

Henri Harvilahti

Valmentavan johtamisen koulutusohjelman vaikutukset esimiestyöhön

Suomen Pankki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Henri Harvilahti Valmentavan johtamisen koulutusohjelman vaikutukset esimiestyöhön. Suomen Pankki 48 sivua + 1 liite Toukokuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia, mitä vaikutuksia valmentavan johtamisen koulutusohjelmalla on käytännön esimiestyöhön Suomen Pankissa. Lisäksi tarkasteltiin valmentavan johtamisen soveltuvuutta organisaatioon ja Suomen Pankin johtamiskulttuuriin. Työ tehtiin toimeksiantona Suomen Pankille. Aihe oli ajankohtainen, sillä valmentavan johtamisen koulutusohjelma päättyy vuoden 2013 keväällä. Valmentava johtaminen on nykyajan johtamistyyli, koska se vastaa tämän hetken johtamisen haasteisiin erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa.</p> <p>Lähdeaineistona käytettiin erityisesti valmentavaa johtajuutta, coachingia ja valmentamista koskevaa kirjallisuutta. Lisäksi käytettiin esimiestyöhön sekä johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Lähteinä käytettiin sekä verkkolähteitä että kirjallisuutta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin valikoitui neljä koulutusohjelman läpikäynyttä esimiestä kohdeorganisaatiosta. Haastattelujen avulla kartoitettiin koulutusohjelman vaikutuksia esimiestyöhön ja valmentavan johtamisen soveltuvuutta esimiestyön näkökulmasta. Jokainen haastateltavista oli oman osastonsa esimies Suomen Pankissa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että valmentavalla johtamisella on johtamistyylinä paljon mahdollisuuksia menestyä ja sen avulla esimiestoimintaa voitaisiin parantaa merkittävästi. Valmentavan johtamisen koetaan olevan oikea tapa johtaa Suomen Pankissa, sillä kyseessä on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio. Valmentava johtaminen on johtamistapa, jonka potentiaali on suuri, mikäli sitä käytetään oikein.</p>	
Avainsanat	valmentava johtaminen, koulutusohjelma, esimiestyö, johtaminen, johtamiskulttuuri

Author(s) Title Number of Pages Date	Henri Harvilahti The Effects of Coaching Program on Leadership. Bank of Finland 48 pages + 1 appendice May 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study what effects a coaching program had on leadership in the Bank of Finland. In addition to this, the suitability of coaching for leadership culture as a whole for Bank of Finland was viewed. This thesis was commissioned by the Bank of Finland. The topic of this thesis is current due to the conclusion of coaching development program in April 2013. Moreover, coaching is a modern style of leadership that answers the challenges that leadership and management now faces especially in a specialist organizations.</p> <p>The theoretical background for the research was gathered using literature especially about coaching. In addition to this, also literature about leadership and management were used. Literature as well as web-based articles and sites were used as a source for the theoretic background.</p> <p>The empirical part of this thesis was carried out by using qualitative method. The material for the empirical research was collected by using semi-structured theme interviews. For the interviews there were four superiors selected from the target organization, who had already been in the development program. The interviews were used to survey the effects of the development program on leadership and also to explore the suitability of coaching from the superiors' point of view. Each of the interviewees worked as the head of their department in the Bank of Finland.</p> <p>The research showed that coaching as a leadership method had very much potential and possibilities, and it can be used to improve management work. Coaching leadership was to be the right way to lead in the Bank of Finland, because the organization can be described as a typical specialist organization. Coaching in leadership has great potential, if it is used right.</p>	
Keywords	coaching, development program, leadership, leadership culture

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	3
1.3	Rajaus	3
1.4	Käsitteet	4
2	Valmentava johtaminen	5
2.1	Valmentava johtaminen organisaatiossa	5
2.2	Valmentavan johtamisen tarve	7
2.3	Liiketoimintaympäristön muutos	8
2.4	Fokus ihmisessä	9
2.4.1	Ihmiskeskeisyys	9
2.4.2	Tavoitteellisuus	9
2.5	Johtamiskulttuuri	11
2.5.1	Strategialähtöisyys	12
2.5.2	Johtamisidentiteetti	13
2.5.3	Arvot	14
2.5.4	Tuloksellisuus	16
2.6	Esimiestyö	17
2.6.1	Asiantuntijuus	17
2.6.2	Ihmisten johtaminen	18
2.6.3	Itsensä johtaminen	22
2.7	Vuorovaikutuksen merkitys	23
2.7.1	Yhteistyötaidot	23
2.7.2	Ryhmätyö	25
2.7.3	Luottamus ja avoimuus	25
2.7.4	Arvostus	26
2.7.5	Palaute	27
3	Tutkimuksen toteuttaminen	27
3.1	Tutkimusmenetelmä	27
3.2	Haastattelu	28
4	Tutkimusaineiston purkaminen ja analysointi	29
4.1	Arvojen näkyminen johtamisessa ja esimiestyössä	30
4.2	Ihmiskeskeisyyden näkyminen Suomen Pankissa	32

4.3	Käsitys Suomen Pankin johtamisvisiosta	33
4.4	Esimiestoiminnan menetelmät ja työkalut valmentavassa johtamisessa	35
4.5	Valmentavan johtamisen soveltuvuus organisaatioon	36
4.6	Vuorovaikutuksen merkitys työssä	37
5	Johtopäätökset	39
5.1	Työn keskeiset tulokset	39
5.2	Työn validiteetti ja reliabiliteetti	40
5.3	Prosessin arviointi ja kehitysehdotukset	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Suomen Pankin kanssa. Tutkimuksen aihe, valmentavan johtamisen koulutus, oli ajankohtainen Suomen Pankin toteuttaman koulutusohjelman vuoksi. Koulutusohjelma alkoi vuonna 2012 ja päättyi keväällä 2013.

Suomen Pankki on Suomen keskuspankki, ja se on Euroopan keskuspankkijärjestelmän ja eurojärjestelmän jäsen. Suomen Pankin päätehtäviin kuuluu rahapolitiikan ja tutkimuksen lisäksi kolme muuta toimintoa, jotka ovat rahoitusmarkkinat ja tilastot, pankkitoiminta ja rahahuolto. Suomen Pankissa toimii noin 420 henkilöä ja sen yhteydessä toimivassa Finanssivalvonnassa noin 210 henkilöä. (Suomen Pankki 2013.)

Suomen Pankki on hyväksynyt organisaationsa johtamisen kehittämisen tueksi johtamisvision, jota varten kaikki Suomen Pankin linjaesimiehet ovat käyneet läpi koulutusohjelman, jossa aiheena on ollut sekä johtamisvisio että valmentavan johtamisen kouluttaminen. Suomen Pankissa on säännöllisin väliajoin järjestetty johtamiskoulutusohjelmia organisaation esimiehiä varten. 2000-luvulla toteutetuissa koulutusohjelmissä pääteemoina ovat olleet tähän asti strateginen johtaminen, asiantuntijoiden johtaminen ja itsensä johtaminen. (Suomen Pankki 2012.)

Suomen Pankki aloitti vuonna 2007 coaching-ohjelman, johon osallistuivat koko esimieskunta ja ylemmät asiantuntijat. Ohjelmasta saatu palaute on ollut suurelta osin kiitettävää. Tähän ohjelmaan liittyvät esimiesten 360-arvioinnit, joita tässä työssä tarkastellaan, jatkuvat edelleen. Tämä vuonna 2007 toteutettu koulutusohjelma sisälsi osallistujan kannalta aiempaa henkilökohtaisempaa ja työtehtävien kannalta aiempaa olennaisempaa koulutusta. Koulutusohjelman seurauksena on noussut esiin parannuskohteita, joihin voidaan parhaiten vaikuttaa valmentavalla esimiesotteella. Valmentavan johtamisen koulutuksen lisäksi pidettiin erityisen tärkeänä sitä, että koulutusohjelman tuloksena saataisiin aikaan yhteinen käsitys edellä mainitusta johtamisvisiosta, jolla tarkoitetaan esimiesten yhteistä toimintatapaa Suomen Pankin esimiesten keskuudessa. Tarkoituksena oli pitkäkestoisemman ja henkilökohtaisen valmennusohjelman kaut-

ta saada integroitua valmentavaa johtamisotetta käytännön esimiestyöhön. (Suomen Pankki 2012.)

Suomen Pankin teettämä koulutusohjelma, joka toimi tämän työn taustalla, perustui kahteen lähtökohtaan. Ensimmäiseksi koulutusohjelmalla haluttiin luoda pohja omalle johtamisvisiolle, jonka tukena on valmentava johtamisote, ja toiseksi koulutusohjelman sisältö nojaa Suomen Pankin omiin strategisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Suomen Pankki 2012.) Johtamisvisioon viitataan tässä työssä Suomen Pankin omana johtamiskulttuurina. Siinä missä strategia asettaa perustan tehdä päätöksiä ja valintoja koulutusohjelmaan, on huomattava, että työpaikalla kulttuuri lopulta ratkaisee tuloksellisuuden. Kärkevämmän sanottuna ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”. (Pajunen 2013.)

Lähtökohtaisesti johtaminen ja valmentaminen ovat hyvin lähellä toisiaan jo luonnostaan. On luonnollista, että kokemattomampi työntekijä tai alainen seuraa kokeneempaa esimiestä tai kollegaansa ja ottaa mallia. Valmentaminen on ollut osana johtamista jo hyvän aikaa, tiedostamatta tai tiedostetusti. Kun valmentavasta johtamisesta on nyt myöhemmin tehty tunnistettava johtamistyyli, sitä on myös helpompi hyödyntää uudelleen, toki räätälöitynä ja tarkoituksenmukaisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Tämän lisäksi on hyvä pitää perusteet mielessä. Johtamisessa ja valmentamisessa on kyse siitä, että varmistetaan jonkin asian loppuun saattaminen. Johtaminen on tavoitteellista sekä vuorovaikutteista toimintaa, jolla pyritään saamaan asiantuntijat työskentelemään yhdessä. (Hyppänen 2007, 7.) Valmentavan johtaminen ideologian läsnäolo jo tältä osin on melko selvä.

Tässä työssä on tarkoituksena käsitellä koulutusohjelman vaikutuksia esimiestyöhön pääasiallisesti valmentavan johtamisen näkökulmasta. Johtamiskulttuuri on toinen tämän työn näkökulmista, mutta se tulkitaan tässä työssä valmentavaa johtamista kehitettäessä taustalla olevana vaikuttajana. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa keskitytään pääasiallisesti valmentavan johtamisen läsnäoloon esimiestyössä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa informaatiota Suomen Pankin esimiestoiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä vaikutuksia järjestetyllä koulutushankkeella oli käytännön esimiestyöhön ja mitä kokemuksia koulutusohjelman läpikäyneillä esimiehillä oli koulutuksen tavoitteiden onnistumisesta omassa työssään. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, miten valmentava johtaminen sopii Suomen Pankkiin. Tutkimuksesta saadun informaation perusteella voitiin arvioida koulutusohjelmasta saatujen oppien implementointia ja käsitystä tavoitelluista asioista. Lisäksi voidaan arvioida, kuinka valmentava johtaminen soveltuu Suomen Pankin esimiestoimintaan.

1.3 Rajaus

Tutkimus rajattiin koskemaan Suomen Pankin linjaesimiehiä, jotka olivat käyneet valmentavan johtamisen koulutuksessa. Linjaesimiehiin sisältyy pääasiassa Suomen Pankin keskijohtoa eli muun muassa osastojen päälliköitä. Suomen Pankissa osastopäälliköllä on tyypillisesti noin 10 - 30 alaista, riippuen osastosta ja työn luonteesta. Koko koulutushanke sisälsi muitakin aihealueita, kuten uusien esimiesten perehdytyksen, mutta tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ainoastaan valmentavan johtamisen osaa koulutuksesta.

Työn toteutuksessa tärkeää oli myös huomioida, että organisaatiolla johon valmentavaa johtamista sovelletaan on oma johtamiskulttuuri sekä toimintatavat. Tästä syystä työssä valmentavan johtamisen soveltuvuuden tarkastelua rajoitettiin työssä tietyillä teemoilla. Nämä teemat johdettiin niistä tavoitteista ja sisällöstä, mihin koulutusohjelmassa pyrittiin pääsemään. Teemat sisältävät aspekteja Suomen Pankin liittyen ihmisläheisyyteen ja vuorovaikutusosaamiseen sekä esimiestyöhön ja johtamiskulttuuriin. Teemoja käytettiin luodessa työn teoriapohjaa ja haastattelurunkoa. Näiden asioiden kautta työn toteutusta ja valmentavan johtamisen soveltuvuutta organisaatioon oli käytännöllisempää ja johdonmukaisempaa tutkia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla esimiehiä, jotka olivat läpikäyneet koulutusohjelman kokonaisuudessaan. Koulutuksen läpikäyneitä esimiehiä oli useita kymmeniä, mutta haastatteluihin valikoitui neljä haastateltavaa. Haastateltavat valittiin Suomen Pankin edustajien toimesta ja haastateltavat olivat jo suorittaneet koulutusohjelman kokonaisuudessaan.

1.4 Käsitteet

Työssä esiintyy toistuvasti muutamia käsitteitä, jotka selitän alla parantaakseni työn ymmärrettävyyttä. Käsitteet ovat valmentaminen, valmentava johtaminen sekä johtamisvisio.

Coaching, valmentaminen ja valmentava johtaminen tarkoittavat pääpiirteittäin samaa ja sisältävät paljon samoja oppeja. Tästä huolimatta eroja on. Pääasiallisesti coachingilla tarkoitetaan kahden osapuolen, valmentajan eli coachin ja valmennettavan välistä suhdetta. Valmentajan tarkoituksena on auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko potentiaalin. Tarkoituksena coachingissa ei ole antaa suoria vastauksia, vaan auttaa valmennettavaa fokusoimaan ajatustaan ja toimintaansa niin paljon, että valmennettava kehittyy itse ja löytää vastaukset omalla pohdinnallaan. Tarkoituksena coachingilla on antaa yksilölle ja sitä kautta myös organisaatiolle työkalut kehittyä ja kasvaa tasapainoisesti. (Suomen Coaching – yhdistys 2010.)

Tässä työssä tärkeä valmentava johtaminen lisää varsinaiseen valmentamiseen piirteen, jossa valmentaja ei valmenna vain yhtä valmennettavaa, vaan suurempaa työntekijöistä koostuvaa ryhmää. Valmentavan johtamisen perustana toimii edelleen kykyjen ja koko potentiaalinen kokonaisvaltainen käyttöönsaanti, mutta tarkoituksena on saada ryhmä toimimaan esimiehen antamien suuntien ja tavoitteiden mukaisesti. (Esimies.info 2011.)

Yksi opinnäytetyön perustana toimineen Suomen Pankin koulutusohjelman taustalla olevista pääteemoista oli johtamisvisio. Johtamisvisio on yksi Suomen Pankin keskeisimmistä aihealueista osana johtamisstrategiaa. Kyseessä ei ole visio sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan enemmänkin toimintatapa ja tavoitetila. Suomen Pankin tavoitteena on saavuttaa yhtenäinen esimiesten ylläpitämä johtamisen linja. (Suomen Pankki 2012.)

2 Valmentava johtaminen

2.1 Valmentava johtaminen organisaatiossa

Valmentava johtaminen on aiheestakin saanut osakseen paljon myönteistä suhtautumista nykyajan organisaatioissa. Sitä pidetään johtamisen suuntauksena, joka antaa vastauksia uusimpiin johtamisen haasteisiin. Valmentavasta johtamisesta on myös tehty aiempaan käsitykseen verrattuna mallinnettavampi ja se sopii yhä useammalle yritykselle entistä paremmin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Tärkeää valmentavan johtamisen käyttöönotossa on se, että se muokataan aina tarkasti kuhunkin organisaation kunkin organisaation omien resurssien ja aikomusten mukaan.

Valmentava johtaminen sisältää lähtökohtaisesti samanlaisia periaatteita kuin muutkin johtamistyyli. Menestystä näiden johtamistyylien välillä vain tavoitellaan eri työkaluilla ja menetelmillä. Siinä missä muutkin johtamistyyli, myös valmentava johtaminen tarvitsee tuekseen tarkkaa harkintaa ja tarkoituksenmukaista toimintaa.

Valmentava johtaminen on johtamisen suuntaus, ja jokaisella esimiehellä on oma otteensa valmentavaan johtamiseen. Tyyllillä ja henkilökohtaisella osaamisella onkin suuri rooli valmentavan johtamisen onnistumisella. Vaikka kyseessä on johtamisen suuntaus, joitain asioita voidaan pitää onnistuneen valmentavan johtamisen edellytyksinä.

Onnistunutta valmentavaa johtamista on kuvattu seuraavassa kuviossa 1. Kuvion 1 viidestä eri osasta näkee hyvin, mitä onnistunut valmentava johtaminen on. Ensimmäisenä ja kaikkein tärkeimpänä osana valmentavaa johtamista on arvostava ja innostunut asenne muita kohtaan. Arvostava esimies näkee kaikki yksilöt samanarvoisina ja yrittää kehittää kokonaisvaltaisesti jokaisen yksilön persoonaa ja ammatillista osaamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.) Joidenkin suosiminen ja perusteeton huomion ja arvostuksen jakaminen vain joillekin ei ole kestävää eikä myöskään toimi valmentamista tukevasti.

Toisena on keinovalikoiman merkitys. Keinoja tulee olla enemmän, jotta valmentava johtaminen palvelisi sekä esimiestä että alaisia laaja-alaisemmin. Keinovalikoiman ja johtamisen taustalla toimii hyvä itsetuntemus sekä halu opetella uutta. Tämä tarkoittaa

päämäärätietoista itsensä kehittämistä esimerkiksi vuorovaikutustaitojen tai tilannetajun suhteen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Valmentavan johtajan fokus on vain yhden valmennettavan sijasta yhteisössä eli ryhmässä. Tämä tarkoittaa, sitä että johtajalla tulee olla valmiudet rakentaa ja kehittää ryhmää yhdessä muiden ryhmän jäsenten kanssa yhteistyössä. Ryhmän johtajana toimivan intressinä on saada ryhmä toimimaan omana itsenään yhteistyössä kohti samoja tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Vaikka esimies kantaa työtehtävänsä perusteella vastuuta alaisistaan ja tuloksista, valmentava johtaminen ja sen onnistuminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä. Valmentavaa johtamista tulee harrastaa kokoaikaisesti eikä vain tiukasti työhön sidottuna. Esimies on virallisesti valmentava johtaja, mutta myös muut voivat tuoda omaa valmentajaansa esiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Viimeisenä mutta yhtä tärkeänä muihin valmentavan johtamisen osa-alueisiin nähden on luottamus. Luottamuksen ollessa hyvällä tasolla on helpompi rakentaa yhteistyötä keskustelun ja palautteen muodossa. Luottamusta rakennetaan helposti pitämällä omat lupaukset ja täyttämällä oma toimenkuva sekä olemalla avoin. Luottamuksen ollessa heikoissa kantimissa on huomattavan vaikeaa saada aikaan yhteisöllistä ajattelua ja toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.)

Onnistunut valmentava johtaminen pitää sisällään viisi eri osaa, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa 1.:

Tapa suhtautua toisiin

Keinovalikoima, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin

Ryhmäkeskeisyys

Olettamus siitä että valmentava johtajuus kuuluu kaikille

Luottamuksen tärkeys

Kuvio 1. Valmentavan johtamisen viisi eri osaa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43).

Valmentava johtaminen tähtää pitkän aikavälin menestykseen organisaatiossa. Tämän perustana olevan, ongelmanratkaisuun tähtäävän johtamis- ja vuorovaikutustyylin, voi käsittää myös pitkän aikavälin kehittämisprosessina. Kontrollia vähennetään kokonaisuuden ymmärtämisen ja yksilöiden omien tavoitteiden kustannuksella. Eriyistä valmentavassa johtamisessa on näkökulman vaihtaminen määrällisistä tavoitteista laadullisiin onnistumisiin. (Kansanen 2004, 31.)

2.2 Valmentavan johtamisen tarve

Valmentamisen ydin on, että ihmistä autetaan löytämään ratkaisuja ja saavuttamaan tavoitteita. Tämä saavutetaan auttamalla ja kannustamalla, antamatta kuitenkaan lopullisia ratkaisuja. (Hellbom & Mauro & Salo 2006.) Tässä suhteessa käytännön esimiestyössä ilmeneviä menetelmiä on siis osallistaminen ja tilan antaminen työntekijälle. Valmentava johtaja ei myöskään suoranaisesti kehitä alaisiaan, vaan enemmänkin tukee, varustaa ja valmistaa heitä yksilöinä ja ammattilaisena. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13.) Liike-elämässä valmentamisen perusajatuksista voi heti löytää yhtymäkohtia ja hyötyjä organisaation toimintaan.

On järkevää, että kaikkia alaisia tuetaan toimimaan omalla hyväksi havaitsemallaan tavalla sen sijaan, että esimies olisi ainoa, joka tekee luovia ratkaisuja ja valvoo yksin monen alaisensa toimintaa. Tarkoituksenmukainen valmentava johtaminen vaatii, että toisia arvostetaan osajina ja oman alansa ammattilaisina. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 15.) Toki myös nykyajan työn kulttuuri ja rooli ovat siinä vaiheessa, että valmentamisen opit ovat hyödyksi liike-elämässä.

Valmentaminen on tämän hetken nouseva johtamisen tyyli, mutta tärkeää on huomata myös olennaisia eroja valmentamisen termistössä. Valmentaminen, tai coaching, ei aivan sananmukaisesti sovi organisaatiotasoiseen esimiehen toimintaan. Valmentavan johtamisen tärkein ero suhteessa valmentamiseen on fokuksen jakautuminen useammalle yksilölle. Periaate valmentajan ja valmennettavan välillä on sama, mutta valmentaja johtaa useampia yksilöitä.

Valmentava esimies pyrkii kehittämään yhteisöä ja ryhmätoimintaa yritysympäristössään ollen sisällä omassa työympäristössään. Läsnäolo sekä asenne omaan sekä

muiden työhön syvemmällä tasolla toimii lähtökohtana valmentavalle kehitymiselle. Esimies auttaa kehittymään olemalla jatkuvasti läsnä. Kun tarkoituksena on kehittyä, myös palautteenannon ja seurannan merkitys on suuri. Tällä tavoin työntekijöitä voidaan tarkoituksenmukaisesti ohjata oikeaan suuntaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 22 - 23.)

2.3 Liiketoimintaympäristön muutos

Määräaikaiset ja projekteihin rajoittuvat työtehtävät ovat nykyisin tavallisia. Projekteja varten perustetaan työryhmiä ja tiimejä, ja ne toimivat vapaammassa yhteistyösuhteessa organisaatorakenteen rajojen yli. (Havunen 2007, 7.) Toimiakseen uuden ajan työskentely asettaa haasteita organisaatioille ja työympäristön jäsenille.

Esimiehen näkökulmasta uudenlainen työskentely vähentää suoraa valtaa ja auktoriteettia. Organisaatiossa on niin paljon tietoa ja osaamista, ettei esimiehellä voi mitenkään olla yksin kaikkea tietoa. Päätöksiä on tehtävä vähemmällä tiedolla. (Havunen 2007, 8.)

Tieto ja teknologia ovat myös omalta osaltaan saattaneet tiedon ja tiedonkäsittelyn määrän siihen pisteeseen, että työskentely sujuu helposti fyysisesti kaukana toisistaan olevien paikkojen välillä. Tämä korostaa yhteistyön vaatimusta, sillä tietoa on yhä leveämmällä ja suuremmalla alueella. (Havunen 2007, 8.)

Valmentava johtaminen toimii tällä hetkellä hyvänä ratkaisuna johtamiseen, kun puhutaan kasvavasta tehokkuuden ja kilpailukyvyn edellytyksestä. Valmentavassa johtamisessa on konkretisoitu johtamisen ja organisaation toiminnan edellytykset mallinnettavalla kaavalla. Ensimmäiseksi, kun henkilöstön voimavarat ovat koetuksella, valmentava johtaminen vastaa ihmiskeskeisyydellään. Toiseksi organisaation tavoittellessa taloudellista menestystä valmentava johtaminen vastaa tavoitteiden saavuttamiseen valmentamista ylläpitämällä, sillä kyseessä on lopulta pitkän aikavälin kehitysprojekti. (Räsänen ym. 2007, 15.)

Kyseessä ei kuitenkaan ole suoraan henkilöstölle suunnattu kehittämisohjelma, vaan valmentava johtaminen sananmukaisesti tarjoaa kehittymisen mahdollisuuksia johdolle. Kyseessä on silti ihmisläheisempi näkökulma johtamiseen tiukan kontrollin ja auktoriteetin sijaan. (Räsänen ym. 2007, 15.)

Kuten yleensä kehittämisprojekteissa, myös valmentavassa johtamisessa kyseessä on pitkän aikavälin projekti. Organisaation kestävä toiminta ja menestys eivät synny yhdessä yössä eivätkä itsestään. Tarvitaan vahvat perusteet, joiden mukaan toimintaa lähdetään kehittämään. Tarvitaan myös syy ja tarkoitus toiminnalle sekä vahvaa sitoutumista sekä johdolta että alaisilta. (Havunen 2007, 9.) Pitkän aikavälin toiminnassa tulee varmistaa, että kaikki ovat samalla aaltopituudella. Menestyäkseen esimiehen tulee toimia valmentavana johtajana ja saada ryhmä toimimaan yhteisesti kohti samaa tavoitetta tasapainoisesti ja hyvinvoivana. (Havunen 2007, 15.)

2.4 Fokus ihmisessä

2.4.1 Ihmiskeskeisyys

Valmentavassa johtamisessa erityisen tärkeää on huomata johtajan roolien erot erilaisissa johtamistyyliissä. Valmentava esimies ei valvo alaisiaan vaan enemminkin valmentaa joukkuetta. Tämä edellyttää henkilökohtaista asiantuntemusta ja lisäksi myös ihmisjohtamisen taitoa. (Havunen 2007, 9.) Valmentavan johtamisen tarkoitus on kehittää ihmisiä sekä johdossa että työntekijöiden kesken.

Johtajan tavoitteena tulisi olla saada henkilöstö toimimaan motivoituneena organisaation tavoitteita kohti. Tämän vuoksi johtajan on otettava henkilöstön intressit huomioon ja tarkasteltava monimutkaisempia asioita kuin vain esimerkiksi palkkausta. (Havunen 2007, 8.) Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa oman arvonsa tuntevat osaajat tulee ottaa huomioon monella eri tavalla ja heitä on osattava motivoida laaja-alaisemmin kuin vain palkalla tai muilla palkkioilla. Olennaisena osana motivoimiseen ja osaamisen ylläpitämiseen liittyy tavoitteiden asettaminen.

2.4.2 Tavoitteellisuus

Kuten moni muukin toiminnan kehittäminen, myös valmentava johtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen. Valmentava johtaminen voidaan käsittää pitkän aikavälin kehittämisprojektina, jonka tarkoituksena on saada pysyvää muutosta aikaan. Tätä varten tarvitaan järjestelmällistä toimintaa sen tueksi jo ennen kuin varsinainen kehitys alkaa.

Valmentavan johtamisen ydinasioina voidaan pitää tavoitteiden asettamista ja suorituksen parantamiseen sekä uran kehittymiseen tarkoitettua valmentamista. Nämä ydinasiat on tarkoitettu yksilöllisen kehittymisen mahdollistamiseen. Valmentavan esimiehen fokus ja tarkoitusperät ovat tukemassa alaisen kehittymistä sekä henkisesti että fyysisesti. Tavoitteiden asettamisen sekä suoritusta tukevan palautteen ja ohjauksen tarkoituksena on saada aikaan parempaa suorituskkyä ja kehittymistä. (Kansanen 2004, 27.) Tavoitteet asetetaan yksilöllisesti, etenemistä seurataan, ja tulosta voidaan arvioida sovituin väliajoin. Tavoitteet perustuvat organisaation määäämiin suuntaviivoihin jota yksilöt ja ryhmät seuraavat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218.)

Vaikka puhutaankin paljon organisaatiotasojen hierarkian poistumisesta, tavoitteiden määrittelyssä pääsuunnat tulevat organisaation ylemmiltä tasoilta. Tavoitteiden määrittäminen on myös ensimmäinen ja elintärkeä osa onnistumista. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja kaikkien ymmärrettävissä, jotta ne voidaan ottaa osaksi toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218.)

Hyvä tavoite on myönteinen, saavutettavissa, tarpeellinen ja mitattavissa. Tavoiteasetanta lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja konkretisoituu lopulta työntekijöille tulostavoitteena, jota pystytään mittaamaan. Tarkoituksena on olla jatkuvasti perillä siitä, mitä tavoitellaan, miksi sitä tavoitellaan ja milloin tavoite on saavutettu. (Jalava 2001, 88.)

Työkaluja ja määritelmiä tavoitteiden määrittämiseen on erilaisia. Tavoitteiden määrittämisessä ja sen seurannan apuna voidaan käyttää esimerkiksi SMART-mallia. SMART- sääntö muodostuu seuraavista sanoista:

S – Saavutettavissa

M – Mitattavissa

A – Aikaan sidottu

R – Raja

T – Tärkeä

SMART- malli toimii rajaavana tekijänä mutta myös selkeyttävänä työkaluna tavoitteiden määrittämisessä. S-, R- ja T- kohdat rajaavat tehokkaasti tekemisen laajuutta ja kesto. M- ja A – kohdat asettavat tarkempia kriteereitä tavoitteille organisaation tarkoi-

tuksenmukaisen toiminnan tueksi, mikä tarkoittaa että tavoitteiden onnistumista on mahdollista tarkkaan mitata jollain perusteella. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219.)

Toiminnan tulee olla tarkoituksenmukaista ja sovittua, jotta tavoitteidenmukainen tulos saadaan aikaiseksi. Esimiehen tarkoitus, myös valmentavassa johtajuudessa, on saada tulosta aikaiseksi sovitussa ajassa ja sovituin keinoin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218.) Tavoitteellinen toiminta edellyttää erityisesti esimiehiltä kokonaisuuksien hallintaa, jotta resursseja kohdistetaan oikeisiin asioihin tasapainoisesti. Vastuut tulee jakaa siten, että jokainen ymmärtää oman tekemisensä lisäksi myös tiimin ja suuremman kokonaisuuden toimintaa. (Kansanen 2004, 45.)

Tavoitteellisuudessa pyritään myös siihen, että tavoitteen tulee olla realistinen, jotta sillä olisi mahdollisuus toteutua. Tavoitetason pitää myös olla sopivan korkealla, jottei synny jatkuvia ongelmia tavoitteiden työstämisessä. (Jalava 2001, 98.) Organisaatiossa saadaan parempaa tulosta, kun tavoitteet ovat sopivan haastavia eikä tavoitetaso ole liian alhaalla.

2.5 Johtamiskulttuuri

Nykypäivän työelämässä johtamiskulttuuri on siirtynyt enemmän työntekijöitä suosivaa toimintatapaa kohti. Merkkejä tästä ovat tiedon ja osaamisen korostuminen ja lisääntyminen sekä teknologian mukaan otto erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Painopiste ajattelussa sekä toiminnassa on siirtynyt johtamisessakin tuotannosta työvoimaan. (Havunen 2007, 16.) Nykypäivänä esimiehen työskentelee aktiivisena asiantuntijana, ryhmän vetäjänä ja ihmisten osaamisen johtajana.

Suomen Pankin järjestämä koulutusohjelma, joka toimi tämän tutkimuksen taustalla, perustui kahteen lähtökohtaan. Ensimmäiseksi koulutusohjelmalla haluttiin luoda pohja omalle johtamisvisiolle tukena valmentava johtamisote ja toiseksi se nojasi Suomen Pankin omiin strategisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Suomen Pankki 2012.)

2.5.1 Strategialähtöisyys

Kilpailukyvyyn ja osaamisen ylläpitäminen nojaa vahvasti organisaation kilpailustrategiaan. Tavoitteellisuus ja ihmiskeskeisyys ovat asioita, joiden tulee perustua strategiaan suuntaviivoihin ja päätöksiin. Johtamisidentiteetin eli esimiesten osalta tämä tarkoittaa ylimmältä johdolta alas asti ulottuvaa tietoisuutta omasta alasta ja osaamisalueista sekä aktiivista ajattelua ja analysointia. Hyvä tietopohja ja oman alan tunteminen mahdollistaa myös strategisten ratkaisujen ja vallalla olevien, hyviksi tunnistettujen lähestymistapojen soveltamista omaan toimintaan. (Viitala 2005, 67.)

Organisaation on tultava toimeen käytössä olevilla resursseilla mitä sillä on käytössä. Tämä tarkoittaa, että organisaation on hyödynnettävä omat kyvykkyytensä omassa ympäristössään strategisen etenemisen osalta. Riippuvaisuus resursseista sekä toimiala aiheuttavat tilanteen, jossa organisaation tulee päättää mitä tehdään. (Viitala 2005, 71.)

Strategian toimivuutta ja implementointia varten on olemassa työkaluja. Yksi tunnetuimmista on McKinsey Consultingin Seitsemän S:n malli. Seitsemän S:n malli on myös hyvä tapa kuvata selkeästi strategian toteutumisen perusteita. Seitsemän S:n malli kuvaa strategian valinnan onnistumista seuraavanlaisesti. Seitsemän S:n malli on kuvattu suomennettuna kuviossa 2.

Seitsemän S:n mallin mukaan organisaation tulee pohtia, toteutuvatko kuviossa 2 esitetyt asiat valitussa strategiassa. Arvojen, henkilöstön, osaamisen ja toimintatapojen tulisi olla tasapainossa keskenään. Mikäli näin ei ole, kehityskohteet pitää selvittää ja näitä tulee kehittää strategian mukaiseen suuntaan. (Viitala 2005, 73.)



Kuvio 2. Seitsemän S:n malli (Viitala 2005, 74).

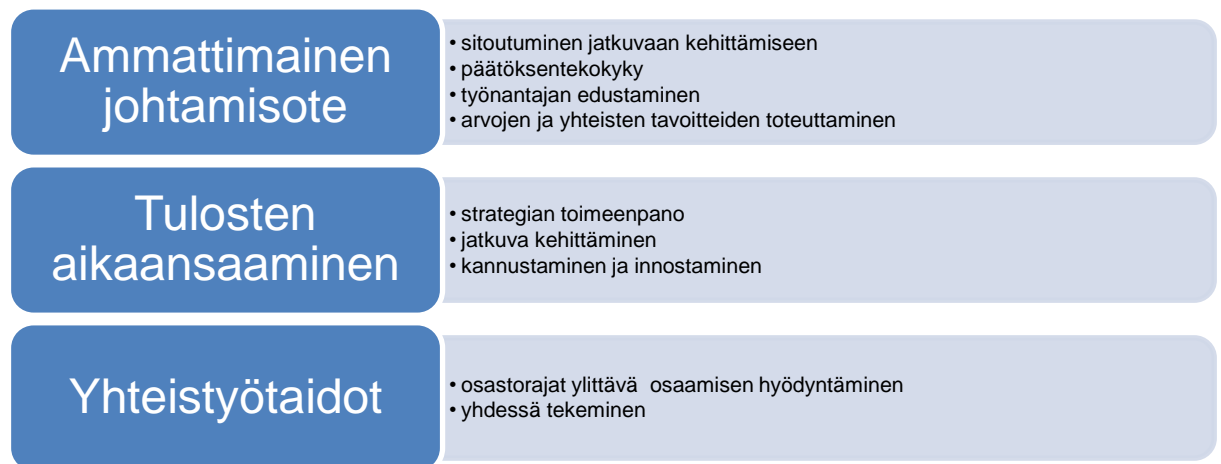
2.5.2 Johtamisidentiteetti

Suomen Pankin johtamisvisio tai johtamiskulttuuri on tämän työn pääteemoja. Johtamisvisio on johdettu Suomen Pankin arvoista ja strategiasta. Tämän vuoksi on olennaista tarkastella Suomen Pankin arvoja ja myös johtamisvisiota. Organisaatiossa edellytetään arvoina, että johtamisen tulee olla osaavaa, arvostavaa ja vastuullista. (Suomen Pankki 2012.)

Johtamisvisiota voidaan kuvailla myös SP:n omana johtamisidentiteettinä, sillä kyseessä on osaamisen kokonaisuus jota SP edellyttää esimiehiltään. Johtamisvisio ei aseta rajoituksia siihen, onko esimiesten velvollisuutena hallita asiakokonaisuudet valmentavan johtamisen tai asiajohtamisen näkökulmasta. Sen sijaan ne antavat kokonaiskuvaa siitä, mitä esimiesten tulee harjoittaa toiminnassaan.

Kuviossa 3 on esitetty kolme pääasiaa, mitkä sisältävät johtamisvision edellytykset. Ammattimainen johtamisote sisältää sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen mikä tarkoittaa sekä itsensä kehittämistä että sitoutumista omien alaisten kehittämiseen. Ammattimainen johtamisote kuvaa myös esimiehen asemaa tarkemmin sisältäen edellytyksen

päätöksentekokyvystä ja työnantajana toimimisesta. Ennen kaikkea johtamisvision tavoitteena on saada aikaan ymmärrys siitä, kuinka esimies toimii johtajana organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti ylimmän johdon ja omien alaistensa välillä. Tulosten aikaansaaminen ja yhteistyötaidot sisältävät edellytyksiä, jotka vastaavat monilta osin valmentavan johtamisen ideologiaa. Jatkuva kehittäminen ja kannustaminen sekä osaamisen hyödyntäminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta ovat asioita, jonka vuoksi johtamisen ajattelu valmentavasta näkökulmasta on perusteltu. (Suomen Pankki 2012.)



Kuvio 3. Suomen Pankin johtamisvisio (Suomen Pankki 2012).

2.5.3 Arvot

Arvot kuvaavat organisaation perusperiaatteita ja toimivat erityisesti henkilöstöjohtamisen taustalla. Arvojen tulee olla selkeitä ja niiden tulee olla ymmärrettäviä, jotta ne toimivat mahdollisimman hyvin organisaation kaikessa toiminnassa. Tärkeää arvoille on, että ne määritellään ja jalkautetaan käytäntöön. (Hyppänen 2007, 43.)

Arvot tulevat esille parhaiten kun mietitään mikä on tärkeää tai miten kuuluisi toimia. Arvoista keskustelu on jokapäiväistä, mutta kaikkein korostetuimmin arvojen voidaan tulkita tulevan esille, kun on tehtävä tärkeä päätös tai mielipiteitä jakava ehdotus. Jokaisen yksilön kohdalla arvot ovat jokahetkisiä valintoja, eikä niitä välttämättä huomaa. Arvot toimivat ohjaavana tekijänä, kun haetaan suuntaa toiminnalle. (Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2003, 13.)

Suomen Pankin arvot ovat osaava, arvostava ja vastuullinen. Kyse on suhteellisen uusista arvoista, jotka otettiin käyttöön uudistettuna muutama vuosi sitten. Kyseiset arvot olivat pidemmän aikavälin projektin tulos, jossa esimiehet osallistivat koko henkilöstön luomaan organisaation arvoja. Tästä tuloksena oli lopulta edellä mainitut kolme arvoa tiivistettynä yksiin sanoihin. (Suomen Pankki 2012.)

Kyseinen tapa eli osallistaminen, jolla arvot saatiin toteutettua, kertovat jo organisaation arvoista. Arvojen jalkauttaminen ja ymmärtäminen ovat helpompia ja tarkoituksenmukaisempia, jos niistä ollaan keskusteltu. Yhdessä tehdyt arvot luovat yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Lisäksi arvot tulevat paremmin ymmärretyksi ja ne muistetaan. (Aaltonen ym. 2003, 67.)

Arvokeskustelun ytimessä on saada aikaan yhteinen perusta sille mihin suuntaan tullaan toimimaan. Tämä toteutuu sen avulla, että pyritään löytämään jokaiselle tärkeitä asioita ja löytämään niiden suhde tärkeisiin periaatteisiin organisaatiossa. Samalla syntyy yhteinen käsitys asioista sekä arvostus ja luottamus toista kohtaan nousee. Arvot muodostavat konkreettisen turvallisuuden tason ja takeen siitä, että jotain yhteisöllisyyttä löytyy. (Aaltonen ym. 2003, 67 - 68.)

Suurena haasteena ja kritiikkiä herättävänä asiana arvoista puhuttaessa on, toimivatko ne. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation kirjaamat arvot vastaavat oikeita, käytännössä käytettyjä arvoja. Haasteena on viedä keskustelun kautta syntyneet arvot johtotasolta alaspäin niin, että ne toimivat. Kriitikot sanovat, että kirjatut arvot ovat kosmetiikkaa ja käytetyt arvot ovat aivan jotain muuta. Arvoja silti tarvitaan. Arvot mahdollistavat henkisen kehittymisen sekä suuntaavat toimintaa.

Arvoista voidaan puhua myös toisella tavalla, jakamalla ne normatiivisiin sekä deskriptiivisiin arvoihin. Näistä kahdesta normatiiviset arvot kertovat miten tulisi elää ja toimia. Sen sijaan deskriptiiviset arvot kertovat mitkä arvot oikeasti ohjaavat toimintaamme. Kaikki arvot eivät ole tarkoitettukaan vaikuttamaan sen suuremmin toimintaan. Joillain halutaan vain julkilausua mainoslauseita, kun taas sitoutumalla arvoihin niistä tulee tavoitearvoja joita halutaan jalostaa käytäntöön. (Aaltonen ym. 2003, 96 - 97.)

Organisaation ja samalla myös esimiehen toiminta perustuu periaatteisiin. Johtamalla esimiehet myös implementoivat periaatteet ja arvot organisaation työntekijöille. Tämän tuloksena jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää ja toimia yhteistyössä näiden

periaatteiden mukaisesti. Johtaminen perustuu lopulta siis yhteisiin, jaettuihin lähtökohtiin ja arvoihin, jonka perusteella työntekijöitä johdetaan. (Sydänmaalakka 2004, 132.) Haasteena on näiden lähtökohtien ja arvojen uskottavuus tai välittäminen oikealla tavalla.

Tunnusmerkillinen ero valmentavassa johtamisessa suhteessa perinteisempään auktoriteettiin pohjautuvassa johtamistyyliässä on fokus tuotantovälineiden sijasta henkilöstöön. Saadakseen toimivan valmentavan johtamisen tyylin organisaatioon johdon tulee tunnustaa henkilöstön tärkeys ja voimavarat. Henkilöstön jäsenet ja heidän yksilökohtaiset kykynsä tulee huomioida johtamisidentiteetin yhtenä perusasiana. (Kansanen 2004, 32.)

2.5.4 Tuloksellisuus

Tutkimuksen taustalla olleen koulutusohjelman perustana on Suomen Pankin strategia ja arvot. Suomen Pankin edellyttämiin esimiehen yhtenä osa-alueena kuuluu tulosten aikaansaaminen. (Suomen Pankki 2012.) Tulosten aikaansaaminen on lopulta se, mitä kaikilta esimiehiltä odotetaan, oli kyse mistä tahansa johtamistyylistä.

Valmentavaa johtamista harjoittava esimies on asennoitunut erinomaisesti omaan työhönsä. Intohimo työtä kohtaan näkyy, ja siitä on hyötyä myös muille. Esimiehen lähtökohtaisia tehtäviä valmentavassa johtamisessa on kannustaminen kehittymiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 232.) Innostuneisuus alaisia kohti mahdollistaa alaisten kiinnostuksenkohteiden ja kehittymishalujen selvittämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 233.)

Vaikka valmentavassa johtamisessa on kyse yksilöistä muodostuvasta ryhmästä, tarkoituksena on yksilöiden motivointi. Tuloksien aikaansaamiseksi on tärkeää, että esimies on aidosti innostunut ja motivoiva alaisiaan kohtaan jotta innostumisesta tulisi molemminpuolista ja alaisia pystyttäisiin ohjaamaan onnistumista kohti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 234.)

Kannustamisen tuloksena saadaan aikaan motivaatiota eli energiaa ja suuntaa toiminnalle. Kun tiedetään mihin ollaan menossa, siihen on myös helpompi suunnata resursseja, jolloin toiminnasta tulee tehokkaampaa. Raudanluja ammattilainenkaan ei saa mitään kunnolla aikaiseksi, jos motivaatiota ei ole. (Aaltonen ym. 2005, 40.)

2.6 Esimiestyö

2.6.1 Asiantuntijuus

Perinteisessä mielessä johtaja tai esimies on se henkilö työpaikalla joka osaa ja tietää eniten ja jolta kysytään neuvoa. Asia on kuitenkin hieman monimutkaisempi asiantuntijaorganisaatiossa. Työpaikalla, jossa työntekijöillä on paljon omaa osaamista omista työtehtävistään, johtajan on vaikea tulla hyväksytyksi auktoriteettina. (Jalava 2001, 11.)

Asiantuntijaorganisaatioissa suora esimieheltä saatava oppi tai hyöty saattaa olla vaikeasti huomattavissa, sillä työntekijät ovat ammatillisesti hyvin itseohjautuvia ja työtehtävät ovat melko haastavia. Tästä syystä esimiehen on vaikea auttaa jokapäiväisissä työtehtävissä alaisiaan. (Jalava 2001, 12.)

Varmuus omaan tekemiseen sekä taustavoimien tuki antavat luottamusta ja pysyvyyttä toimintaan, jonka kanssa on helpompi sitoutua työhön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170.) Ammattimainen johtamisote, mitä Suomen Pankki esimiehiltään edellyttää, pitää sisällään sitoutumisen omaan työhön sekä jatkuvaan kehittämiseen. (Suomen Pankki 2012.)

Varmuuden ja luottamuksen rakentamisen kautta syntyy käsitys omasta toiminnasta suhteessa organisaatioon. Näin on myös helpompi ottaa riskejä ja varmuus uuden tekemisestä vahvistuu. Kun esimies on sitoutunut sekä varma omasta työstään, myös luottamus muita kohtaan vahvistuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170.) Näin syntyy dynaamisuutta, kun kaikkea omattua tietoa ja osaamista käytetään tehokkaasti oman toiminnan tukena yhteistyössä muiden kanssa.

Esimieheltä odotetaan ennen muuta päätöksentekokykyä organisaatiossa. Siitä huolimatta, että asiantuntijaorganisaatiot saattavat olla itseohjautuvia työn sisällön kanssa, esimiestä tarvitaan päätösten läpiviemiseen. Esimiehen tulee pystyä tekemään päätöksiä vähemmällä informaatiolla. (Havunen 2007, 8.)

Valmentavan johtamisen kannalta päätöksenteon tulisi olla osallistavaa. Työyhteisön jäsenillä tulisi olla valtaa niissä asioissa, jotka koskevat heitä. Esimiehen vastuulla täs-

sä vaiheessa on koittaa ymmärtää osapuolien taustoja ja näkökulmia, jotta oikeudenmukainen päätöksenteko olisi mahdollista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 260.) Kaikkia ei voi miellyttää, mutta tärkeintä on pyrkiä oikeudenmukaisuuteen.

Esimies on valmentavasta johtamissuhteesta huolimatta vastuussa toiminnastaan ylemmälle johtoportaalle. Esimies edustaa työnantajaa, ja sitä tulee edustaa haastavissakin paikoissa. (Suomen Pankki 2012.) Esimiehen tulee pyrkiä puolueettomuuteen, mutta hänellä on oltava myös ymmärrystä työntekijöitä kohtaan.

2.6.2 Ihmisten johtaminen

Jo aiemmin mainittu ihmiskeskeisyys sisältää suurin osin lähtökohtia, jotka perustuvat tarkoituksenmukaiseen ja hallittuun kehittämiseen yksilön ja ryhmän kohdalla. Tarkoituksena on saada esiin koko potentiaali ja valjastaa se organisaation käyttöön. Tähän yksilön tai ryhmän kehittämiseen valmentava johtaja pitää alustensa kanssa kehityskeskusteluita sekä asettaa muita henkilökohtaisia tavoitteita.

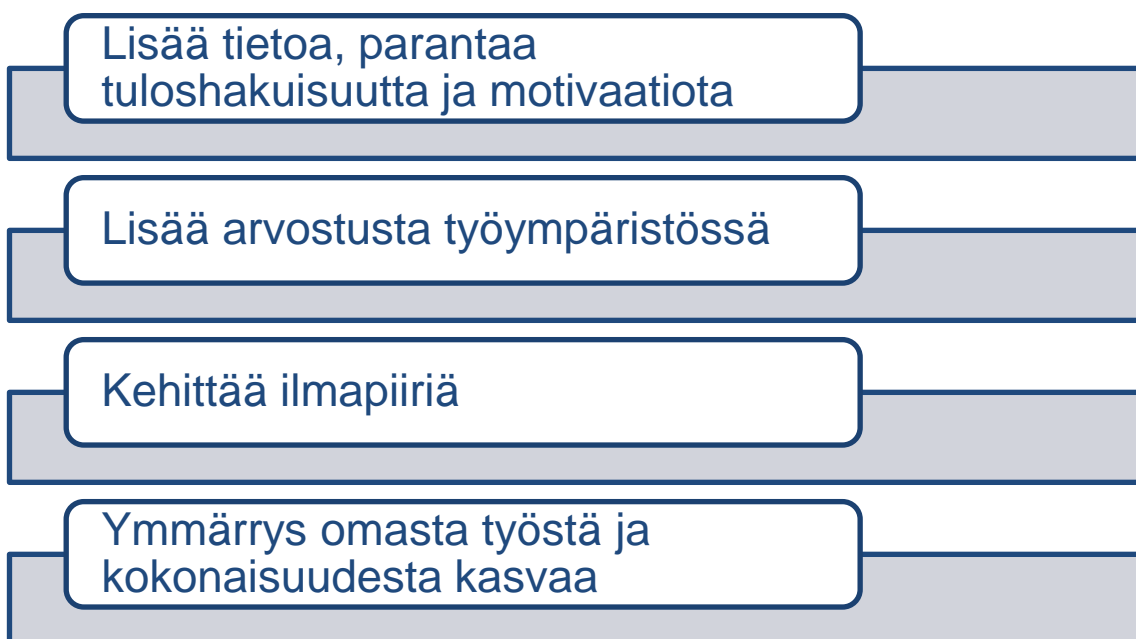
Kehityskeskustelua käytetään paljon tarpeiden määrittämisen keinona. Potentiaalin selvittämisessä ja kykyjen havaitsemisessa tai määrittämisessä kehityskeskustelu on käytetty työkalu. Käytännössä kehityskeskustelu tarkoittaa kahdenkeskistä keskustelua alaisen ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelun avulla esimies saa palautetta omasta työstään ja sen onnistumisesta ja vastaavasti alainen saa palautetta työsuorituksistaan. Tämän lisäksi annetaan myös kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. (Hätönen 1998, 41.) Kehityskeskustelu on jokaiselle henkilökohtainen ja siten tarjoaa myös tehokkaimman henkilökohtaisen hyödyn kehittymiselle, mutta sen lähtökohdat yhtenevät muiden kehittämisen työkalujen kanssa.

Kuviossa 4 on purettu kehityskeskustelun sisältö eri värisiin laatikoihin. Kehityskeskustelun sisältö on melko suoraviivainen ja noudattaa selkeästi kehittämisen kaarta. Aluksi tarkastellaan, mitä työtehtäviä alaiselle kuuluu ja mitä häneltä on realistista odottaa tuloksena perustuen hänen taito- ja tavoitetasolleen. Tavoitteet on tärkeää saada asetettua oikein, sillä silloin motivaatio pysyy parhaiten yllä ja tulosta saadaan aikaan. Kehityskeskustelussa seurataan tämän jälkeen mitä tapahtuu jos työ tai työn sisältö muuttuu. Tähän perustuen selvitetään yhdessä tulosten saavuttamisen analysoinnin jälkeen, kuinka alaisen ja esimiehen olisi mahdollista kehittyä. Tärkeää on, että tämä tehdään yhdessä ja sekä esimies että alainen ymmärtävät mitä tehdään. (Hätönen 1998, 41.)



Kuvio 4. Kehityskeskustelun sisältö (Hätönen 1998, 41).

Kuvio 5 avaa kehityskeskustelun organisaatiolle tuomia hyötyjä. Erityisesti isoissa organisaatioissa tai esimerkiksi muutostilassa työntekijällä saattaa olla ongelmia ymmärtää oma osuutensa organisaatiossa tai työtehtävistä. Kehityskeskustelu on yksi keino saada oma äänensä esiin keskustelun kautta ja samalla mahdollisuus saada ja antaa palautetta. Kehityskeskustelun hyötyihin kuuluu, että työn tarkoitus tulee selkeämmäksi työntekijällä, esimies löytää keinoja millä selkiyttää johtamistaan ja motivoida työntekijäänsä ja molemminpuolinen arvostus nousee. (Hätönen 1998, 41.)

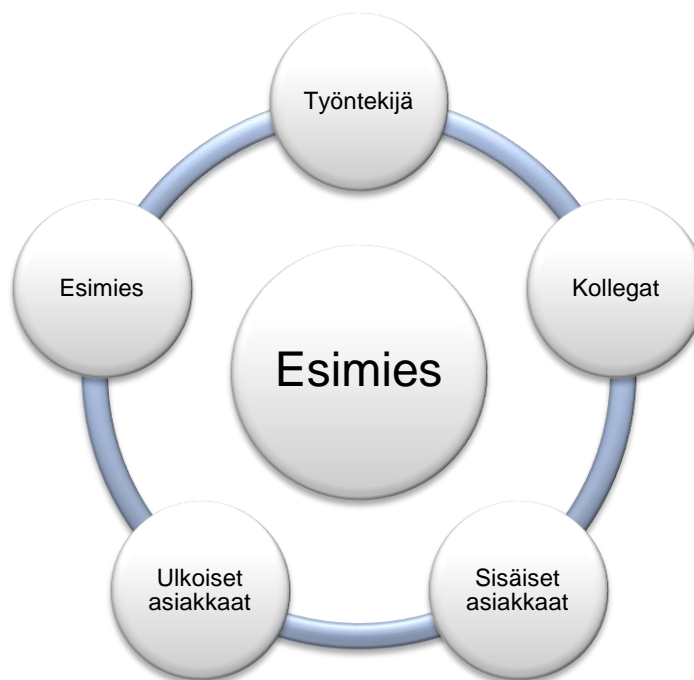


Kuvio 5. Kehityskeskustelun hyödyt yritykselle (Hätönen 1998, 41).

Kehityskeskustelut käydään kahdenkesken esimiehen ja alaisen välillä. Jos tietty esimies tai tietty alainen eivät tunnekaan toisiaan hyvin, kehityskeskusteluista saatu kehittämisen hyöty ei toteudu. Siksi myös Suomen Pankissa on otettu käyttöön 360-arviointi. 360-arvioinnissa arvioijia on useita, jolloin palautetta ja analyysia omasta toiminnasta saadaan runsaasti. (Hätönen 1998, 44.)

360-arvioinnilla on hyviä puolia erityisesti liiketoimintaympäristön muutoksen ja asiantuntijuuden korostumisen myötä. 360-arvio on esimiehelle hyvä tapa saada luotettavaa tietoa ja palautetta ympäriltään, sillä esimerkiksi Suomen Pankin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa tiedon ja osaamisen määrän takia ei ole mahdollista antaa ja saada riittävää palautetta vain kahden kesken, vaan on hyödyllisempää kysyä useammalta henkilöltä. (Hätönen 1998, 44.)

Kuviossa 6 on esitetty esimiehen 360-arvioinnin sisältöä tarkemmin. Kuviossa 6 esitetään ne osapuolet, keneltä esimies saa palautetta omasta toiminnastaan 360-arvioinnissa.



Kuvio 6. Esimiehen 360-arviointi (Hätönen 1998, 44).

On organisaation etu, että työtyytyväisyydestä sekä yleisestä henkilöstön tilasta pidetään huolta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa on hyödyksi, että motivaatiota sekä mielialaa kartoitetaan aika ajoin. Erilaisilla henkilöstötutkimuksilla on mahdollista tutkia henkilöstön tuntemuksia ja näin myös kehittää työympäristöä. (Hyppänen 2007, 170.)

Henkilöstötutkimusta voidaan kutsua monella nimellä esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyksi, henkilöstökyselyksi tai ilmapiiritutkimukseksi. Niistä saadut tiedot ovat olennaisen tärkeitä organisaation johdolle ja esimiehille. Tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä lisää myös tutkimuksen säännöllinen toistuvuus. Asioita, mitä voidaan tutkia ovat esimerkiksi toimintatavat, johdon tai töiden organisointi tai yleinen tyytyväisyys omaan työhön tai sen kuormittavuuteen.

(Hyppänen 2007, 170.)

Ennen kyselyn tai tutkimuksen toteuttamista on selvitettävä sen tavoitteet ja tarkoitus. Tämän seurauksena on myös luonnollista, että tutkimukseen sitoudutaan hyödyn saavuttamiseksi. Ilman johtopäätöksiä tai kehittämisen aikeita tutkimus on turha ja kääntyy itseään vastaan. (Hyppänen 2007, 170.)

Henkilöstötutkimuksen suorittaminen voi olla joko henkilöstöammattilaisen tai organisaation johdon vastuulla. Tärkeämpää on, että tulokset käydään läpi ja niistä tehdään

analyysi jatkoa varten. Tutkimuksen tuloksia purkaessa mietitään, millä toimenpiteillä jatketaan eteenpäin. Tässä vaiheessa henkilöstön osallistaminen on tarkoituksenmukaista, sillä näin saadaan aikaan myös sitoutuneisuutta kehittämiseen. (Hyppänen 2007, 170.)

Henkilöstötutkimuksen tuloksena syntyvää kehitystä tulee seurata, jotta kehitetyt asiat saadaan vietyä käytäntöön. Ilman seurantaa on todennäköistä, että kehittäminen jää puolitiehen ja aktiivisuus häviää. Mikäli näin käy, uuden tutkimuksen hyöty ja uutuusarvo vähenevät. (Hyppänen 2007, 170.)

2.6.3 Itsensä johtaminen

”Jotta voit johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään.” (Sydänmaalakka 2004, 60.)

Ennen kuin esimies voi onnistuneesti johtaa toisia, hänen tulee osata tulkita ja johtaa omaa itseään. Kyseessä on ala, jonka hallitsemiseen on useita eri menetelmiä ja tapoja. Kuten niin monien muidenkin johtamisen osa-alueiden, myös itsensä johtamisen merkitys on korostunut viime vuosina. (Sydänmaalakka 2004, 63.)

Joustavuutta, nopeutta ja uuden oppimista vaativa, muuttunut liiketoimintaympäristö asettaa haasteen esimiehille johtaa itseään entistä tehokkaammin. Nykypäivän ja myös tulevaisuuden esimiehillä tulee olla hyvä itsensä johtamisen taito sekä luottamus omaan itseensä ja toimintaan. (Sydänmaalakka 2004, 64.)

Sydänmaalakka on kuvannut itsensä johtamista viiden eri kokonaiskuntoisuuden osa-alueiden avulla. Itsensä johtaminen on hyvällä tasolla silloin kun nämä viisi eri osa-aluetta ovat kunnossa. (Sydänmaalakka 2004, 65.) Itsensä johtaminen muodostuu lähtökohtaisesti aivan tavallisista asioista. Seuraavassa kuviossa 7 on kuvattu Sydänmaalakan esittämät kokonaiskuntoisuuden osa-alueet:



Kuvio 7. Kokonaiskunnon osa-alueet (Sydänmaalakka 2004, 66).

Hyvä itsetuntemus tuo itsevarmuutta ja samalla mahdollisuuksia onnistumiseen pitkän aikavälin menestymiseen. Kyse on varmuustason nostamisesta kokonaisvaltaisessa toiminnassa. (Räsänen ym. 2007, 192 - 193.) Esimies, joka on itsevarma, pystyy vastaamaan paremmin erityisesti nykyajan nopeisiin tilannemuutoksiin ja odottamattomiin haasteisiin.

Hyvässä itsensä johtamisessa on kyse myös itsensä tuntemisesta. Kun tietää, millä keinoin ja tavoin itse menestyy, on sitä myös helppo välittää toisille määrätietoisemmin. Kun tuntee itsensä, on myös helpompi havaita omat kehityskohteensa ja kehittyä näissä asioissa. (Räsänen ym. 2007, 193.)

2.7 Vuorovaikutuksen merkitys

2.7.1 Yhteistyötaidot

Valmentaminen tai valmentava johtaminen ei ole vain yksisuuntainen tie alaisten kehittämistä varten. Valmentava johtamistapa on myös esimiehille sopiva keino kehittyä. Esimiehen on mahdollista laajentaa ymmärrystä omista taidoista sekä tehtävistä työtehtävissä. Valmentavan johtamisen tärkeimpänä etuna voidaan pitää yhteisöllisyyden

ja vuorovaikutuksen lisääntymistä. Oikein toteutettuna valmentajuudella voidaan muuttaa organisaation johtamiskulttuuria ja lisätä yhteistyötä työympäristössä. (Räsänen ym. 2007, 115.)

Vuorovaikutuksen tavoitteena on saada aikaan yhteisymmärrys molempiin suuntiin esimiehen ja alaisen välillä. Esimies ja alainen kuitenkin tulevat keskusteluun erilaisista lähtökohdista, ja ymmärryksen saavuttaminen voi olla hankalaa. Esimies helpottaa ja tukee vuorovaikutuksen syntyä, kun on vastaanottavainen ja yrittää ymmärtää, mitä työntekijä haluaa vuorovaikutukselta. (Jalava 2001, 62.) Valmentavan johtamistavan kautta tämä on erityisen tunnusmerkillistä, sillä työntekijää kohdellaan näin omana itsenään sen sijaan, että oletettaisiin työntekijän edustavan aina työntekijöitä kokonaisuutena.

Suomen Pankki edellyttää esimiehiltään keskinäistä kommunikointia rajoittumatta osastorajoihin organisaation sisällä. Yhteistyötä tehdään työhön sitoutettuna, ei hierarkian mukaan. (Suomen Pankki 2012.) Ymmärrettävästi kun liikkuvia osia alkaa olla enemmän sekä pysty- että vaakasuuntaan organisaatiossa, vuorovaikutuksen tulee olla oikea-aikaista ja oikein toteutettua.

Vuorovaikutus on perusteluväline, jonka avulla saavutetaan ymmärrystä osapuolien kesken myös haastavissa tilanteissa. Usein ymmärrystä asiaa kohtaan löytyy paremmin kun asia perustellaan vaikka tulos olisi negatiivinen omalta kannalta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 261.) Huomion osoitus siitä, että näkökanta on huomioitu kantaa pitkälle.

Koulutuksen yhtenä pääasiallisena tavoitteena oli korostaa yhteistyötaitojen merkitystä vuorovaikutuksen osana. Kun fokus muuttuu yksilökeskeisemmästä yhteisöllisempään, yhteisön vaikutusta ei voi aliarvioida. Tämän ohella myös esimiehen vuorovaikutustaidon tarpeet korostuvat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20.) Tämä täytyy ottaa huomioon erityisesti oman arvonsa tuntevien asiantuntijoiden keskuudessa. Valmentava johtamistapa on kuin luonnostaan kytkeytynyt asiantuntijaorganisaatioihin, sillä osaamisen johtaminen, motivointi ja ihmistuntemus- sekä vuorovaikutustaidot ovat erityisen tarpeellisia.

2.7.2 Ryhmätyö

Asiantuntijaorganisaatiossa, kuten Suomen Pankissa, on tänä päivänä tyypillistä että yhteistyötä tehdään asiantuntijoiden kesken erilaisten työtehtävien tarkoitusten ja päämäärien mukaan. Tällä tavalla yhteistyö ulottuu osastojen rajojen yli, eikä rajoitu organisaatorakenteen mukaan. Teknologia ja virtuaaliset työskentely-ympäristöt ovat mahdollistaneet yhteistyön ympäri organisaatiota, ei vain ylhäältä alas. (Havunen 2007, 7.) Valvontaan ja kontrolliin perustuva johtamistyyli on tiensä päässä, sillä tiedon ja osaamisen määrä on kasvanut merkittävästi. (Havunen 2007, 8.)

Asiantuntijuuden ja osaamisen sekä tiedon lisääntymisen myötä vuorovaikutuksen merkitys on korostunut. Organisaation tehokas toiminta vaatii yhteistyökykyä osaamisen ja tiedon yhdistämiseksi. Esimiehen rooli on olla valmentajana ja yhdistävänä tekijänä tiedon ja tekemisen välillä. Asiantuntijaorganisaatiossa toiminnan mahdollistajina ovat ihmiset omine persoonineen jolloin esimiehen yhteistyökyvyt korostuvat. (Havunen 2007, 16.)

2.7.3 Luottamus ja avoimuus

Luottamus on valmennussuhteen keskeinen kriteeri. Valmennussuhde perustuu jo tiettyyn luottamusasteeseen, jonka perustana on se, että organisaatio omaa tietyt edellytykset valmennukseen. Tällä tarkoitetaan sopivien olosuhteiden luomista valmentavalle lähestymistavalle. Yrityksessä ei saa ole vahvaa auktoriteettiä nojaavaa johtamistapaa tai käynnissä olevaa saneerausta, jotka tuovat epävarmuutta ja vastahakoisuutta työntekijöihin. (Jalava 2001, 70.) Valmentavan johtamisen edellytyksenä tulee siis olla riittävän hyvät suhteet esimiesten ja johdon välillä, jotta luottamusta osapuolien kesken löytyy.

Valmentava johtaminen menee pintaa syvemmälle esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Kun tarkoituksena on auttaa alaista kehittymään sekä ammatillisesti että persoonana, on tärkeää nauttia alaisen luottamusta, jotta voidaan käsitellä myös arkoja asioita. (Jalava 2001, 71.) Luottamus antaa esimiehelle mahdollisuuden mutta myös vastuun auttaa alaistaan kehittymään.

Luottamusta herättää se, että työntekijä tekee hyvin työnsä ja täyttää vastuualueensa kunnolla. Vastaavasti esimiehen tulee täyttää lupauksensa ja olla sitoutunut yhteistyö-

hön, jotta luottamusta voisi syntyä. (Jalava 2001, 72.) Ihmisten välille rakentuva luottamus luottamus vaatii aikaa ja sen voi myös tuhota helposti.

Luottamuksen kautta saavutetaan myös sitoutumista. Yhdessä vuorovaikutuksen kanssa luottamuksen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa tapahtuu molemminpuolista sitoutumista työhön. Sitoutuminen tuottaa esimiehellä ja alaisella alttiutta tarttua työhön asenteella ja kehittymishalulla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170.) Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen rakentamisessa kulmakivenä toimii avoimuus. Vuorovaikutuksen ja asenteiden avoimuus esimiehiltä työntekijöille ja päinvastoin rakentaa luottamusta. (Jalava 2001, 72.)

2.7.4 Arvostus

Esimiehen ja alaisen keskinäisessä suhteessa arvostus on asia, joka mahdollistaa molemminpuolisen kasvun ja kehittymisen. Arvostuksessa tunnustetaan keskinäinen tasa-vertaisuus. Valmentavan johtamisen kannalta vuorovaikutus toimii kaksisuuntaisesti myös työntekijöiltä esimiehelle. Esimies osoittaa arvostusta tunnustamalla alaisensa kyvykkyydet ja potentiaalin kehittymiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 86.)

Arvostuksen vastakkainen toiminta on luonnollisesti arvostuksen puute. Epäilyt toisen yksilön kyvystä muutokseen ja potentiaalin tunnustamiseen osoittavat arvostuksen puutetta, joka voi näkyä toisen alistamisena. Siksi työpaikalla on mahdollista saavuttaa arvostusta vain tasapainoisella maaperällä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 87.)

Arvostus kertoo kunnioituksesta toista kohtaan työympäristön jäsenenä tai osaavana ammattilaisena. Arvostus rakentaa suhdetta esimiehen ja alaisen välillä ja luottamuksen muodostumisen kautta saadaan aikaan tehokasta yhteistyötä organisaatiossa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89.) Arvostusta tulee myös olla, sillä se toimii vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen kautta yksilön kehitystä tukevana ja informaatiota tuovana tekijänä valmennussuhteessa.

Niinkin arkiset asiat kuin tervehtiminen tai esimerkiksi lomasuunnitelmien kysely osoittavat toiselle kiinnostusta heitä kohtaan. Kiinnostumisen osoittaminen on helposti toteutettavissa oleva asia. Mikäli kiinnostusta tai arvostusta ei ole muita kohtaan, sitä ei ole todennäköisesti itseäänkään kohtaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.)

2.7.5 Palaute

Tavoitteellisen toiminnan ja kehittymisen tukena toimii aktiivinen palautteenanto ja –saanti. Palautteen perustarkoitus on antaa toiselle ulkopuolista informaatiota omasta käyttäytymisestään. Palautetta voidaan antaa monin keinoin ja monissa tilanteissa, mutta organisaatiossa paras tapa on esimiehen ja alaisen välinen positiivinen tai rakentava palaute. (Kansanen 2004, 119.)

Palautteenanto on taitolaji ja kyky jota voidaan parantaa ja kehittää. Ajoitus ja tapa, millä palautetta annetaan, ovat merkityksellisiä sillä näillä on vaikutusta palautteen vastaanottamiseen. Palaute ei saa olla henkilökohtaisuuksiin menevää, vaan suoritukseen tähtäävää. Tehokas palaute tulee työn lomassa välittömästi ja auttaa työn tekijää. Parhaimmillaan palautetta annetaan tasavertaisesti alaiselta esimiehelle ja toisinpäin. (Kansanen 2004, 119-120.)

Palautteen antaminen ja saaminen kytkeytyy hyvin vahvasti itsensä tuntemiseen ja kehittymiseen. Itselle voi olla vaikeaa havaita suoritus- tai osaamistaso, johon pitää pyrkiä, ellei joku muu anna palautetta siitä. Palautetta saa ja pitää antaa aktiivisesti sekä suoraan että epäsuorasti, kyse on vain palautteen oikeanlaisesta vastaanottamisesta. Myönteinen palaute pitää ottaa avoimesti vastaan ja rakentavaa palautetta pitää peilata omaan toimintaan ja pyrkiä kehittämään. (Räsänen ym. 2007, 193.) Kehut kertovat siitä, että jotain on tehty oikein ja samaan pyritään uudelleen ja siitä saa myös nauttia. Kielteistä palautetta ei tarvitse vältellä eikä ottaa itseensä. Kielteisen palautteen kohdalla on hyödyllistä rakentaa kohti tulevaisuutta ja parantaa toimintaa.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähtökohta oli, että tutkimus tehdään kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimus toteutettiin haastattelun avulla. Tämä oli perusteltu ratkaisu kahdesta eri syystä. Ensimmäiseksi, työn taustalla toimivasta koulutusohjelmasta oli jo tehty muodollisempi palautekysely heti koulutusohjelman loppumisen jälkeen. Tästä kyselystä on jo kerätty aineistoa kyselymuotoisena Suomen Pankille. Itseään toistavan aineiston tuottaminen

ei olisi ollut tarkoituksenmukaista. Toiseksi tutkimuksen lähtökohtana oli tuottaa syvällisempää tietoa koulutuksen läpikäyneiden kokemuksista nimenomaan haastattelun avulla.

Laadullinen tutkimus sopii tämän työn tutkimustavaksi, koska se suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina sekä tiedon keräämistä todellisissa tilanteissa todellisista tilanteista. (Hirsjärvi ym. 2012, 164.) Tutkimuksessa oli tarkoituksena saada selville esimiesten omia kokemuksia ja siten kuvata koulutusohjelman todellista tai koettua hyötyä. Laadullinen tutkimus vastaa tähän kuvaten todellisuutta, tässä tapauksessa kokemuksia koulutusohjelman onnistumisesta moniulotteisesti ja monisuhteisesti. (Hirsjärvi ym. 2012, 161.)

3.2 Haastattelu

Hyvin joustavana menetelmänä haastattelu sopi myös tämän työn tutkimuksen menetelmäksi. Haastattelu soveltuu moneen tarkoitukseen ja se on käyttökelpoinen menetelmä saada selville syvällisempää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 11.) Haastattelussa on myös mahdollista olla suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavaan ja tämä luo joustavuutta muun muassa tiedonhankintaan ja sen suuntaamiseen. Työn peruslähtökohtana oli selvittää, miten eri ihmiset kokevat pääteemoiltaan saman asian omalta kohdaltaan. Haastattelu antaa vastauksia kun halutaan selvittää eri ihmisiä koskettavia asioita heidän itse kertomana. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34.)

Haastattelun tarkoituksena on tuottaa käsitys siitä, mitä haastateltava ajattelee ja kokee. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41.) Tämän tutkimuksen menetelmänä haastattelu nähtiin sopivaksi, sillä näin koulutusohjelman läpikäyneille esimiehille annettiin mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä julki vapaammin. Lisäksi tavoitteena oli myös kartoittaa syvemmin kokemuksia siitä, mitä vaikutuksia koulutusohjelmalla oli ollut. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Haastattelun muodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun koettiin vastaavan parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin. Nimensä mukaisesti teemahaastattelun kysymykset jaetaan eri teemoihin aihealueen sisällä. Tällä tavalla tehty järjestys antoi tarkoituksenmukaisen pohjan haastattelulle. Tarkoituksenmukaisuudesta kertoo myös se, että teemahaastattelussa on keskeinen merkitys sillä, miten haastateltava kokee itse asiat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Haastattelun olennaisuuteen ja hyödyllisyyteen saattaa vaikuttaa heikentävästi se, että haastateltava voi antaa suotavia vastauksia eikä informaatiolla näin ole välttämättä todenmukaista painoarvoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Lisäksi haastateltavien määrä tulee olla riittävän suuri, jotta tarpeellista informaatiota saadaan tarpeeksi tutkimuksen toteuttamiseksi.

Lähtökohtaisena haasteena tutkimukselle oli saada koottua aineistoa tarkoituksenmukaisesti haastateltavien ja aineiston monipuolisuuden osalta. Tässä tutkimuksessa todettiin, että raja-alue neljään haastateltavaan toimi hyvin. Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri osastopäällikköä ja esimiestä. Tutkimuksessa osalta kuitenkin tuli ilmi, että vaikka kyseessä on eri osastojen edustajia organisaation sisällä, sama kokemuspohja koulutusohjelmasta riitti antamaan tarpeeksi olennaista informaatiota tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelu muistuttaa menetelmänä enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Haastattelu on avoin ja mahdollistaa mielipiteiden ja kokemusten vapaamman esille tuonnin. Teemahaastattelu on kuitenkin puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aspekti, haastattelun teemat ovat kaikille samat, vaikka kysymykset ja niiden sisältö vaihtelisivat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

3.3 Haastattelurungon esittely

Haastattelu koostettiin kysymyksistä, joiden avulla saatiin tietoa sekä koulutusohjelman vaikutuksista että valmentavan johtamisen soveltuvuudesta. Haastatteluissa kysytyt kysymykset pohjautuivat Suomen Pankin koulutusohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin ja näiden kysymysten luomista tuettiin valmentavaan johtamiseen liittyvällä kirjallisuudella. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastatteluissa kysyttiin tarkemmin Suomen Pankin asettamiin tavoitteisiin liittyvistä aiheista ja laajemmin vuorovaikutuksesta sekä valmentavan johtamisen soveltuvuudesta Suomen Pankkiin. Tarkemmin tavoitteisiin liittyvät kysymykset liittyvät myös olennaisesti Suomen Pankin omiin strategisiin valintoihin ja tavoitteisiin. Nämä kysymykset liittyvät käytännöllisempiin esimiestyön osa-alueisiin, ihmiskeskeisyyteen ja arvoihin ja johtamisvisioon.

Pohja laajemmin vuorovaikutukseen ja valmentavan johtamisen soveltuvuuteen liittyville kysymyksille saatiin valmentavaan johtamiseen tai esimiestyöhön liittyvästä kirjallisuudesta. Tämä osa haastattelusta keskittyi enemmän keskusteluun vuorovaikutuksesta ja valmentavan johtamisen soveltuvuutta.

Haastattelut toteutettiin siten, että ne poikkesivat aikaisemmin tehdystä palautekyselystä merkittävästi. Tämän lisäksi oli tärkeää, haastattelu tuo mahdollisimman paljon käytännöllistä informaatiota Suomen Pankille. Valmentavan johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien kysymysten tarkoituksena oli saada avoimempaa tietoa esimiesten kokemuksista ja vaikutuksista omassa työssään.

4 Tutkimusaineiston purkaminen ja analysointi

Tutkimusta varten haastateltiin neljää valmentavan johtamisen koulutusohjelman läpikäynyttä esimiestä, jotka edustavat eri osastoja Suomen Pankissa. Tavoitteena oli selvittää eri pääteemojen avulla, mitä vaikutuksia koulutusohjelmalla on ollut ja miten esimiehet toimivat nykyisin Suomen Pankissa. Tutkimukselle hyödyllistä haastatteluissa oli se, että jokainen haastatelluista oli käynyt koulutusohjelmassa. Lisäksi jokainen haastateltava on esimiesasemassa mutta he työskentelevät eri työtehtävissä. Haastateltavat on esitetty tässä työssä henkilöinä A, B, C ja D. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista saatua aineistoa haastattelurungon (ks. liite 1.) avulla.

4.1 Arvojen näkyminen johtamisessa ja esimiestyössä

Yksi koulutusohjelman lähtökohtaisista pääteemoista oli arvojen ja johtamisvision implementointi Suomen Pankin omille esimiehille. Kysyttäessä arvojen merkityksestä ja niiden näkymisestä omassa työssä ja johtamisessa kaikille haastatteluille oli yhteistä se, että arvot tiedettiin ja niiden merkitys ymmärrettiin. Haastateltava B mainitsi, että arvot eivät välttämättä näy kovin hyvin omassa esimiestyössä mutta ne tulevat esiin muutoin. Hänen mielestään arvot ovat hyviä ja yleisiä asioita mutta ne näkyvät omassa toiminnassa myös ilman tarkoituksellista huomiointia. Kaikkien haastateltavien kesken hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että arvot ovat typistettyjä, selkeitä ja korostettuja. Haastateltava D kertoi, että esimiehet ovat ottaneet arvot yleisesti hyvin vastaan. Arvot miellettiin yleisesti hyviksi ja Suomen Pankin toimintaa kuvaaviksi.

Haastateltavat A, C ja D kommentoivat tarkemmin arvoja ja niiden sisältöä. Ensimmäinen arvoista on osaava, joka tarkoittaa haastateltava A:n, C:n ja D:n mukaan jatkuvaa ammatillista itsensä kehittämistä ja velvollisuutta pitää huolta omasta osaamisesta. Osaava on haastateltavien mielestä arvoista se, jonka merkitys näkyy.

”muut arvot eivät ole niin konkreettisia, mutta yhtäläisen tärkeitä”. (Haastateltava A.)

Arvoja viedään hyvin eteenpäin esimiehiltä alaisille ja ylemmän johdon tuki näkyy resurssien myöntämisenä ammattitaidon kehittämiseksi esimerkiksi kurssien ja koulutusten muodossa. Osaava on myös tärkeä arvo siksi, että se sisältää esimiehen näkökulmasta velvollisuuden kehittää omaa ammattitaitoaan. Haastateltava A kiteytti asian siten, että liiketoimintaympäristön muutoksen ja tekniikan kehityksen ajama jatkuva muutos velvoittaa esimiehiä kehittämään itseään ammatillisesti. Haasteena ammatilliselle kehittymiselle haastateltava A näki ajanhallinnan sekä resurssien riittävyyden.

Toinen Suomen Pankin arvoista on arvostava. Kolme neljästä haastatellusta mainitsi, että arvostavuudella tarkoitetaan toisten kunnioittamista ja yhdessä tekemistä. Haastateltava C:n mukaan arvostava on kuitenkin vaikein arvoista eikä toteudu ainakaan vielä. Haastateltava A:n mielestä arvostava on tärkeä arvo, koska se korostaa ryhmätyön merkitystä ja tukee keskusteleavan ilmapiirin luomista.

”On sellainen ilmapiiri, että voi sanoa aika vapaasti, mutta toista kunnioitetaan”. (Haastateltava A.)

Kaikkien haastateltavat pitivät selvänä, että hyvä vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen perustuu toisen arvostamiseen. Vastuullisuus on arvoista selkeästi vähiten esillä, mutta kaikki haastatellut mainitsivat kuitenkin tämän arvon tärkeyden. Käytännössä vastuullisuus tarkoittaa vastuullista ja luotettavaa toimintaa sekä sisäisesti että ulkoisesti, kuin myös velvollisuutta organisaation sidosryhmiä kohtaan. (Haastateltava D.)

Haastateltava C:n mielestä arvoja kuljetetaan hyvin toiminnassa mukana ja korostetaan erilaisin näkyvyyttä lisäävin toimenpitein, kuten esimerkiksi esitteiden ja käytävämainosten avulla. Haastateltava C:n mukaan arvoja lisäksi erityisesti korostetaan esimiehen toimesta esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Haastateltava C mainitsi lisäksi,

että hänen mielestään arvojen näkyvyyden lisääminen on aikaa vievää touhua ja arvojen merkitys työntekijöille on nykyisin hyvällä tasolla mutta työsarkaa riittää vielä.

”Arvoja korostetaan kehityskeskusteluissa ja kaikissa muissa yhteyksissä.” (Haastateltava C.)

Haastatteluista kävi ilmi, että arvot ovat vasta hiljattain uusitut ja niitä korostetaan kasvavalla tahdilla esimerkiksi kehityskeskusteluissa alaisille. Haastateltavat C ja D mainitsivat henkilöstön osallistamisen yhtäläisen tärkeänä asiana arvojen kirjaamisessa. Näin ymmärrys ja arvojen sisältö saatiin yhteisesti selville, vaikka ne ovatkin lyhyet ja typistetyt.

”Tehtiin ihan oikein, eli kysyttiin ihmisiltä ja työtä tehtiin alhaalta ylös”. (Haastateltava C.)

4.2 Ihmiskeskeisyyden näkyminen Suomen Pankissa

Kysyttäessä ihmiskeskeisyydestä Suomen Pankissa vastaukset olivat melko samanlaisia. Haastateltavat C ja D mainitsivat tarkemmin, että Suomen Pankki on perinteisesti ollut hyvin tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jossa korostetaan perinteisempää asiantuntijajohtamista ihmisten johtamisen sijaan. Valmentavan johtamisen osalta ihmisjohtaminen tarkoittaa haastateltava D:n mukaan sitä että asiantuntijoille annetaan enemmän roolia ja sekä luottamusta ongelman ratkaisussa. Lisäksi haastateltava D mainitsi, että ihmisiin keskittyminen näkyy henkilöstöpolitiikan osalta myös muun muassa siten, että joillakin työntekijöillä on joustavat työajat.

Haastateltava C kuvaili ihmiskeskeisyyden suuntaa siten, että oikea suunta on nyt tiedossa ja sitä kohti ollaan menossa enemmän ja enemmän. Tällä haastateltava C tarkoittaa ihmis- tai henkilöstöjohtamista työntekijän merkitystä korostaen. Haastateltava C mainitsi myös, että varsinkin hänen johtamallaan osastolla, tekniikan läsnäolon vuoksi itsensä kehittäminen kuuluu olennaisena osana toiminnan ylläpitämiseen. Saatavilla olevan, parhaan osaamisen saamisen tueksi on annettu resursseja ja itsensä kehittämistä myös edellytetään. Haastateltava C kuitenkin korosti, että kyseessä on asia, joka vaatii aikaa, mutta samalla hän myös lisäsi, että ihmisen osaamiseen panostetaan ja siihen annetaan resursseja ja aikaa. Työntekijöiden motivointi kurssien ja koulutusten kautta koettiin tärkeäksi, sillä organisaation on pystyttävä kilpailemaan asian-

tuntijoista alan toisen työnantajien kanssa, eikä pelkkä palkka ole välttämättä riittävä kilpailukeino.

Haastateltavat A ja B mainitsivat ihmisten välisen kanssakäymisen olevan tärkeä osa ihmiskeskeisyyden ylläpitämistä. Haastateltava B mainitsi tarkemmin, että ihmisten kanssakäymistä ei voi yhdellä tai kahdella tapaamisessa pitää yllä. Lisäksi saman henkilön mielestä asiantuntijan tulee kokea tulevansa huomioiduksi osana toimintaa. Esimiehen ja alaisen välinen kehitys yhdessä tekemisen kanssa tulee olla jatkuvaa, ja haastateltava B koki, että varsinainen kehittyminen ja sen seuranta korostuu eniten esimerkiksi kehityskeskustelussa kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa.

4.3 Käsitys Suomen Pankin johtamisvisiosta

Yksi Suomen Pankin tavoitteista esimiehen kehittämisessä sekä koulutusohjelman kautta että yleisesti on johtamisvision sisään ajaminen. Kaikki haastateltavat olivat pääasiallisesti samaa mieltä siitä, että johtamisen fokus on muuttunut oikeaan suuntaan. Haastateltava A aloitti taustoittamalla hieman esimiehen käsitettä sillä, että aiemmin esimiehiä on nostettu esimiehiksi asiantuntijoiden joukosta ja näin esimiehen toiminta on ollut työnjohtajalle tyypillisempää johtamista. Nykyisellään johtamisen tulisi olla hieman enemmän asiantuntijoille soveltuvaa. Asiantuntijoita tulee pystyä motivoimaan ja esimiehien valtuuksia tai toimenkuvaa tulee selkeyttää tai muuttaa.

Haastateltava A on kuitenkin samoilla linjoilla nykyisen johtamisvision kanssa ja mainitsi tarkemmin, että nykyistä osaamista ja potentiaalia tulee resurssien kanssa hyödyntää tehokkaammin, ja johdolla on tässä suuri merkitys. Haastateltava A pitää myös tärkeänä seikkana sitä, että kyseessä on ylemmältä johdolta alaspäin suuntautuvaa tukemista muutokseen ja kehittämiseen. Haasteena suuremmalle muutokselle haastateltava A pitää resurssien riittävyyttä sekä käytännön osaamista kyvykkyyksien hyödyntämisessä sekä käytännön johtamisessa.

”Ensimmäisen kerran ohjelman aikana joistain meistä ainakin tuntui siltä että Suomen Pankissa on esimieskunta” (Haastateltava B.)

Haastateltava B sanoi johtamisvisiosta saadun käsityksen olevan suurin koulutusohjelmasta saatu hyöty. Ensimmäisen kerran syntyi siis käsitys siitä, että Suomen Pankissa on olemassa yksi yhtenäinen esimieskunta. Haastateltava B:n mukaan esimiehil-

lä ei aiemmin ollut esimiehille yhteistä forumia. Luonnollisesti esimiehet tunsivat toisia esimiehiä toisilta osastoilta, mutta yhteisöllisyyden tunnetta ei ollut aikaisemmin. Haastateltava B oli myös sitä mieltä, että yhteisöllisyys on asia, joka ei myöskään ole hävinnyt koulutusohjelman jälkeen.

Toinen asia, minkä haastateltava B koki merkittävänä johtamisvisiossa, oli johtamisen ja esimiehen merkityksen korostaminen sekä koulutusohjelmassa että yleisemmin esimiestoiminnan kehittämisessä. Vaikka johtaminen on haastateltava B:n mielestä mennyt enemmän valmentavan johtamisen suuntaan, omalta kohdalta johtamisvision mukainen tuloskeskeisyys ei käytännön tasolla ole verrattavissa muihin osastoihin, sillä haastateltava B:n omat ja osaston työn tavoitteet ovat selkeästi määritetyt.

Haastateltava C oli sitä mieltä, että huomio mitä esimiehen tehtävä saa myös koulutusohjelman kautta on menossa johtamisvision näkökulmasta hyvään suuntaan. Nykyinen johtamisvisio on haastateltava C:n mielestä hyvä mutta se aiheuttaa keskustelua tiettyistä asioista. Haastateltava C mainitsee, että Suomen Pankin esimiehiltä edellytetään johtamisvision mukaisesti ammattimaista johtamisotetta, mikä tarkoittaa yhtä lailla hyvää osaamista ja lisäksi tuloskeskeisyyttä omassa toiminnassa.

Haastateltava C näkee esimiehen toiminnan muutoksen hyvänä asiana, sillä nykyisin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota asiantuntijuuteen ja ihmisten osaamiseen, mikä puolestaan johtaa siihen, että myös johtamistapaan ja sen muutokseen pitäisi panostaa. Haastateltava C kiteytti asian myös hyvin sanoen, että johtajan tai esimiehen tulee keskittyä johtamaan, ei osaamaan. Tätä hän myös pitää eniten kehittymistä vaativana asiana organisaatiossa.

Haastateltava D huomautti, että johtamisvisio on strategian mukainen lähtökohta. Kyseessä on selkeämpi toimintatapa, millä Suomen Pankki edellyttää esimiesten toimivan. Haastateltava D:n mukaan johtamisvisiolla saadaan luotua ammattimainen ja innostava johtamisote, jolla esimiehet toimivat. Ammattimaisen ja innostavan johtamisotteen taustalla olevia asioita ovat esimerkiksi ammattimaisen kehittäminen ja panostus jatkuvaan kehittämiseen. Haastateltava D mainitsi myös tarkemmin, että johtamisvisio pohjautuu vahvasti arvoihin. Tämä tarkoittaa edellä mainitun ammattitaidon ylläpitämisen lisäksi päätöksentekokykyä ja päätöksenteon vastuullisuutta sekä toimimista työnantajan edustajana vaikeissakin tilanteissa. Haastateltava D koki, että esimiehen työtehtäviä ja roolia on korostettava. Esimiehen on ymmärrettävä ja tunnistettava oma

rooli, sillä esimies toimii tärkeänä linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä strategiaa jalautettaessa.

4.4 Esimiestoiminnan menetelmät ja työkalut valmentavassa johtamisessa

Tutkimuksessa käytiin läpi myös menetelmiä ja työkaluja, mitä käytännön esimiestyössä esiintyy. Esimiestyön tueksi omaksuttavat menetelmät olivat myös yksi valmentavan johtamisen koulutusohjelman tavoitteista. Kysyttäessä käytännön menetelmistä haastateltava A mainitsi reflektoinnin.

Erityisesti muutosvaiheessa, missä Suomen Pankin johtamistapa nyt on, reflektointi ja opitun analysointi on erityisen tärkeää. Tapahtunutta muutosta haastateltava A piti hyvänä ja koki muutoksen olevan vahvasti kytköksissä johtamiseen muutokseen yleisesti. Tärkeä ja olennaisin muutos on, että asiantuntijalle annetaan enemmän tilaa tehdä ratkaisuja ja pohdintoja mutta esimies päättää lopulta mitä tehdään. Reflektoinnin ja vuorovaikutuksen rooli on suuri.

Haastateltava B oli samaa mieltä siinä määrin, että työntekijöitä tulee ottaa mukaan ja osallistaa entistä enemmän. Haastateltava B tarkensi myös, että tietynlainen esimiehen ja alaisen välillä tulee olla tiettyä tavoitehakuisuutta esimerkiksi keskustelussa, jotta tietty tavoitteellisuus säilyy. Hyvänä kehittämisen työkaluna haastateltava B mainitsi kehityskeskustelut, joita hän pitää hyvänä keinona saada kehittymistä aikaan esimieheltä alaiselle.

Haastateltava C mainitsi, että esimiestoiminta perustuu nykyisellään ihmisjohtamiseen, mikä vaikuttaa myös eri menetelmiin työntekijöitä kohtaan. Kun kyseessä on ihmisläheisempi johtamistapa, on johtajan otettava huomioon työntekijän tarpeet yksilöllisemmin. Haastateltava C:n mukaan esimiehen on huomioitava kuinka eri ihmistä johdetaan verrattuna toiseen ja suhteutettava omaa toimintaansa sen mukaan.

Haastateltava C:n mukaan yksi työntekijä voi vaatia paljon huomiota ja varmistelua omille työtehtävilleen, kun toinen voi olla täysin itseohjautuva tai vaatia enemmän käskyttämistä. Tällaisia tilanteita varten esimies voi haastateltava C:n mukaan vaikka jakaa työntekijät sen mukaan kuinka heitä tulisi johtaa. Jaot eri johtamisvaatimusluokkiin tai osaamiskarttoihin ovat yksinkertaisia, mutta toimivia ratkaisuja. Haastateltava C oli

A:n kanssa samaa mieltä myös siitä, että toimintaa tulee reflektoida ja seurata, jotta kehittämistä varten panostetut resurssit eivät mene hukkaan.

Haastateltava D:n mukaan esimiehen käytännön toiminta sekä menetelmät pohjautuvat hyvin vahvasti niin Suomen Pankin arvoihin kuin myös johtamisvision edellytyksiin. Esimiehiltä odotetaan toiminnassa nähtävän ammattimaisuutta ja ongelmanratkaisutaitoja omalta kohdalta ja alaisilta. Haastateltava D tarkensi myös asiaa erityisesti siltä kannalta, että esimies nimitetään asiantuntijoiden joukosta esimieheksi. Suomen Pankissa on ollut tyypillistä nimittää esimiehet muiden asiantuntijoiden joukosta, jolloin samalta henkilöltä vaaditaan uusia valmiuksia. Tämä ei välttämättä ole helppoa asiantuntijalle, koska vaadittavat ominaisuudet vaatisivat varsinaista johtajan osaamista, eikä useimmilla esimieheksi ylennettävistä henkilöistä ole koulutusta yleisjohtajaksi.

Kun uusi esimies on tiedossa, hänen perehdyttämiseksi on olemassa tietty toimintatapa, jonka kautta esimies omaksuu uusia valmiuksia toimia esimiehenä. Tässä kohtaa puhutaan perehdytyksestä, mikä ei välttämättä liittynyt suoranaisesti tähän työhön, mutta oli siitä huolimatta tärkeää huomioida. Haastateltava D kertoi enemmän menetelmistä, mitä työnantaja tarjoaa uudelle esimiehelle virkaan nimityksen seurauksena. Suomen Pankilla on uusille esimiehille perehdytysohjelma joka käynnistyy heti, kun tiedetään että virkaan nimitettävä henkilö ottaa tehtävät vastaan.

Perehdytysohjelmassa käydään läpi kaikki tärkeimmät esimiehen uuteen työhön liittyvät asiat, kuten henkilöstöjuridiikkaa, henkilöstöpolitiikan toimintatapoja, taloushallinnon asioita sekä valtuuksia. Lisäksi käydään yleisemmin virkamiehisisyyteen ja esimiehen toimintaan liittyviä asioita sekä käytännön asioita kuten tietojärjestelmiä läpi. Haastateltava C mainitsi myös, että uusi esimies osallistuu ulkoisesti järjestettävälle kurssille, jossa käydään läpi haasteellisia esimiestilanteita, kuten konfliktin ja ongelmanratkaisua tai muita esimiestyössä vaikeita asioita.

4.5 Valmentavan johtamisen soveltuvuus organisaatioon

Kaikki haastateltavat kokivat, että valmentava johtaminen sopii mainiosti organisaatioon. Kaikki haastateltavat tunnistivat Suomen Pankin olevan tyypillinen asiantuntijaorganisaatio ja totesivat valmentavan johtamisen mallin olevan oikea tyyli asiantuntijoiden johtamiseen. Haastateltavien mielestä asiantuntijoiden tulisi olla niitä, joiden tulisi

esittää ratkaisuja organisaation toiminnassa ja johtajan tulisi sparrata ja valmentaa asiantuntijoita kohti lopputulosta.

Haastateltava D:n mielestä valmentava johtaminen on se tyyli, jolla esimiehen ja asiantuntijan työ on myös mielekästä ja tuo tehokkuutta työhön. Haastateltava C koki, että valmentava johtaminen sopii erityisen hyvin omiin työtehtäviin ja johdettavalle osastolle, mutta myös Suomen Pankkiin kokonaisuudessaan. Haastateltava C mainitsi myös, että esimerkki ja asenne valmentavalle johtamiselle on tultava ylhäältä jotta koko henkilöstö mukautuisi siihen. Lisäksi oli kyse koulutusohjelmasta tai muunlaisesta kehittämisestä, kehittymistä täytyy seurata. Haastateltava C ehdotti jopa koulutusohjelmalle vuosittaista kertausta tai tähän verrattavaa ratkaisua.

Haastateltava A nosti haasteena valmentavalle johtamiselle resurssien puutteen tai niiden vähyyden. Haastateltava A:n mielestä esimerkiksi ajankäyttö ja tehokkuus käytännön toimissa ovat niitä asioita, jotka voivat estää valmentavan toteutumisen. Haastateltava A kuitenkin lisäsi, että resurssien ollessa niukat, tulee olemassa olevia resursseja käyttää entistä tehokkaammin hyväkseen. Myös haastateltava B mainitsi omalta kohdaltaan ajan puutteen rajoitteena valmentavalle johtamiselle. Työtehtävistä johtuva työtahti estää yleensä valmentavalle johtamiselle tyypillisen vuorovaikutuksen rakentamisen oppimisen edistäjänä.

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että valmentavan johtamisen käytössä on käytettävä harkintaa. Tällä haastateltavat tarkoittivat, että valmentava johtaminen ei anna vastauksia aina kaikkiin esimiehen työssä ilmeneviin tilanteisiin. Välillä on tilanteita, jossa esimies jakaa suoremmin käskyjä, joita on toteltava. Haastateltavat C ja D mainitsivat, että välillä tulee tilanteita, joissa esimerkiksi ylin johto on linjannut jonkin toimintamallin jota on noudatettava. Tällaisissa tilanteissa valmentava johtaminen ja oppimisen edistäminen alistuvat esimiehen määräyksille. Lisäksi käytännön työssäkin on hyvä noudattaa tilannetajua. Haastateltavat A ja B mainitsivat tilannetajun tärkeyden, haastateltava B:n lisätessä vielä, että oman työn nopeuden takia on osattava pysähtyä johonkin kohtiin edistääkseen oppimista valmentavasti.

4.6 Vuorovaikutuksen merkitys työssä

Vuorovaikutus oli suurin yksittäinen asia, mikä haastatteluissa nousi esiin. Kaikki haastatelluista korostivat vuorovaikutusta organisaation toiminnassa toiminnan ja kehittymi-

sen mahdollistajana. Haastateltavat kertoivat, että vuorovaikutuksellisuus ja sen merkitys näkyy jo arvoissa. Arvoista erityisesti arvostava koskee vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Haastateltavista kaikki myös kertoivat, että ilmapiiri on muuttunut koulutusohjelman sekä muun kehittämisen tuloksena vuorovaikutuksen kannalta avoimemmaksi sekä myönteiseksi. Vuorovaikutusta tapahtuu tutkimuksen mukaan käytännön tasolla paljon. Haastateltava A korosti, että käytännöllisesti katsoen kaikki työtehtäviin liittyvä on jollain tapaa vuorovaikutusta toisten kanssa ja ainoastaan pienemmät paperityöt voidaan luetella itsenäisemmäksi työksi. Haastateltava A mainitsi myös, että yhteistyö osastojen välillä on lisääntynyt työn roolin muuttuessa ja erityisesti tiimityö oman osaston sisällä on jokapäiväistä.

Haastateltu B piti vuorovaikutuksen olemassaoloa edellytyksenä uusien asioiden omaksumiselle ja oppimiselle. Esimerkkinä hän mainitsi oman osastonsa, jossa vallitsee keskusteleva ympäristö, jossa vuorovaikutus on kokoaikaista ja välitöntä, mikä helpottaa ja nopeuttaa tiedon jakamista työtehtävissä. Lisäksi haastateltava B mainitsi, että esimiehenä hänen sanomisillaan saattaa olla enemmän painoarvoa, mutta keskustelevalle ympäristölle avulla alaiset myös kyseenalaistavat työhön liittyviä asioita eikä esimiehen mielipide ole ainoa totuus.

Haastateltava C:n mukaan hänen tapansa työskennellä oman osastonsa kanssa on perustunut vuorovaikutukseen jo ennen koulutusohjelmaa. Haastateltava C pitää tärkeänä, että esimies kommunikoi jatkuvasti työympäristössä, sillä hänen mielestään vuorovaikutuksen vähetessä esimiehellä saattaa hävitä kosketus ruohonjuuritasolle. Tärkeä asia minkä haastateltava C nosti esiin, oli sekä muodollisen että vähemmän muodollisen vuorovaikutussuhteen tärkeys alaisten kanssa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ruokapöytäkeskusteluja tai keskustelua toimipisteen ulkopuolella alaisten kanssa, ei ainoastaan toisten esimiesten kanssa. Muodollisen ja vapaamman keskustelun välillä on haastateltava C:n mukaan löydettävä mukava tasapaino, jolloin vuorovaikutus on luonnollisempaa, eikä tunnu siltä että esimies vaivaa aina vain työasioilla. Haastateltava C kokee, että vuorovaikutuksessa on jatkuvasti tilanne päällä. Haastateltava C kiteyttää vuorovaikutuksen siten, että vuorovaikutusta tulee tapahtua jatkuvasti esimiehen ja alaisen välillä sekä työasioista että vähemmän muodollisista asioista. Esimiehen tulee omata tilannetajua keskustelun tavoitehakuisuuden kanssa.

Haastateltava D:n mukaan vuorovaikutuksen merkitys on huomattu käytännön toiminnassa. Vuorovaikutusta pyritään tukemaan arvoilla ja tavoitteena on kaikessa toiminnassa vuorovaikutuksen parantaminen. Vuorovaikutuksen merkitys käytännön toiminnassa korostuu, kun tietoa ja osaamista tulee pystyä jakamaan nopeammin.

Haastateltava D mainitsi esimerkkinä toimintaympäristön muutoksen pankkialalla, joka lähti alunperin Yhdysvaltojen talouskriisistä, joka johti valtioiden velkakriiseihin. Talouskriisi johti siihen, että vuorovaikutuksen merkitys korostui erityisesti Suomen Pankin kolmen keskeisen rahoitustoiminnan osalta. Näitä rahoitus- ja ekonomistitoimintoja ovat rahapolitiikan valmistelu, rahoitusmarkkinoiden vakauden analyysi sekä pankkitoiminnot. Haastateltava D:n mukaan näiden kolmen toiminnan keskenään huomattiin sekä esimiesten että asiantuntijoiden keskuudessa suurta tarvetta nopealle tiedon jakamiselle, osaamisen yhteiskäytölle ja yhteistyölle.

”Kriisejä varten tehty taustatyö ja kriiseihin varautuminen synnyttivät käytännönläheisen käsityksen siitä, mitä vuorovaikutuksella pitäisi saada aikaan.” (Haastateltava D.)

5 Johtopäätökset

5.1 Työn keskeiset tulokset

Työn tavoitteena oli selvittää, mitä vaikutuksia valmentavan johtamisen koulutusohjelmalla oli käytännön esimiestyöhön Suomen Pankissa. Tarkoituksena oli tuottaa informaatiota Suomen Pankin toiminnan tueksi osana esimiestoiminnan kehittämistä. Lisäksi tarkasteltiin valmentavan johtamisen soveltuvuutta tyypilliseen asiantuntijaorganisaatioon nykyajan vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Työssä käsiteltiin esimiestoiminnan kehittämistä kohti valmentavaa johtamistapaa. Suomen Pankki on asettanut omat strategianmukaiset tavoitteet oman esimiestoimintansa kehittämisen perustaksi ja Suomen Pankin esimiesten keskuudessa valmentava johtaminen on otettu hyvin vastaan. Tutkimuksen tuloksista selviää, että esimiesten mielestä valmentava johtaminen on oikea tapa johtaa asiantuntijoita Suomen Pankin kaltaisessa organisaatiossa.

Oikeanlainen johtaminen on edelleen prioriteetti, mutta vuorovaikutuksen läsnäolo sekä fokusointi ihmisen kehittymiseen asettavat toimintatavat, joilla menestystä yritetään saavuttaa. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että koulutusohjelmalla on ollut suurin vaikutus esimiestyön kannalta johtamisvisioon, esimiestyön fokuksen muuttamiseen sekä vuorovaikutuksen korostamiseen.

5.1.1 Esimiestyön muutos

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että esimies- ja johtamiskulttuurin muutos on lähtökohtaisesti suurin kehittymistä edellyttävä asia. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että koulutusohjelman seurauksena käsitys esimiehen toiminnasta on muuttunut. Muutos on lähtenyt hyvin liikkeelle mutta syvälle juurtunutta perinteistä asijaohjaimisen tyyliä on hankalaa kitkeä ja muuttaa uudenlaiseksi. Perinteisen johtamistavan vaihtaminen vie aikaa, koska suurelle ja vanhastaan hierarkkiselle organisaatiolle on haasteellista omaksua uusia toimintatapoja. Esimiehen on huomattava oma roolinsa muutoksien ja organisaation pääsuuntien jalkauttamisessa ylemmältä johdolta henkilöstölle.

Esimiestyön kannalta haluttava muutos edellyttää, kuten Suomen Pankin tavoitteissa-kin on mainittu, ammattimaista johtamisotetta. (Suomen Pankki 2012.) Johtamisotteen tärkeimpänä osa-alueena havaittiin olevan itsensä kehittäminen ja sitoutuminen oman osaamisen jatkuvaan ylläpitämiseen. Tämän nähtiin toteutuvan, sillä kehittämistä korostetaan Suomen Pankissa esimerkiksi kurssien ja koulutusten avulla. Itsensä kehittäminen ja kehittämisen mahdollistaminen nähdään vahvana motivoinnin keinona ja kilpailukeinona. Itsensä kehittäminen on huomioitu Suomen Pankin arvoissa ja sillä on johdon tuki, mikä korostaa osaamisen ja kehittymisen merkitystä. Esimiehet kokivat, että itsensä kehittäminen ammatillisesti on tarpeellista, sillä on huomattu, että toimintaympäristön muutos sekä tekniikan ja tiedon määrä edellyttävät jatkuvaa osaamisen päivittämistä.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että johtamiskulttuurin muutoksen tärkeä edellytys on siirtää fokus asijaohjaimisesta ihmisjohtamiseen. Tässä ollaan myös edistytty. Vaikka toiminnan tavoitteena on saada tulosta aikaan, johtamisen perustana täytyy olla aikomus saada tulosta aikaan asiantuntijoiden tekemänä. Henkilöstö eli asiantuntijat tulisi nähdä tuloksen tekijöinä.

Asiantuntijoiden johtaminen valmentavan johtamisen keinoin on tehokasta johtamista myös siksi, että asiantuntijoiden motivoinnin koetaan olevan helpompaa ja mielekkäämpää. Tämän lisäksi valmentava johtaminen tuo ulottuvuuden myös tiedon ja osaamisen jakamisen helpottamiseksi. Valmentavassa johtamisessa esimiehen toiminnan tarkoituksena ei ole valmentavassa johtamisessa määrätä ja käskää, vaan esimies tukee ja ohjaa asiantuntijoita kohti tavoitetta. Esimiehen tulee keskittyä asiantuntijoiden jatkuvaan kehittämiseen ja heidän potentiaalin hyödyntämiseen.

Tutkimuksessa nousi myös esiin se, että asiantuntijoilla on entistä parempi itsetunto ja ymmärrys omasta osaamisesta. Päätöksenteon tueksi tarvitaan myös entistä enemmän asiantuntijuutta. Tämän vuoksi asiantuntijoilla on myös valmiuksia kyseenalaistaa esimiehen päätöksiä. Esimiehen sanomisilla on enemmän painoarvoa, mutta ne eivät ole yksiselitteisiä totuuksia. Yksi koulutusohjelman vaikutuksista oli aikaansaatu ymmärrys siitä, että asiantuntijoille tulee asettaa tavoitteita ja kehittymismahdollisuuksia, jotta heidät saataisiin pidettyä motivoituneena. Tavoitteet toiminnalle tulee asettaa siten, että asiantuntijat tuntevat itsensä huomioiduksi. Asiantuntijan tulee kokea voivansa vaikuttaa ja tehdä tarkoituksellista työtä.

Tähän voidaan lisätä, että asiantuntijoiden kehittäminen on kokoaikaista toimintaa. Kokoaikaisuus tarkoittaa sitä, että asiantuntijaa kannustetaan jatkuvasti toimimaan parhaansa mukaan. Tämän tulisi näkyä jatkuvassa tavoitteellisuudessa ja reflektoinnissa sekä palautteen saannissa. Esimiehen tulee olla jatkuvasti vuorovaikutuksellisessa suhteessa alaisiinsa.

Tutkimuksessa havaittiin, että esimiehen asema on tarpeellinen, vaikka valmentavaan johtamiseen ollaankin siirtymässä. Vaikka valmentava johtaminen vähentää asiajohtamisen määrää organisaatiossa ihmiskeskeisyyden lisääntyessä, tämä ei tarkoita sitä, että esimiehiä ei tarvittaisi. Esimiehen tulee omaksua uusia valmiuksia johtaakseen uudella tavalla. Esimiehen asema koettiin tutkimuksen tuloksena tarpeelliseksi, sillä esimies edustaa työnantajaa ja omaa suurimman päätösvallan. Samalla esimies kuitenkin sparraa ja kannustaa asiantuntijoita omalla osastollaan. Tämän lisäksi oikeanlaisella johtamistavalla on tärkeä osuus organisaation tavoitteiden selkeyttämisessä alaisille.

Yhden pääteeman työn taustatyössä sekä teemahaastatteluissa muodostivat Suomen Pankin arvot ja johtamisvisio. Arvot ja johtamisvisio ovat Suomen Pankin valmentavan

johtamisen perustana, ja tutkimuksessa ne myös koettiin hyvin paljon esimiestoimintaa ohjaaviksi asioiksi. Arvot ja johtamisvisio asettavat tulosten mukaan pohjan sille, mitä esimiehiltä vaaditaan. Lisäksi esimiehen näkökulmasta valmentavan johtamisen oikeanlainen toteuttaminen edellyttää esimiehiltä monia taitoja, joita esimiehillä ei entuudestaan aina ole ja jotka eroavat perinteisemmästä johtamismallista.

Suomen Pankin arvoja pidetään hyvinä siksi, että ne ovat lyhyet ja ytimekkäät, mutta myös siksi, että niiden tarkempi sisältö ja tarkoitusperät ovat myös hyvin tiedossa. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että arvoja laadittaessa tehtiin oikea ratkaisu osallistettaessa henkilöstö mukaan arvojen laatimiseen. Arvojen sisällöstä keskusteltiin henkilöstön kanssa. Arvot ymmärrettiin paremmin ja ne otettiin hyvin vastaan, kun ne olivat alusta asti yhdessä tehdyt ja niistä oltiin keskusteltu yhdessä. Arvojen merkityksellistäminen on vielä hieman kesken, mutta arvot ja niiden merkitys ymmärretään pääosin hyvin.

Suomen Pankin arvoissa korostetaan ammattimaista osaamista, kollegan ja esimiehen arvostamista sekä vastuullisuutta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Arvoista ”osaavan” merkitys oli selvä haastateltaville. Se korostaa esimiehen näkökulmasta velvollisuutta itsensä kehittämiseen ammatillisesti. Ammatilliselle osaamiselle ja itsensä kehittämiselle oli laitettu arvoista selkeästi eniten painoarvoa. Itsensä kehittämiselle on annettu paljon myös resursseja ja tukea, ja sitä pidetään hyvänä kilpailukeinona myös organisaatiossa.

Arvostava pitää sisällään ajatuksen siitä, että yhdessä tekemisellä saadaan enemmän aikaan. Tämä arvo koettiin merkitykselliseksi vahvan yhteistyön korostamisen tunteen vuoksi. Resurssien vähyys sekä toimintaympäristön muutos korostavat yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarvetta, jonka taustalla on toisen kunnioittaminen. Vastuullisuus jäi arvoista selkeästi vähemmälle huomiolle, koska kaikilla esimiehillä ei välttämättä ole kovin hyvää rajapintaa tähän arvoon omassa työssään.

Tutkimuksessa havaittiin, että arvojen kytkeytyminen johtamisidentiteetin tavoitteisiin erityisesti koulutusohjelman osalta oli lähes yhdenkaltaista. Siinä missä arvoihin kuuluvat osaava, arvostava ja vastuullisuus, johtamisvision tavoitteena on saada esimiehet omaksumaan ammattimainen johtamisote, tuloskeskeisyys ja vuorovaikutuksellisuus osaksi johtamisidentiteettiä. (Suomen Pankki 2012.)

Sisällöllisesti samankaltaisuuksia löytyy paljon, mutta käytännön toiminnassa eroja löytyy. Arvot ovat helposti mielletäviä, mutta niiden korostaminen kaikille ei ole tasapainossa. Arvojen merkityksellistämisessä on enemmän tehtävää kuin johtamisvisiossa.

Koulutusohjelman tuloksena saatiin aikaan selvä käsitys siitä, minkälainen esimieskunta Suomen Pankin organisaatiossa on. Koulutusohjelman tärkeimpänä vaikutuksena esimiestyöhön voidaan pitää sitä, että ymmärrys valmentavaa johtamista ja Suomen Pankin johtamisvisiota kohtaan on parantunut. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ollessa tavoitteena suureksi vaikutukseksi mainittiin, että esimiesten kesken saatiin synnytettyä uudenlainen yhteisöllisyyden tunne. Koulutusohjelmaa edeltävään aikaan verrattuna saatiin aikaan tunne siitä, että Suomen Pankin esimiehet voisivat muodostaa yhtenäisemmän ryhmän. Ennen tätä ei ole ollut olemassa forumia, jossa yhteisöllisyyttä olisi voitu saada aikaan.

Johtopäätöksenä haastatteluista saadun aineiston pohjalta voidaan todeta, että Suomen Pankin esimiestoiminnan kehittäminen on lupaavassa vaiheessa. Kehittämisen lähtökohdat ovat hyvät, sillä arvot ja tavoitteet ovat tasapainossa ja niihin uskotaan. Sekä vuorovaikutuksen merkitys että arvojen ja johtamisidentiteetin korostaminen näkyy sekä johdolta saatavassa tuessa että yleisemmin käytännön toiminnassa.

Yleinen käsitys on se, että Suomen Pankin esimiestoiminnan kehittyminen on kulke-massa oikeaan suuntaan. Esimiehiltä löytyy paljon näkökulmia kehitysehdotuksista esimerkilliseen toimintaan, mikä kertoo siitä, että toiminnan ja kehittämisen näkyvyyteen on panostettu. Ymmärrys ja käsitys organisaation tavoitteista ovat paremmalla tasolla, ja esimiehet ymmärtävät oman roolin ja velvollisuudet paremmin osana valmentavaa lähestymistapaa.

On vaikeaa ja jopa epärealistista olettaa, että yhden koulutusohjelman tuloksena olisi saatu aikaan täysin pysyvää muutosta. Tästä huolimatta haastattelujen perusteella käsitys esimiesten omista rooleista on parantunut ja yleinen tuntemus on se, että ollaan menossa oikeaan suuntaan johdon antaman tuen, osaamisen jakamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen kanssa.

5.1.2 Valmentavan johtamisen soveltuvuus

Työn tuloksena havaittiin, että valmentava johtaminen on johtamistapa, joka vastaa erinomaisesti tämän hetken johtamisen haasteisiin. Valmentava johtaminen sopii erityisesti asiantuntijoiden johtamistyyliksi, sillä se palvelee osaamista ja antaa valmiudet ylläpitää kehittyntä vuorovaikutusta. Suomen Pankki on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jossa esimiehen ja alaisen väliseen yhteistyöhön voidaan vaikuttaa valmentavalla johtamisella.

Valmentava johtaminen koetaan laajalti hyväksi johtamistavaksi Suomen Pankin kaltaisessa organisaatiossa, mutta tämän johtamistavan harjoittamisessa tulee käyttää harkintaa. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka valmentava johtaminen vastaa ominaisuuksiltaan hyvin Suomen Pankin tarpeita, tietyt käytännön toimintaan liittyvät asiat edellyttävät, että sitä sovelletaan käytännöllisesti ja johdonmukaisesti.

Tutkimuksen aineiston mukaan valmentava johtaminen on omiaan kehitettäessä osajia avoimuuden ja keskustelun kautta, mutta tietyt asiat vaativat autoritäärisempää johtamista. Joissain tilanteissa valmentavasta johtamisesta joudutaan karsimaan ja se saa väistyä suuremmalta ohjeistukselta. Kyseessä voi olla ylimmän johdon linjaus tai tilannekohtaisempi kiiretilanne, jossa esimiehelle on tarkoituksenmukaisempaa saada tilanne ratkaistua suuremmalla käskytyksellä. Tällöin valmentavalle johtamiselle ei ole tilaa, ja oppimisen ja kehittämisen edistäminen saa väistyä väliaikaisesti. Esimiehen tehtävänä onkin tiedostaa erilaiset tilanteet ja harjoittaa harkintaa sekä osoittaa tilannetajua, jotta tilanteet ratkaistaan oikealla tavalla.

Valmentava johtaminen ei ole johtamistapa, joka mullistaa koko johtamisen kulttuurin. Se on nykyaikaisempi tapa johtaa. Johtamisesta saa parhaan hyödyn irti, kun sitä harjoitetaan harkinnanvaraisesti. Yhdistelemällä eri johtamistapoja luovuuden, tilannetajun ja harkinnan kanssa johtamisesta saadaan menestyksestä ja toimivaa.

Koulutusohjelman vaikutuksia ja tähän asti saavutettuja parannuksia tulee vahvistaa jatkossa kehityksellä ja seurannalla. Tähän asti omaksutut valmiudet ja opit on otettava käyttöön ja valjastettava ne uuden oppimiseen. Seurannalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kertauskurssia Suomen Pankin esimiehille. Tämä pätee erityisesti organisaatioon tuleviin ja sen sisällä nimitettäviin esimiehiin. Uusille esimiehille olisi tutkimuksen mukaan tarpeellista järjestää lyhyempiä, perehdytyksen tapaisia kursseja valmentavaan johtamiseen. Seuranta voidaan harjoittaa usealla tavalla. Kertauskurssien lisäksi voi-

daan esimerkiksi järjestää lyhyempiä koulutustapahtumia tai palavereita, joissa opittuja asioita ja vaikutuksia voitaisiin analysoida.

Valmentavaa johtamista ja siihen liittyviä seikkoja voidaan tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta. Valmentavan johtamisen kulmakiviä on motivointi ja työtyytyväisyys. Suomen Pankki tutkii työtyytyväisyyttä säännöllisesti 360-arvioiden ja henkilöstötutkimusten avulla. Lisäksi valmentavalle johtamiselle on ominaista, että esimiehen ja työntekijän välillä on avoin vuorovaikutussuhde. Nämä ovat asioita, joiden avulla voitaisiin tutkia työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia laajemmalla alueella. Tällaisten tutkimusten tulokset myös mahdollisesti tukisivat työympäristön ja valmentavan johtamisen toimintaa Suomen Pankissa.

5.1.3 Vuorovaikutuksen merkitys

Tutkimuksen kannalta suuren vuorovaikutuksen merkitys muodosti oman kokonaisuutensa. Haastatteluista saadun aineiston pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että vuorovaikutuksella on suuri merkitys käytännön esimiestyössä. Vuorovaikutuksen koettiin olevan esimiehen ja alaisten välillä näkyvin kehittämisen työkalu. Vuorovaikutuksen avulla luodaan tietoisuus yhteisestä osaamisesta.

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu Suomen Pankin arvoissa ja johtamisvisiossa. Nykyään johtaminen on toteutettava Suomen Pankin kaltaisissa organisaatioissa niukoilla resursseilla, jolloin olemassa olevia resursseja tulee hyödyntää entistäkin tehokkaammin. Johtamista ja henkilöstön voimavaroja tulee tehostaa vuorovaikutusta parantamalla. Yksi tutkimuksessa esiin nousseista teemoista oli vahva yhdessä tekemisen tunne.

Haastatteluissa nousi esiin vahva käsitys siitä, että vuorovaikutusta ei voi enää välttää nykypäivän esimiestyössä. Suomen Pankissa vuorovaikutusta tapahtuu osastorajojen yli, hierarkkisesti ylhäältä alas ja leveyssuunnassa erilaisten ryhmätöiden ja projektien kautta. Täysin itsenäistä työtä ei käytännössä enää esiinny muualla kuin yksittäisten paperitöiden kohdalla. Esimiehen tulee olla jatkuvasti vuorovaikutuksellisesti läsnä ja tilanteen tasalla alaistensa kanssa. Vuorovaikutuksen jatkuva ylläpitäminen antaa enemmän hyötyä yhteistyölle, sillä mahdollisuuksia tiedon ja osaamisen jakamiselle on enemmän.

Tutkimuksessa havaittiin, että vuorovaikutuksen pitäminen yllä ei tarkoita ainoastaan jatkuvaa työasioista puhumista, vaan myös muita asioita. Esimies menestyy parhaiten, kun hän on täydellisesti sisällä omassa roolissaan. Tämä tarkoittaa vuorovaikutuksen osalta sitä, että esimies ottaa alaisensa huomion olemalla läsnä keskustelussa kun alaisella on asiaa. Esimiehen tulee myös hieman tavoitehakuistakin luoda keskustelua sekä työasioista että pehmeistä asioista. Pehmeitä asioita voivat olla vaikkapa keskustelu vapaa-ajasta tai harrastuksista. Tässä kohtaa esimiehen tulee noudattaa tilanetaajua ja ”haistella” ympäristöä.

5.2 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksissa pyritään virheiden välttämiseen, ja siksi tulosten oikeellisuutta on hyvä tarkastella. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 213). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetin ja validiuden tarkasteleminen ei ole aivan yksiselitteistä ja ne toimivat vain joiltain osin, koska reliabiliteetti ja validius on luotu määrällistä tutkimusta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Tutkimuksissa on myös tarkoituksenmukaista arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 213.) Mikäli tässä tutkimuksessa olisi haastateltu eri henkilöitä, tutkimustulokset olisivat todennäköisesti erilaiset kuin tässä työssä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että tämän tutkimuksen reliaabelius eli tulosten toistettavuus on alhainen.

Laadullista tutkimusta tutkitaan myös tarkastelemalla sen pätevyyttä eli validiutta. Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen menetelmän kykyä vastata tutkimuskysymykseen tai mitata juuri sitä, mitä halutaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 213.) Tutkimuksessa lähtökohtana neljän haastateltavan kohderyhmää pidettiin riittävänä. Haastateltavista jokainen oli opiskellut koulutusohjelmassa, jota työ käsitteli. Kohderyhmä valittiin Suomen Pankin toimesta, jolloin jäi jäljelle kysymysten asettelu. Haastattelujen kysymysten luominen oli helppoa. Tällöin myös validius oli hyvä, sillä kohderyhmä ja kysymyksenasettelut oli toteutettu oikealla tavalla. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Kvalitatiivisen aineiston keruussa on syytä myös tarkastella aineiston riittävyydellä ja kylläntymistä eli saturaatiota. Tällä tarkoitetaan tutkimuksessa tapahtuvaa aineiston toistuvuutta. Samojen teemojen alkaessa toistua haastatteluissa, haastatteluista ei kannata enää jatkaa, sillä aineisto alkaa kertautua. (Hirsjärvi ym. 1997, 169.) Tässä työssä

neljä haastateltua oli riittävä määrä, sillä samat teemat alkoivat toistua erityisesti esimiestyön roolin ymmärrettävyyden käsittelyssä. Tätä selittää esimiesten koulutusohjelmasta saadut yhtenevät opit. Työn tutkimuksen otantana neljä haastattelua antoivat riittävän edustuksen esimiestoiminnan kehittämisestä.

5.3 Prosessin arviointi ja kehitysehdotukset

Prosessina opinnäytetyö oli suhteellisen suoraviivainen. Työlle asetetut tavoitteet olivat selvillä hyvissä ajoin sen jälkeen, kun työn lähtökohdista sovittiin toimeksiantajan kanssa. Työn tutkimusmenetelmä oli aiheen ja toimeksiannon mukaisesti luonnollinen toimintatapa, ja se toimi hyvin. Aihealueen ajankohtaisuuden ja näkyvyyden vuoksi luotettavaa ja uutta lähdekirjallisuutta löytyi hyvin ja sitä pystyttiin käyttämään hyödyksi merkittävästi.

Työn kannalta haasteeksi muodostui teorian ja tutkimuksen välinen tasapaino sekä aihealueen määrittäminen. Varsinkin työn rajausta valmentamisesta tarkemmin valmentavaan johtamiseen ei ollut aivan ongelmattonta. Rajausta saatiin kuitenkin toimimaan, ja erityisesti haastateltavien käytännönläheiset kokemukset antoivat paljon aineistoa. Loppujen lopuksi aineiston teemoja pystyttiin peilaamaan hyvin valmentavan johtamisen viitekehykseen.

Haastattelut nauhoitettiin, sillä se helpotti sekä muistiinpanojen kirjaamista että tutkimuksen aineiston purkua. Haastattelun kysymykset noudattivat hyvin pääasiallisia teemoja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Erityisesti valmentavan johtamisen soveltuvuudesta nousi esiin muutamia kohtia, joista saatiin lisäkysymyksiä jatkotutkimuksia varten. Haastatteluista ja viitekehyksestä saatu aineisto ja rajausta toimivat, sillä pääteemat alkoivat toistua, vaikka haastateltavat edustavat eri osastoja Suomen Pankissa.

Valmentava johtaminen on niin laaja aihe, että tutkimuksesta nousi esiin lisäkysymyksiä, jotka eivät välttämättä liittyneet varsinaisesti valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Tästä syystä valmentavan johtamisen soveltuvuutta Suomen Pankin organisaatioon oli tarkoituksenmukaista tarkastella. Tutkimuksen laajan viitekehyksen ja aineiston vuoksi työssä ilmeni myös monessa kohdassa asioita, jotka eivät ole olennaisen tärkeitä työn kannalta, ja näin ne jätettiin pois lopullisesta työstä.

Haastatteluja ja viitekehystä tarkastaessa nousi esiin asioita, joista olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimuksia. Haastatteluissa nousi esiin koulutusohjelman seurauksena aikaan saadun kehittämisen ylläpitäminen. Tätä varten Suomen Pankissa olisi hyödyllistä järjestää jatkokoulutusta tai kertauskursseja, joilla koulutusohjelman oppeja olisi mahdollista kerrata. Erityisesti uusien esimiesten lyhyempien koulutusohjelmien tai kurssien merkitys saattaisi olla suuri. Tämän lisäksi koulutusohjelman vaikutuksia on tärkeää seurata, jotta kehittyminen ei pysähdy. Koulutusohjelman ja kehittämisen taustalla tulisi olla pyrkimys kohti vakaata tilannetta, jossa kehittyminen ja oppimisen edistäminen olisivat tasaista ja jatkuvaa.

Koulutusohjelman lisäksi esimiestoiminnan tueksi olisi myös hyödyllistä kehittää muita ratkaisuja. Liiketoimintaympäristö ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Tämän vuoksi tarkoituksellista olisi, että myös seuranta, ymmärrys ja vuorovaikutuksellinen osaaminen kasvavat jatkuvasti. Esimiestoiminnan tueksi olisi hyvä myös suorittaa henkilöstötutkimuksia kuten työtyytyväisyys- ja hyvinvointitutkimuksia, jotta kehitykselle saataisiin tasapainoinen kasvualusta.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytyä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum Media, Helsinki.

Esimies.info. 2011. Valmentava johtaminen. [Http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php](http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php). Luettu 20.2.2013.

Haastateltava A, 2013. Toimistopäällikkö. Suomen Pankki, Helsinki. Haastattelu 22.3.2013.

Haastateltava B, 2013. Toimistopäällikkö. Suomen Pankki, Helsinki. Haastattelu 25.3.2013.

Haastateltava C, 2013. Toimistopäällikkö. Suomen Pankki, Helsinki. Haastattelu 27.3.2013.

Haastateltava D, 2013. Toimistopäällikkö. Suomen Pankki, Helsinki. Haastattelu 28.3.2013.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2., uudistettu painos. Talentum Media, Helsinki.

Hellbom, Kaj & Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. Johtamisen Nyt. Edita Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. 15. - 17. painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö. Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto MET, Vantaa.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. PRO. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY, Helsinki.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY, Helsinki.

Pajunen, Heikki 2013. Johtamiskulttuurin kehittäminen on koko yhteisön projekti. Nove-tos blogi. Ajatuksia johtamisesta, eettisyydestä ja maailmanmenosta. Päivitetty 29.1.2013. Luettu 10.2.2013.
<http://novetos2.blogspot.fi/2013/01/johtamiskulttuurin-kehittaminen-on-koko.html>

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy, Helsinki.

Räsänen, Mikko & Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari & Pohjanheimo, Esa & Santasalo, Laura & Åhman, Helena & Viitala, Riitta & Aaltonen, Tapio & Romana, Anneli & Sääntti, Risto & Salminen, E. Olavi & Junkkari, Lari & Niitamo, Petteri & Kurtén, Staffan & Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki.

Suomen Coaching- yhdistys. Mitä coaching on?
[Http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on](http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on). Luettu 6.2.2013.

Suomen Pankki 2012. Esittelymuistio. 12.1.2012. Suomen Pankki, Helsinki.

Suomen Pankki. 2013. Suomen Pankki. Päivitetty 22.4.2013.
[Http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/Pages/default.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/Pages/default.aspx). Luettu 22.3.2013.

Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 3. painos. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista!. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä, Helsinki.

Tutkimuksen validiteetti. Virtuaaliammattikorkeakoulu.
[Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html). Luettu 18.3.2013.

Haastattelurunko

Miten Suomen Pankin arvot näkyvät johtamisessa ja esimiehen toiminnassa?

Millaisena näette ihmiskeskeisyyden omassa organisaatiossanne?

Miten näette Suomen Pankin johtamisvision?

Minkälaisia menetelmiä tai työkaluja esimiehellä on käytössä?

Miten näette valmentavan johtamisen sopivan organisaatioon?

Miten vuorovaikutuksen merkitys näkyy työssänne?