



Blerina Krasniqi

Urakehitysohjelman kehittäminen

Nordea Bank Oyj, Johtamisen akatemia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Blerina Krasniqi
Otsikko:	Urakehitysohjelman kehittäminen. Nordea Bank Oyj, Johtamisen akatemia
Sivumäärä:	81 sivua + 3 liitettä
Aika:	Joulukuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää urakehitysohjelmaa nimeltään Johtamisen akatemia. Kehittämishanke toteutettiin Nordea Bank Oyj:lle, Personal Banking -liiketoiminta-alueella. Urakehitysohjelma oli suunnattu esihenkilöurasta kiinnostuneille työntekijöille ja potentiaalisille tulevaisuuden johtajille. Hanke rajattiin koskemaan asiakasrajapinnassa päivittäispalveluiden, asuntorahoituksen ja säästämisen ja sijoittamisen parissa työskentelevää henkilöstöä Helsingin alueella.

Hankkeelle asetettuja tavoitteita olivat ensinnäkin urakehitysohjelman sisällön kehittäminen henkilöstön ja työnantajan tarpeita vastaavaksi; toiseksi urakehitysohjelman hyötyjen selventäminen; ja kolmanneksi ohjelmaan osallistuneiden uran edistäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelujen, kyselyn ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Opinnäytetyön nykytilan kartoituksessa todettiin, että esihenkilöurasta kiinnostuneilla henkilöillä on useita mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Haastattelujen tulokset kuitenkin osoittivat, ettei nykyisiä mahdollisuuksia hyödynnetä tarpeeksi erinäisistä syistä johtuen. Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy urakehitykseen, esihenkilön työhön ja rooliin, valmentavaan johtamiseen ja mentorointiin.

Opinnäytetyön kehittämisvaihe sisälsi urakehitysohjelman pilotoinnin. Sen sisältö koostui henkilöstön ja työnantajan tarpeiden ja odotusten tunnistamisesta sekä urakehitysohjelman toimintamallin ja sisällön pilotoinnista. Pilotointiin osallistuneet pitivät ohjelmaa erittäin hyödyllisenä ja toivoivat sen jatkuvan. Tärkeimmät hyödyt olivat ohjelman käytännönläheisyys, verkostoituminen ja vertaistukimahdollisuudet sekä urasuunnitelmien selkeytyminen. Urakehitysohjelman päätyttyä, 40 % oli jo siirtynyt esihenkilötehtäviin ja 27 % toisiin työtehtäviin. Haastattelutulokset kuitenkin osoittivat, että urakehitysohjelma vaati vielä paljon kehittämistä. Viimeisessä kehittämisvaiheessa, urakehitysohjelman kehittämisessä otettiin huomioon pilotissa mukana olleiden palautteet, johdon odotukset ja vertailuanalyysin kohteena olevan urakehitysohjelman havainnot ja kyselyn tulokset sekä tietoperusta. Kehittämistyön tuotoksena laadittiin urakehitysohjelmalle toimintamalli ja sisältö.

Avainsanat: Valmentava johtaminen, esihenkilötyö, esihenkilörooli, urakehitys, mentorointi

Abstract

Author: Blerina Krasniqi
Title: Developing a Career Development Program: Nordea Bank Oyj, Management Academy
Number of Pages: 81 pages + 3 appendices
Date: December 2022
Degree: Master's of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Eija Westerberg, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to develop the career development program called the Management Academy. The thesis was implemented for Nordea Bank, the Personal Banking business area. The career development program aimed at the employees interested in a managerial career and potential future leaders. The project was limited to the personnel working in the customer interface in day-to-day services, housing finance or savings, and investing in the Helsinki area.

The goals set for the project included, first, developing the content of the career development program to meet the needs of the personnel and the employer; second, clarifying the benefits of the career development program; and third, promoting the careers of those who participated in the program.

The thesis was implemented using action research methodology. The data was collected through interviews, surveys and participant observations. The current analysis found that the employees interested in a manager career, have several opportunities for self-development. However, the results of the interviews showed that the current opportunities are not used fully enough due to various reasons. The theoretical framework of the thesis focused on the topics of career development, the work and role of the manager, coachable leadership and mentoring in order to support the career program development in the next stage.

The development stage of the thesis included piloting the career development program. Its content consisted of identifying the need and expectations of the personnel and the employer, as well as piloting the operating model and contents of the career development program. Those who participated in the pilot found the program very useful and hoped it would continue. The main benefits included the program's practicality, networking and peer support opportunities, and clarification of career plans. Upon completion, 40% had already moved to managerial positions and 27% to other positions. However, the interview results showed that the career development program still required a lot of development. For the last development stage, to create final operating model, feedback from those who participated in the pilot, management's expectations, benchmarking and background theory was taken into account.

Keywords: Coachable leadership, manager work, manager role, career development, mentoring

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämishankkeen lähtökohdat	2
2.1	Kohdeorganisaatio	2
2.2	Kehittämishankkeen toteutus	3
2.3	Kehittämishankkeen tavoitteet	5
2.4	Tiedonhankintamenetelmät	5
2.5	Mittarit	6
3	Nykytilanteen kartoitus	7
3.1	Työnantajahaastattelun tulokset	8
3.2	Henkilöstöhaastattelujen tulokset	11
3.3	Nykytilan havainnot	14
4	Tutkimusongelma ja -kysymykset	15
5	Tietoperusta	17
5.1	Tietoperustan sisältö	17
5.2	Urakehitys ja työnhaku	18
5.3	DISC-analyysi	21
5.4	Valmentava ote esihenkilötyössä	22
5.4.1	Tiimin valmentamisen ydintaidot	23
5.4.2	Tiimin valmentamisen työkalut	25
5.5	Myynnin johtaminen ja motivointi	29
5.6	Itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta	30
5.7	Esihenkilötyö ja -rooli	32
5.7.1	Esihenkilön ominaisuudet ja tehtävät	32
5.7.2	Asiantuntijasta esihenkilö	35
5.7.3	Kokousten toteutus	37
5.7.4	Esihenkilö rekrytoimassa	38
5.8	Valmentava mentorointi	39
6	Kehittämishankkeen toteutus	41
6.1	Johtamisen akatemian pilotti	41
6.2	Mentorointi	44

6.3	Esihenkilösijaisuudet	45
6.4	Työnhaku	46
6.5	DISC-analyysi	46
6.6	Muut projektit	47
6.7	Palauttekeskustelut akatemiassa	47
7	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	48
7.1	Haastatteluryhmät	48
7.2	Haastattelujen tulokset ja kehittämistarve	49
7.3	Johtamisen akatemian benchmarking	56
8	Johtamisen akatemian toimintamallin kehittäminen	60
8.1	Johtamisen akatemian sisällön kuvaus	60
8.2	Yhteiset tapaamiset	62
8.3	Mentoroinnin toteutus	69
8.4	Esihenkilösijaisuuksien toteutus	71
8.5	Itsereflektio ja urasuunnittelu	71
9	Kehittämishankkeen arviointi	72
10	Päätäntö ja jatkokehitys	75
10.1	Johtopäätökset	75
10.2	Jatkokehitysehdotukset ja pohdinta	76
	Lähteet	78
	Liitteet	
	Liite 1. Nykytila-analyysin haastattelukysymykset	
	Liite 2. Henkilöstöhaastattelukysymykset	
	Liite 3. Benchmarking kysely	

1 Johdanto

Työntekijämarkkinoilla tärkeäksi kilpailutekijäksi on noussut työtyytyväisyys, joten organisaation on investoitava yhä enemmän työntekijöihin sekä urakehitysohjelmiin. Kehittymismahdollisuudet lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitouttavat henkilöstön organisaatioon. Urakehityksen pääasiallisena tarkoituksena on parantaa työntekijöiden nykyistä suorituskkyä, saavuttaa uratavoitteita sekä täyttää tulevaisuuden avoimia työpaikkoja. (Shujaat & Sana & Aftab & Ahmed 2013.)

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena Nordea Bank Oyj:lle. Toimeksiantajayrityksestä käytetään jatkossa nimeä Nordea. Nordea tavoittelee sitä, että henkilöstöllä on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä ja tätä pyritään tukea oppimisen ja kehittymisen kulttuurilla. (Nordea Bank 2022.) Nordean vuosittaisissa henkilöstötyytyväisyyskyselyissä nousi esille tarve urasuunnittelulle ja erityisesti mahdollisuutta edetä nykyistä selkeämmän polun kautta esihenkilötehtäviin. Tähän tarpeeseen vastattiin perustamalla urakehitysohjelma, Johtamisen akatemia. Johtamisen akatemialla pyritään motivoimaan henkilöstöä ja lisäämään työtyytyväisyyttä.

Johtamisen akatemiaa pilotoitiin Nordeassa ensimmäistä kertaa, joten akatemialle ei ollut valmista konseptia. Tämä opinnäytetyö lähtee liikkeelle siitä, että pureudutaan kehittämishankkeen lähtökohtiin ja asetetaan hankkeelle tavoitteet ja mittarit. Tämän jälkeen kartoitetaan nykytilanne, joka on perustana pilotin ja kehittämishankkeen toteutukselle. Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset johdetaan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti nykytilanteen kartoituksesta. Lisäksi käsitellään pilotin ja kehittämishankkeen kannalta oleellista tietoperustaa. Tavoitteena on kehittää pilotin pohjalta akatemian sisältöä ja toimintamallia, jota pankki voi hyödyntää jatkossa. Työn tarkoitus on myös tuoda näkyväksi Johtamisen akatemian hyödyt sen jatkumisen varmistamiseksi.

2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin Nordealle, Personal Banking -liiketoiminta-alueella. Hanke rajattiin koskemaan asiakasrajapinnassa päivittäispalveluiden, asuntorahoituksen tai säästämisen ja sijoittamisen parissa työskentelevää henkilöstöä Helsingin alueella. Projektina oli kehittää urakehitysohjelma, jonka kohderyhmänä olivat esihenkilön urasta kiinnostuneet henkilöt. Tässä kappaleessa tutustutaan kohdeorganisaatioon, kehittämishankkeen toteutussuunnitelmaan ja tavoitteisiin sekä tässä opinnäytetyössä käytettyihin tiedonhankintamenetelmiin ja mittareihin.

2.1 Kohdeorganisaatio

Nordea Bank Oyj on pohjoismainen yleispankki, joka on markkina-arvoltaan kymmenen suurimman finanssipalveluyrityksen joukossa. Nordean kotipaikka siirtyi Ruotsista Suomeen vuonna 2018. Nordea palvelee asiakkaita Euroopassa ja myös muualla maailmassa. Nordea on yksi harvoista eurooppalaisista pankeista, jolla on AA-luokitus. AA-luokitus tarkoittaa sitä, että talouden tunnusluvut ovat paremmat kuin mediaaniyrityksellä. (Nordea Bank 2022.)

Nordealla on neljä liiketoiminta-alueita: Personal Banking, Business Banking, Large Corporates & Institutions ja Asset & Wealth Management. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Personal Banking -liiketoiminta-alueelle, joka onkin suurin liiketoiminta-alue tuottojen ja henkilöstön määrällä mitattuna. Personal Banking -liiketoiminta-alueella työskentelee noin 7000 henkilöä. Personal Banking tarjoaa henkilöasiakkaille eri kanavien kautta muuan muassa päivittäis- ja rahoituspalveluja. (Nordea annual report 2021.)

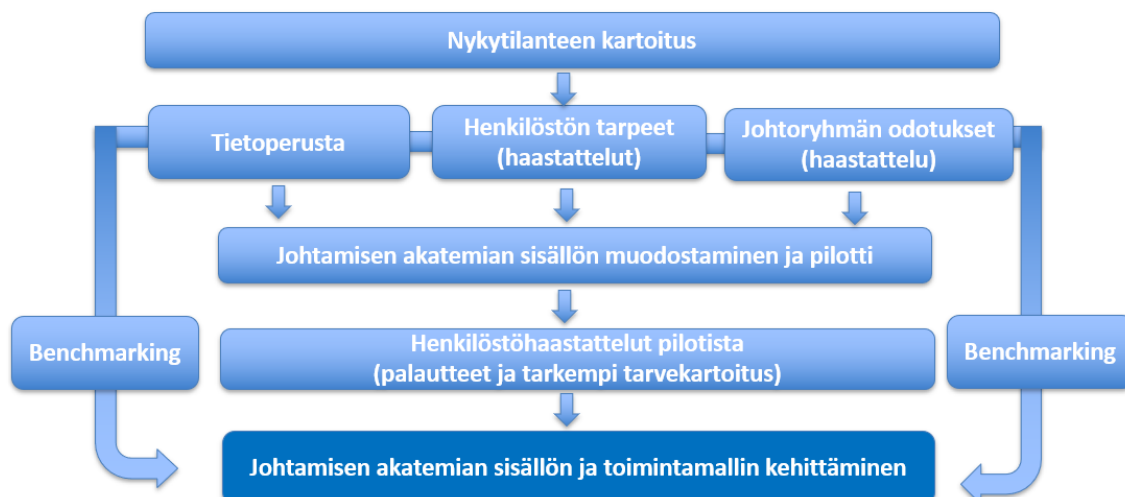
Nordean arvoihin kuuluu yhteistyö yli organisaatorajojen, vastuunotto omasta työstä, intohimo asiakkaiden palvelemiseen sekä rohkeus tehdä oikeita valintoja ja haastaa muita. Arvot ovat ohjenuorana jokapäiväisessä tekemisessä. Nordean johto uskoo, että työntekijät ja kulttuuri toimivat tärkeässä roolissa kestävien arvojen luomisessa. Monimuotoisuus ja henkilöstön osallistaminen edistävät parempaa yhteistyötä ja sitoutumista, mikä taas johtaa parempiin päätöksiin

ja tuloksiin. (Vang-Jensen 2022 & Nordea Bank 2022.) Edelliset uskomukset toimivat myös tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen käynnistämisen lähtökohtana.

2.2 Kehittämishankkeen toteutus

Opinnäytetyön kehittämishankkeena oli kehittää Nordealle urakehitysohjelma. Urakehitysohjelman kohderyhmänä olivat esihenkilöurasta kiinnostuneet työntekijät ja potentiaaliset tulevaisuuden johtajat. Urapolut ja urapolkujen rakentaminen ja kehittäminen ovat olleet jatkuvasti esillä organisaatiossa ja avoimissa keskusteluissa. Urapolkuja on rakennettu ja kehitetty kautta aikojen, mutta käytännönläheiset urakehitysohjelmat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Nordean vuosittaiset henkilöstötyytyväisyyskyselyt ovat osoittaneet tarpeen urakehitysohjelmille. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuottamat tulokset toimivat tämän kehittämishankkeen lähtökohtana.

Työympäristössä nousseeseen kehittämistarpeeseen käytettiin tutkimusstrategiana tutkimuksellista kehittämistoimintaa, toimintatutkimusta. Toimintatutkimus pitää sisällään joukon tutkimusmenetelmiä, sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Toimintatutkimuksessa on erityistä se, että tutkija on myös itse aktiivisesti mukana muutoksen toteuttamisessa. Tavoitteena on myös se, että tutkijalla olisi jonkintasoinen kosketuspinta tutkimuksen kohteen ilmiöön ja mukana olisi ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimuksen tavoite ei ole yleistettävyyden vaan jokainen tutkimus on omanlaatuinen ja tulokset kohdistuvat vain tiettyyn tutkimukseen. (Kananen 2014, 11 - 14.)



Kuvio 1. Kehittämishankkeen toteutus prosessina.

Toimintatutkimukseen kuuluu nykytilanteen kartoitus eli ongelman määrittäminen. Kehitettävä kohde määritellään ja nimetään sekä selvitetään kehittämistarpeen syyt. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 28.) Opinnäytetyön kehittämistarpeen syitä ja nykytilannetta tarkasteltiin Personal Banking -liiketoiminta-alueen henkilöstötyytyväisyyskyselyn ja kehittämishankkeen kohderyhmän henkilöstöhaastattelujen sekä toimipaikan johtajan haastattelun kautta.

Kehittämistarpeen tunnistamisen ja tutkimuskysymysten luomisen jälkeen, toteutetaan interventio eli pohditaan, miten ongelma saadaan ratkaistua, ja tehdään tutkimussuunnitelma. Tutkimus toteutetaan sykleissä ja yhteen sykliin kuuluu suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. (Kananen 2014, 11 - 14, 36 - 47.) Kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen, Nordealla luotiin urakehitysohjelman sisältö ja aloitettiin pilotti. Urakehitysohjelman nimeksi tuli Johtamisen akatemia. Johtamisen akatemian sisältö perustui olemassa olevaan tietoperustaan, henkilöstön tarpeisiin ja johdon odotuksiin.

Henkilöstöhaastattelut toteutettiin urakehitysohjelman pilotissa mukana olijoille. Johtamisen akatemian kehittämisen pohjana toimi tietoperusta, pilotissa mukana olleiden henkilöstöhaastattelut, johdon odotukset, toimipaikan johtajan haastattelu ja benchmarking toisesta Johtamisen akatemiasta. Benchmarkingin

toisesta Johtamisen akatemiasta tehtiin pilotin jälkeen. Toinen Johtamisen akatemia perustettiin ja aloitettiin tämän opinnäytetyön aiheena olevan urakehitysohjelman jälkeen. Kehittämishankkeen vaiheita kuvataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Opinnäytetyön suunnittelu lähti liikkeelle jo vuonna 2021, jolloin aihe alkoi muodostua. Viralliset luvat opinnäytetyön toteuttamiseen saatiin Q4/2021. Haastattelut ja niiden analysointi suoritettiin Q1-Q2/2022 aikana. Benchmarking tehtiin - Q2-Q3/2022 aikana ja itse urakehitysohjelman kehittäminen alkoi jo Q1/2022 aikana ja saatiin päätökseen Q3/2022 aikana. Kehittämishankkeen toteutus on siis kestänyt noin vuoden ajan.

2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoite oli kehittää urakehitysohjelma, joka vastaa henkilöstön tarpeita ja tukee pankin kestäviä arvoja kuten yhteistyökyvykkyyttä ja henkilöstön sitouttamista. Näitä arvoja kuvattiin luvussa 2.1 Kohdeorganisaatio. Tavoitteena on myös tuoda näkyväksi urakehitysohjelman hyödyt henkilöstölle. Vastaavanlaista urakehitysohjelmaa ei ole aikaisemmin toteutettu, joten hyötyjen konkretisointi erityisesti johdolle, toimii avaintekijänä ohjelman jatkumiselle. Edellisten lisäksi urakehitysohjelman tavoite on edistää ohjelmassa mukana olijoiden uraa erityisesti esihenkilötehtäviin.

2.4 Tiedonhankintamenetelmät

Tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitaan erilaisia tietolähteitä. Tietolähteet kerättiin olemassa olevasta kirjallisuudesta. Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä haastatteluja, kyselyä, havainnointia ja kirjallisia lähteitä.

Kun tutkimusta varten on kerätty aineistoa, muutetaan aineisto ymmärrettävään muotoon esimerkiksi litteroimalla tai luokittelemalla. Aineistosta pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Aineisto tutkitaan ja

pyritään löytämään esimerkiksi jokin toiminnan logiikka, samanlaisuutta tai erilaisuutta tai jotain muuta selitystä tutkittavalle ilmiölle. (Kananen 2014, 104 – 109; Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010, luku 1.)

Toimintatutkimuksessa kyselyt soveltuvat parhaiten alkukartoitusvaiheeseen ja muutoksen arvioinnin mittaamiseen. (Kananen 2014, 102.) Tässä opinnäytetyössä kyselyä käytettiin benchmarking -kohteena olevan Johtamisen akatemian osallistujien palautteiden keräämiseen kyseisestä akatemiasta. Näitä palautteita pystyttiin hyödyntämään tämän opinnäytetyön urakehitysohjelman pilotista saatuihin henkilöstöhaastattelujen tulosten vertaamiseen. Vertailun tekeminen edistää urakehitysohjelman kehittämisen arviointia.

Kirjallisia lähteitä ovat olemassa olevat dokumentit, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tämän lisäksi kirjallisella tietolähteellä tarkoitetaan tietolähteitä, joita on kerätty tutkimusprosessin aikana, kuten haastattelun tai havainnoinnin aineistot. (Kananen 2014, 97.) Olen käyttänyt havainnointia työn eri vaiheissa, sillä olen ollut Nordealla töissä vuodesta 2017 ja osallistunut myös itse urakehitysohjelman, Johtamisen akatemian pilottiin. Havainnointia on mahdollista käyttää monipuolisesti ongelman määrittelyvaiheessa, interventiovaiheessa ja tulosten analysoimisessa. Havainnointi on toimintatutkimuksessa hyvin merkittävä tiedonkeruumenetelmä. (Kananen 2014, 79 - 80.)

2.5 Mittarit

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti intervention vaikutusta arvioidaan vertaamalla toteutettua muutosta lähtötilanteeseen. (Kananen 2014, 37-47.) Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää erityyppisiä mittauksia, kuten esimerkiksi pelkkä jälkeen -mittaus, ennen ja jälkeen -mittaus, ennen-jälkeen -mittaus kontrolliryhmällä tai ajallinen mittaus. Muutosta voidaan arvioida myös keräämällä mielipiteitä. (Kumar 2011, 338.)

Kehittämishankkeen onnistumisen mittariksi olen valinnut kolme mittaria.

1. Urakehitysohjelman sisällön kehittämisessä on huomioitu sekä henkilöstön että työnantajan tarpeet.
2. Urakehitysohjelman pilotissa mukana olleet kokevat ohjelman hyödylliseksi.
3. Osa urakehitysohjelman pilotissa mukana olleista on siirtynyt esihenkilötehtäviin tai muihin tehtäviin.

Ensimmäinen mittari vaatii sekä henkilöstön että työnantajan tarpeiden tunnistamisen. Tarpeet tunnistettiin nykytilan kartoituksen yhteydessä tehtyjen haastattelujen avulla sekä pilotin jälkeisistä henkilöstöhaastatteluista. Toinen mittari vaatii myös koetun hyödyn analysoimisen haastatteluista. Kolmas mittari on numeerinen, joten yksinkertaisemmin tulkittavissa.

3 Nykytilanteen kartoitus

Nykytilan kartoitus perustuu suorittamiini työnantajan ja henkilöstön haastatteluihin sekä omiin havaintoihini organisaatiossa. Lisäksi haastattelut avaavat työnantajan ja henkilöstön näkemystä siitä, mitä Johtamisen akatemian sisällöltä odotetaan. Työnantajan ja henkilöstön odotukset ovat toimineet tärkeänä ohjenuorana pilotin suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä urakehitysohjelman kehittämiseen.

Työnantajan puolelta haastateltavana oli Nordean Helsingin seudun toimipaikan johtaja Sami Hämäläinen ja haastattelun tarkoitus oli saada käsitystä Johtamisen akatemian perustamisen tarpeesta ja odotuksista pilotin sisällölle sekä pankin tarjoamista mahdollisuuksista edetä esihenkilöuralle. Henkilöstötutkimusta edusti urakehitysohjelmaan valitut henkilöt. Haastateltavana oli 13 henkilöä, ja tavoitteena oli saada näkemystä pankin tarjoamista kehittymismahdollisuuksista esihenkilöuralle etenemisen näkökulmasta. Kuten aikaisemmin totesin, omat havaintoni perustuvat henkilökohtaiseen näkemykseeni Nordean työntekijänä ja urakehitysohjelmaan osallistujana.

Käytin nykytilan kartoittamiseen haastatteluja, sillä haastattelu sopii vähän kartoitetulle ja tuntemattomalle tutkimusaiheelle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34 - 38.) Päätin käyttää haastattelua myös joustavuuden kannalta, koska kysymyksiä ja vastauksia on helppo selventää ja erilaisia väärinkäsityksiä korjata. Aiheesta keskusteleminen tuo syvällistä ymmärrystä ja uutta tietoa aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45 - 55; Tuomi & Sarajärvi 2009, 65 - 68.)

Teemahaastattelu etenee tavallisesti etukäteen valittujen aiheiden varassa ja valitut teemat ovat tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja. Puolistrukturoidun haastattelun toteuttamiseksi ei ole täysin yhtenäistä määrittystä. Jos haastattelu on osittain järjestelty ja osittain avoin, sijoittuu se lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Opinnäytetyön nykytila-analyysin kartoittamiseksi haastattelut toteutettiin valmiiden kysymysten pohjalta, mutta haastattelussa annettiin tilaa myös avoimelle keskustelulle aiheesta. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteydellä ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Haastattelujen litteroinnissa käytin sanatarkan ja yleiskielisen litteroinnin yhdistelmää. Litterointi tehtiin melko sanatarkasti ja toisaalta pyrittiin yksinkertaisuuteen eli jätettiin pois esimerkiksi äänenpainon ja eleiden kirjaukset.

3.1 Työnantajahaastattelun tulokset

Työnantajan puolelta haastateltiin Nordean Helsingin seudun toimipaikan johtajaa Sami Hämäläistä. Hämäläinen nosti esille, että tarve uudelle urakehitysohjelmalle esihenkilöurasta kiinnostuneille henkilöille nousi esille vuosittaisissa henkilöstötyytyväisyyskyselyissä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn avoimissa kommentteissa painotettiin tuen tarvetta urasuunnitteluun ja erityisesti mahdollisuutta edetä selkeämmän polun kautta esihenkilötehtäviin. Tällaiset aiheet toistuivat useamman vuoden ajan henkilöstötyytyväisyyskyselyissä, joten johtoryhmä päätti ottaa asian syvällisempään käsittelyyn.

Nordealla on tällä hetkellä runsaasti kehittymismahdollisuuksia myös esihenkilön tehtävistä kiinnostuneille työntekijöille. Nordealla on esimerkiksi Potential leader -koulutusohjelma, joka kestää muutaman päivän ja on pääosin teoreettinen. Lisäksi työkiertoja ja määräaikaisuuksia on tehty jonkun verran, mutta ne ovat olleet hyvin vähäisiä esihenkilön tehtävissä. Säännölliset kehityskeskustelut ovat olleet oiva paikka keskustella oman esihenkilön kanssa omista uravoitteista ja luoda käytännönläheinen kehityssuunnitelma. Kehityskeskusteluihin kuuluu PLD eli Perform, Learn and Develop -prosessi. PLD on jatkuva vuoropuhelu työntekijän ja esihenkilön välillä, jonka avulla pyritään saavuttamaan työntekijän ja Nordean tavoitteet sekä nopeuttamaan yksilöllistä kasvua. PLD:n tärkeimmät elementit ovat suorituskyvyn ja oma kasvun reflektointi, tavoitteiden asettaminen ja kehittymisen suunnittelu sekä jatkuva dialogi.

Nykyiset mahdollisuudet eivät kuitenkaan yksinään riitä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyt ovat osoittaneet, että esihenkilön tehtävistä kiinnostuneet henkilöt toivovat käytännönläheistä valmennusta nykyisten kehittymismahdollisuuksien rinnalle.

Johtoryhmän aihekäsitteilyn yhteydessä poiki ajatus Johtamisen akatemiasta, jonka tarkoituksena olisi tarjota johtamisesta ja esihenkilöurasta kiinnostuneille työntekijöille mahdollisuuden päästä kosketuksiin johtamisen maailmaan. Johtamisen Akatemialla tavoitellaan henkilöstön urapolkujen suunnittelua ja kehittämistä.

Johtamisen akatemian konseptia ei suunniteltu alusta loppuun vaan tarkoituksena oli hyödyntää akatemiaan valittuja työntekijöitä akatemian sisällön luomiseen ja kehittämiseen. Johtoryhmällä oli kuitenkin visio akatemian toteutustavasta ja sisältöä suunniteltiin kehitettävän akatemiaan osallistuvien toiveiden mukaan ja kokeilujen kautta. Johtoryhmän ajatuksena oli kuitenkin vähintään tarjota akatemialaisille mentorit, esihenkilötuurauksia ja mahdollisuuden päästä muulla tavalla harjoittelemaan esihenkilötyötä sekä tekemään itsereflektiota esihenkilön roolissa.

Akatemiaan haluttiin sisällyttää myös teoreettinen viitekehys, jotta akatemiaan osallistuneet saisivat laajempaa näkemystä esihenkilön roolista, vastuusta sekä omistajuuden merkityksestä esihenkilötyössä. Hämäläinen nosti vahvasti esille valmentavan johtamisen osana Johtamisen akatemiaa, sillä se on organisaatiossa pääteemana. Akatemian sisällön on tuettava valmentavan johtamistyylin omaksumista. Lisäksi Hämäläinen nosti esille muita organisaation tärkeitä johtamiseen liittyviä teemoja kuten, esimerkiksi johtamisen, palautekulttuurin, myynnin johtamisen, muutoksen johtamisen ja tunnelman johtamisen. Myös kokonaisuuden johtaminen on hyvin tärkeää, kun yhä useammat tiimit toimivat valtakunnan verkostona eikä enää johdetakaan ainoastaan omaa pientä yhden konttorin tiimiä.

Kohdeorganisaatio ei ole aikaisemmin kokeillut Johtamisen akatemiaa vastaavaa konseptia. Konkreettisesti suunnitellut toimet ennen akatemian alkamista olivat pääasiassa mentorointi ja esihenkilötuuraukset, joskin nekin olivat osittain keskeneräisiä. Kaikki muu suunniteltiin ja toteutettiin matkan varrella yhteistyössä akatemiaan osallistuneiden kanssa. Tällaisen toimintatavan koettiin antavan enemmän tilaa kehittymiselle ja akatemian osallistujien palautteisiin pystyttäisiin reagoimaan ja osallistujien tarpeisiin vastaamaan nopeasti.

Vaikka henkilöstötyytyväisyyskyselyiden avoimissa kommentteissa oli noussut esille tarve käytännönläheiselle koulutukselle, ei organisaatio tarkkaan tiennyt, miten suuri kysyntä Johtamisen akatemialle voisi olla. Akatemiaan arveltiin otettavan mukaan noin kymmenkunta osallistujaa, mutta hakemuksia tulikin paljon enemmän. Johtamisen akatemiaan valikoitui 15 henkilöä, jotka olivat menestyneet ansiokkaasti nykyisessä roolissa päivittäispalveluissa, asuntorahoituksessa tai sijoittamisesta ja joilla kaikilla oli vahva kiinnostus johtamiseen ja potentiaalia toimia esihenkilönä.

Ensimmäinen Johtamisen akatemia perustettiin Suomen Personal Banking liiketoiminta-alueella Helsingissä, joka käsittää tässä yhteydessä päivittäispalvelut, asuntorahoituksen sekä säästämisen ja sijoittamisen osa-alueet. Akatemian kohderyhmänä ovat asiakasrajapinnassa fyysisesti työskentelevät ja Helsingin

alueelle sijoittuvat työntekijät. Johtamisen akatemia pyrkii tarjoamaan käytännönläheistä valmennusta itsensä kehittämiseen ja työkalupakkia ensimmäisiin esihenkilötehtäviin. Tämän lisäksi organisaation on helpompi löytää akatemian kautta henkilöitä sopiviin esihenkilötehtäviin.

3.2 Henkilöstöhaastattelujen tulokset

Jokainen haastateltavista oli kiinnostunut johtamisesta ja esihenkilöurasta. Johtamisosaamisen kehittämisen koettiin tärkeäksi tekijäksi uralla etenemisessä. Oikeanlaisen osaamisen kehittäminen ja kokemuksen kartuttaminen tuntuu kuitenkin yhä useammalle oman työn ohella haastavalta. Moni kokee työnhaussa jääneensä taka-alalle kokemuksen puutteen vuoksi.

Haastateltavilta kysyttiin arjen konkreettisista kehittymismahdollisuuksista, joita osoittautui olevan runsaasti. Käytännöllisten kehittymistoimenpiteiden hyödyntäminen on mahdollista jokaiselle esihenkilöurasta kiinnostuneelle. Mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin paljon omatoimisuutta, suunnittelua ja ajankäytön hallintaa.

Haastateltavien mukaan yksilö voi itsensä kehittämiseksi tehdä seuraavia asioita arjessa:

- Pohtia, miksi haluaa esihenkilöksi ja millainen johtaja haluaa olla.
- Keskustella oman esihenkilön tai muun verkoston kanssa avoimesti uratavoitteista.
- Pyytää vastuuta omalta esihenkilöltä esimerkiksi tiimipalavereissa.
- Reflektoida omaa osaamista.
- Laajentaa omaa osaamista ja pyrkiä erottautumaan erityisosaamisella esimerkiksi lähtemällä työkiertoon tai osallistumalla koulutuksiin.

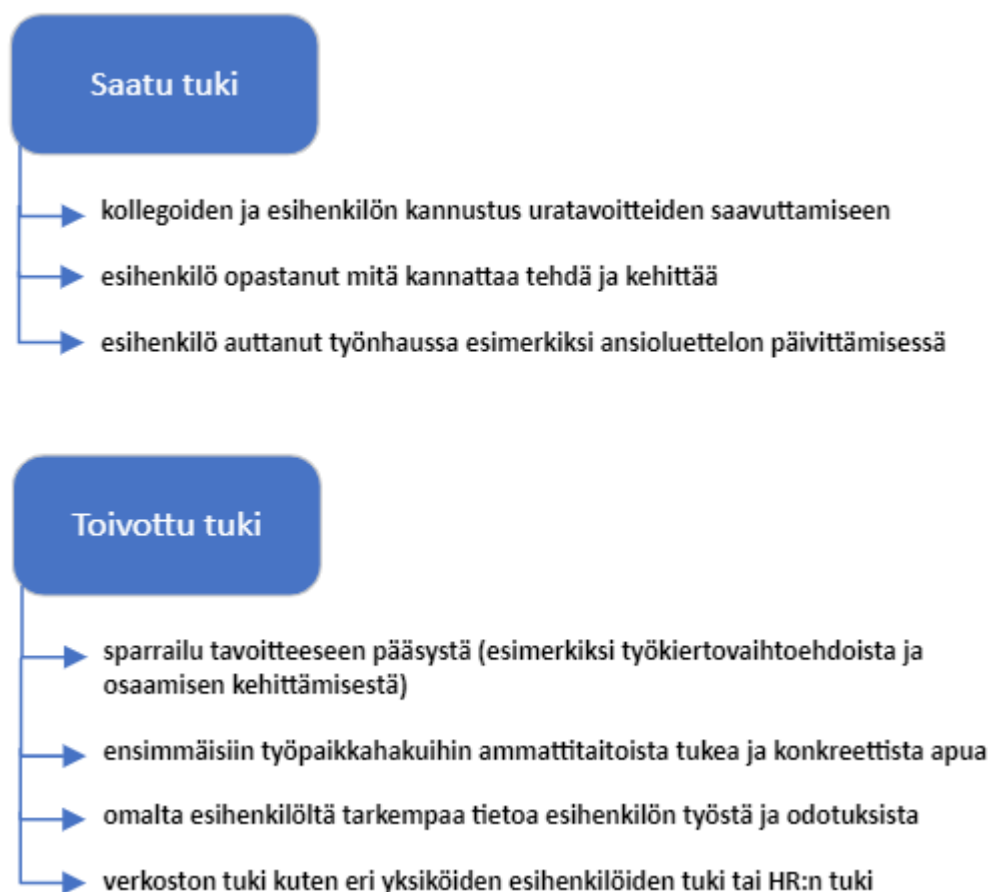
- Fasilitoida valmennuksia ja pitää tiimipalavereita.
- Käydä yhteistapaamisia kollegan kanssa ja harjoitella palautteen antamista.
- Pyytää palautetta omasta toiminnasta.
- Verkostoitua, pyytää suosituksia ja tutustua eri tiimien toimintaan.
- Perehdyttää uusia tulokkaita.
- Osallistua uuden työntekijän rekrytointiin.
- Reflektoida omaa työnhakua ja haastattelutilanteita.
- Seurata omaa tai muita esihenkilöitä arjessa.
- Tutustua johtamisen kirjallisuuteen.
- Osallistua aktiivisesti keskusteluihin, ottaa vastuuta nykyisessä roolissa ja olla esimerkillinen.
- Osallistua Potential Leader -koulutukseen.

Suurin osa haastateltavista oli saanut jonkinlaista tukea urasuunnitteluun ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta tuen toivottiin olevan nykyistä konkreettisempaa, monipuolisempaa ja ammattitaitoisempaa. Haastatteluissa nousi esille muutamia asioita, jotka vaikuttavat tuen saamiseen:

- Työntekijä ei osaa kysyä apua tai ei ymmärrä oman esihenkilön olevan oikea henkilö tukemaan urasuunnitelmia konkreettisesti.
- Työntekijä jännittää tai ei kehtaa kertoa omista esihenkilön urahaaveista, koska pohtii muiden suhtautumista asiaan.

- Työntekijä kokee olevansa omillaan, etenkin työnhaussa.

Suurin osa haastateltavista oli keskustellut oman esihenkilön kanssa urahaa-veista esimerkiksi kehityskeskustelussa. Usein kuitenkin koettiin, että vastuu kehittymissuunnitelman implementoinnista oli itsellä. Kehittymissuunnitelman implementointiin toivottaisiin nykyistä enemmän käytännön tukea.



Kuvio 2. Työnantajalta saatu tuki ja työntekijöiden kokema tuen tarve.

Haastateltavat kokivat, että Johtamisen akatemialla voisi olla potentiaalia vastata tuen tarpeeseen ja toivoivatkin, että esille nousseita tuen tarvetta huomioidaan akatemian sisällön suunnittelussa.

3.3 Nykytilan havainnot

Olen ollut Nordealla töissä vuodesta 2017 alkaen ja näin päässyt havainnoimaan myös opinnäytetyön kannalta tärkeitä asioita. Tämän lisäksi osallistuin myös itse Johtamisen akatemiaan, joten minulla on omakohtaista kokemusta jokaisesta akatemian vaiheesta. Tehdyt haastattelut ovat vahvistaneet omia näkemyksiäni.

Nordea tarjoaa erilaisia kehittymismahdollisuuksia, mutta useissa tapauksissa mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii omatoimisuutta ja sitoutumista. Mahdollisuuksia päästä lähelle johtamista löytyy organisaation sisältä paljon kuten intran uutisten seuraaminen, erilaisten raporttien lukeminen tai oman esihenkilön aktiivinen seuraaminen ja johtamisesta keskusteleminen. Lisäksi aikaisemmin mainitut Potential Leader -koulutusohjelma, työkierrat tai sijaisuudet eivät ole ilmoittautumisloukkoisia mahdollisuuksia vaan niihin pääseminen tai osallistuminen vaatii oman erityisprosessinsa.

Yksi tapa osoittaa kiinnostusta esihenkilörooliin on ollut asian ilmaiseminen omalle esihenkilölle esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa esihenkilön kanssa voi tehdä konkreettista urasuunnitelmaa, jota voi lähteä toteuttamaan. Henkilökohtaisten havaintojeni perusteella monet käytännön suunnitelmat voivat kuitenkin jäädä ohueksi etenkin, kun kyseessä on esihenkilön tehtävistä kiinnostuneen henkilön urasuunnitelma. Työntekijä voi pyytää omalta esihenkilöltä tietynlaisia vastuita, jotka kehittävät henkilön johtamistaitoja. Saa-dut vastuut voivat kuitenkin olla rajallisia johtuen siitä, ettei henkilö ymmärrä tai osaa pyytää konkreettisia vastuita.

Omaan kehittymiseen voi aina varata kalenteriaikaa ja tästä on toki hyvä keskustella myös oman esihenkilön kanssa. Kalenteriajan varaaminen esimerkiksi itseopiskeluun tai oman esihenkilön seuraamiseen on kuitenkin pois muista oman roolin työtehtävistä. Etenkin päivittäisen kiireen keskellä itselle varattu aika voi helposti jäädä taka-alalle ja jo merkittävä itseopiskeluaikaa siirretään jatkuvasti tulevaisuuteen.

Verkostoitumisella on myös suuri etu urasuunnittelun ja menestymisen kannalta. Esihenkilöillä on arvokasta kokemusta ja tietoa, joka voisi olla hyvin arvokasta esihenkilöurasta kiinnostuneelle. Verkostoituminen esimerkiksi muiden toimipaikkojen esihenkilöiden kanssa ei ole yksiselitteistä arjessa. Henkilöstöllä voi olla korkea kynnys ottaa yhteyttä toisen yksikön esihenkilöön, vaikka olemekin tietoisia yhteistyöhalukkuudesta. Verkostoituminen on hankaloitunut myös etätyöskentelyn lisääntyessä.

Esihenkilötehtävään valituksi tulemiseksi tulee usein olla aikaisempaa työkokemusta vastaavista tehtävistä tai ainakin muuta vahvaa näyttöä. Tällainen on aiheuttanut haasteita työnhaussa heille, joilla ei aikaisempaa työkokemusta ole.

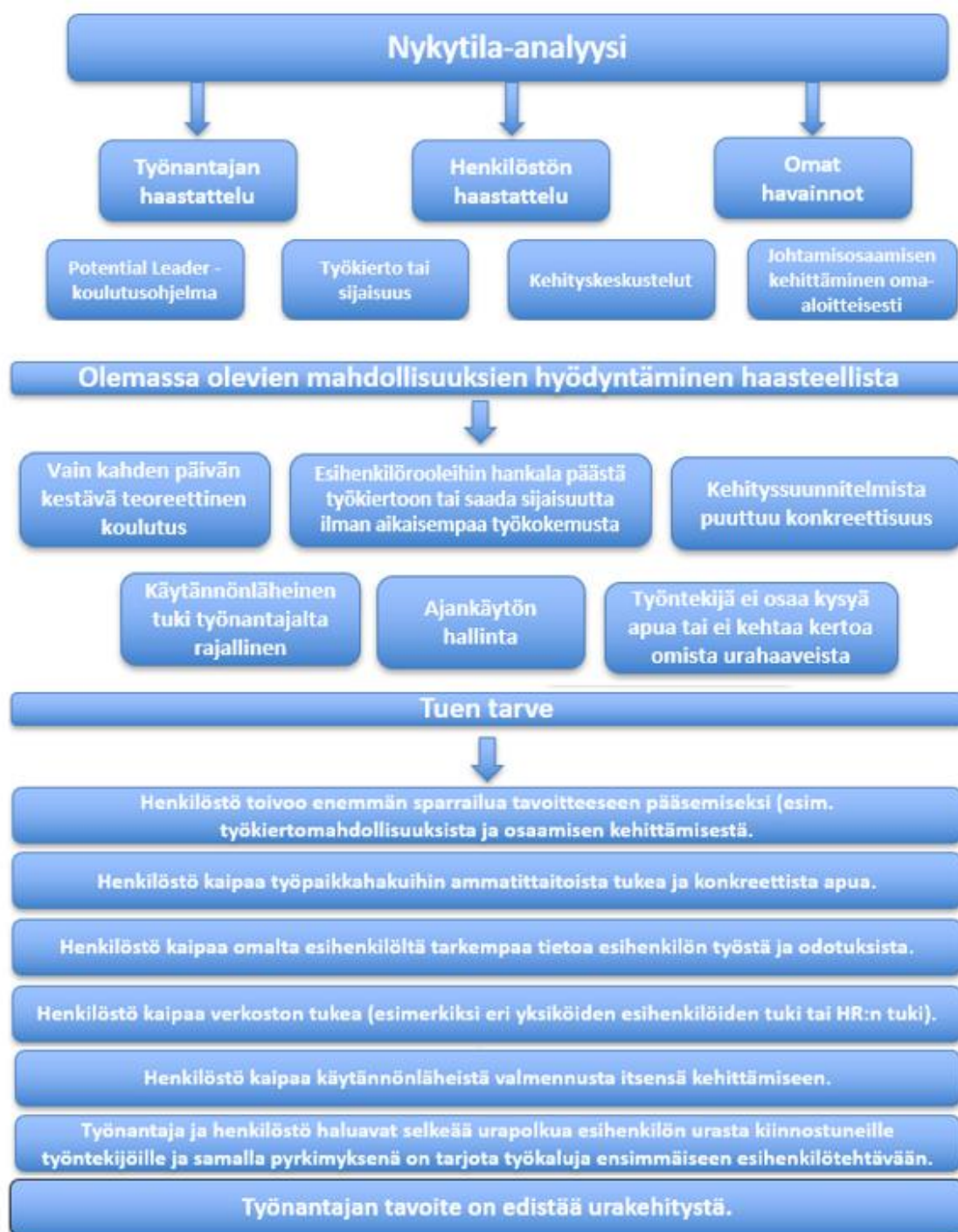
Moni kokee jääneensä yksin omien urahaaveidensa kanssa eikä saa tarpeeksi tukea urapolun luomiseen. Tämä nousi esille myös useammassa akatemian kehittämiseen liittyvissä haastatteluissa. Esihenkilötehtäviin pääseminen vaatii oman työn ohella suurta ponnistelua ja aktiivista itsenäistä suunnittelua. Johtamisen akatemia tarjoaa ratkaisun yksilön kokemuksiin haasteisiin arjessa. Yksilön kannalta erityisen tärkeäksi muodostuu se, että Johtamisen akatemia sitouttaa jokaisen kehittymiseen sekä tarjoaa käytännönläheistä opastusta itsensä kehittämiseen kohti henkilökohtaisia tavoitteita. Akatemiaan osallistuminen parantaa selkeästi mahdollisuutta edetä esihenkilöuralle, kun henkilö pääsee kehittämään johtamisen taitojaan käytännössä.

Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä sain tietooni, että organisaatioon on perustettu eri alueelle toinen Johtamisen akatemia. Otin tavoitteeksi päästä havainnoimaan kyseistä akatemiaa ja tutustumaan tarkemmin akatemian teemoihin. Tarkoituksena oli tehdä kevyttä benchmarking eli vertailuanalyysi akatemian sisällön parantamiseksi.

4 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelman määrittelemiseksi päätin hyödyntää mind map -tekniikkaa eli miellekarttaa. Tätä hyödynnetään tavallisesti idean kehittämiseen ja asioiden

hahmottamiseen (Kananen 2014, 40). Mind map -tekniikan käytön tavoitteena oli hahmottaa tutkimusongelma ja sitä kautta löytää tutkimuskysymykset.



Kuvio 3. Mind map nykytilan kartoituksesta.

Nordealla on suppeat vaihtoehdot esihenkilön uralle etenemiseen ja tämänhetkiset kehittymismahdollisuudet ovat riittämättömät. Lisäksi olemassa olevien kehittymismahdollisuuksien koetaan olevan epäselviä, jolloin henkilöstö ei osaa hyödyntää nykyisiä mahdollisuuksia. Johtamisen akatemian tarkoitus on luoda urapolkuja ja tarjota kehittymismahdollisuuksia selkeässä muodossa. Työtyytyväisyyskysely ja henkilöstöhaastattelut ovat osoittaneet, että henkilöstö kaipaa käytännönläheistä opastusta urapolun rakentamiseen. Johtamisen akatemian tavoite on tarjota työkaluja ensimmäiseen esihenkilötehtävään, urasuunnitteluun ja itsensä kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen Johtamisen akatemian sisältö tukee yksilöä esihenkilöuralle etenemisessä?
2. Mitkä ovat Johtamisen akatemian hyödyt yksilölle?

Tarkoitus on luoda Johtamisen akatemialle sisältö ja toimintamalli, jota voidaan jatkossa hyödyntää, kun akatemia aloitetaan uudestaan. Akatemian sisällön tulee vastata henkilöstön tarpeisiin. Työnantajan puolelta tulee huomioida johdon odotukset akatemian sisällölle ja organisaation arvot.

5 Tietoperusta

5.1 Tietoperustan sisältö

Opinnäytetyön tietoperustaksi on valittu aiheita, jotka tukevat Johtamisen akatemian pilottivaiheen sisältöä ja teemoja sekä sen pohjalta kehitetyn mallin sisältöä. Kehitetty malli löytyy luvusta 8 Johtamisen akatemian toimintamallin kehittäminen ja sen sisältö vastaa hyvin paljon tietoperustaa. Johtamisen akatemiassa on mahdollista hyödyntää tietoperustaa laajemmalla tasolla, kun Johtamisen akatemia aloitetaan uudestaan ja pohditaan sisältöä yksityiskohtaisemmin.

Nordean urakehitysohjelman pilottivaihe pyrki mahdollistamaan osallistujille urasuunnittelua ja opastusta työnhakuun mentoroinnin ja muun valmentamisen kautta. Johtamisen akatemia pyrki myös tarjoamaan osallistujille ymmärrystä johtamisesta ja esihenkilön ominaisuuksista sekä roolista. Valmentava johtaminen, itsensä ja muiden johtaminen ovat esihenkilön työssä suuressa roolissa, joten teemat huomioitiin Johtamisen akatemiassa.

Opinnäytetyön tietoperustaan kuuluvat pääasiassa valmentava esimiehisuus ja johtaminen sekä esihenkilötyö ja rooli. Lisäksi keskitytään esihenkilön ydintaitoihin, tiimin valmentamisen ja itsensä johtamiseen, myynnin johtamiseen, mentoointiin, DISC-analyysiin, työnhakuun, urasuunnitteluun sekä johtamisen työkaluihin ja esihenkilön perustehtäviin.

5.2 Urakehitys ja työnhaku

Uusia urapolkuja tarvitaan yhä enemmän, koska työelämä ja sen mahdollisuudet ovat arvaamattomia. Uuden oppiminen, uteliaisuus ja kokeilut ovat tarpeellisia oman uran johtamisessa. (Jarenko & Kankkunen 2021, 10 – 12.)

Työtyytyväisyyteen ja henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palkkaus, kehittymismahdollisuudet, mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä esihenkilö ja etenemismahdollisuudet. (Hoppe & Laine 2014, 16; Laura Rekrytointi Oy 2018). Tämän opinnäytetyön kannalta kehitymis- ja etenemismahdollisuudet ovat keskiössä. Nykytilan kartoituksen yhteydessä todettiin, että henkilöstö kaipaa lisää konkreettisuutta kehityskeskusteluihin sekä työnhakuun ammattitaitoista tukea ja konkreettista apua. Tässä luvussa keskitytään urasuunnitteluun ja työnhakuprosessiin.

Sisäiset urapolut ovat organisaatiossa yhä tärkeämpiä voimavaroja. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja urapolkujen rakentaminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja organisaation rekrytoinnit osuvat paremmin, kun yrityksellä on selkeä käsitys työntekijöiden osaamisesta. (Työväen sivistysliitto 2022.)

Urasuunnitteluun löytyy useita työkaluja ja ne tarjoavat runsaasti ajattelu- ja toimintaprosessia uralla etenemiseen. Urasuunnittelulla voi varmistaa suunnitelman toteutumisen. Urasuunnitteluun liittyy nykytilanteen arviointi, työnhakuprojektin tavoitteet, tavoitteet uudelle työlle, kohderyhmä, pääviestit, työnhaun välineet ja yhteydenotot ja verkostoituminen. Kohderyhmän tiedostaminen tarkoittaa sitä, että määritellään yksilön tuntemat ihmiset ja oma verkosto. Tiettyjen henkilöiden kanssa käymä keskustelu voi tuottaa uusia mahdollisuuksia. Kohderyhmäkohtaiset pääviestit on hyvä myös kiteyttää, sillä ne auttavat kertomaan itsestä oleelliset asiat. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2020, 286 - 287.)

Työnhaun välineitä ovat muun muassa CV, sosiaalisen median työkalut ja suositukset. Työnhakusuunnitelman tekeminen selkiyttää tavoitteet ja askeleet työnhaulle. Työnhakusuunnitelman runkoon kuuluu vahvasti tavoitteen asettaminen, jossa perustellaan työnhaun hyvät lähtökohdat eli sen miksi tavoittelee jotakin työtä. Jokaisen tulee myös miettiä omat arvot ja pyrkiä yhdistämään työnteon tavat omiin arvoihin. Joissain tilanteissa kannattaa pyrkiä olemaan myös joustava, esimerkiksi sopia 6-12 kuukauden työjakson tai vaikka siirtyä toiselle paikkakunnalle tekemään töitä. (Välivehmas 2014, 78 - 83.)

Toimenpiteinä on tärkeää laittaa työnhakuprofiili kuntoon, olla yhteydessä potentiaaliin työnantajiin, hakeutua mukavien asioiden ja ihmisten pariin. Omia onnistumisia kannattaa muistella ja osaamista pohtia syvällisesti ja näin viedä ne omaan työhakemukseen ja haastatteluun. Työnhaussa voi kokea pettymyksiä, mutta tulee muistaa olla kärsivällinen. (Välivehmas 2014, 84 - 92.)

Työpaikkaa haetaan tavallisesti kohdennetulla työhakemuksella. Työhakemuksessa tulee näkyä hakijan ansiot, jotka vastaavat nimenomaan työnantajan edellyttämiä ominaisuuksia. Motivaation osoittaminen on erityisen tärkeää ja hakemuksessa on pyrittävä aidosti osoittamaan olevansa kiinnostunut työnantajan tarpeista sekä korostamaan työtehtävän kannalta tärkeitä ansioita. (Hoppe & Laine 2014, 46 - 47.)

Ansioluettelo on tiivistetty versio työnhakijan ansioista, joka on viestinnän apuväline. Ansioluetteloä muodostettaessa tulee harkita tarkkaan mitä haluaa viestiä osaamisestaan ja motivaatiostaan. Onnistunut CV antaa nopealla silmäyksellä kattavan kuvan hakijan persoonallisuudesta ja tietovahvuuksista. Täydennyskoulutukset, luottamustoimet ja jopa vapaaehtoistyö kannattaa mainita, sillä ne kertovat hakijan kiinnostuksen kohteista ja halusta oppia. CV kannattaa pitää visuaalisesti selkeänä ja käyttää esimerkiksi samanlaista fonttia ja kirjasintyyppiä. Myös kuvilla varustetut ansioluettelot erottuvat. (Välivehmas 2014, 129 - 133.)

Työhaastattelu on oppimisprosessi. Jos valinta ei kohdistu omalle kohdalle, haastattelun jälkeen kannattaa pyytää palautetta. Työnantajaan kannattaa olla yhteydessä matalalla kynnyksellä ja selvittää, millaisia asioita he painottivat omassa valinnassaan. Tietoa ei tule karttaa vaan päinvastoin hyödyntää tulevissa haastatteluissa. (Laura Rekryointi Oy 2022; aTalent Recruiting 2022.)

Haastatteluprosessiin kuuluu kolme osaa, joita ovat vakuuttava viestintä, kysyntään vastaaminen ja toiminta haastattelun jälkeen. Henkilö voi viestiä vakuuttavasti muun muassa valitsemalla voittajan mielentilan, olemalla rehellinen, kuuntelemalla ja keskittymällä, tilanteen analysoinnilla, olemalla rakentava ja positiivinen, todistamalla omaa motivaatiota, panostamalla ensivaikutelmaan ja kysymällä tai tuomalla ratkaisuja yrittäjämäisesti. Kysyntään vastataan jo hakemusvaiheessa ja haastattelussa työnantaja haluaa varmistaa, että hakijan antamat tiedot pitävät paikkaansa. Tämä tarkoittaa sitä, että kysyntään on edelleen vastattava haastattelussa ja tuotava esille omat kyvyt ja motivaatio. Haastattelun jälkeen on hyvä käyttää aikaa haastattelutilanteen purkamiseen, sillä haastattelu on aina oppimiskokemus ja itsetutkiskelua. (Välivehmas 2014, 139 - 163; Hoppe & Laine 2014, 74 - 78.) Haastatteluun kannattaa valmistautua niin, että pystyy kertomaan omista vahvuuksista ja saavutuksista. Oma osaaminen tulee konkretisoida esimerkkien kautta. (Laura Rekryointi Oy 2022.)

Verkostolla on suuri merkitys työnhaussa ja tämän vuoksi kannattaakin ilmaista avoimesti omat tavoitteet. Kannattaa ottaa myös suoraan yhteyttä nykyisiin tai

jopa vanhoihin työtovereihin. Ihmiset haluavat auttaa ja antavat mielellään neuvoja tai ohjeita, mitä kannattaa tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gallo 2020.)

5.3 DISC-analyysi

Itsetuntemus edistää erilaisuuden tunnistamista, sillä henkilön on tunnistettava omat vahvuudet ja heikkoudet ennen kuin voi tunnistaa näitä muissa yksilöissä (Ristikangas ym. 2020, 229). Työelämässä odotukset ovat kovat ja sen vuoksi ainoa keino menestyä on tehdä itselleen mielekkäitä asioita. Tämän vuoksi Johtamisen akatemiassa pyrittiin lisäämään itsetuntemusta eli tiedostamaan omat motivaatiotekijät ja määrittämään itseä kiinnostavat asiat. Tähän hyödynnettiin DISC-analyysia. (Jarenko & Kankkunen 2021, 12 – 13.)

DISC-analyysi on käyttäytymisen itsearviointityökalu, joka perustuu psykologi William Moulton Marstonin vuonna 1928 kehittämään DISC-käyttäytymisteoriaan. Marston tutki henkilön tahtoa, vallan tunnetta ja sen vaikutusta persoonallisuuksiin ja käyttäytymiseen. Hänen työnsä on johtanut DISC-profiilin luomiseen. (Discprofile 2022.) DISC-analyysia voi hyödyntää esimerkiksi omassa työssä tai työnhaussa.

DISC-analyysiin kuuluu neljä profiilia, joita ovat hallitseva, vaikuttava, vakaa ja tunnontarkka. Profiileja kuvaillaan värien avulla, joista punainen on hallitseva, keltainen on vaikuttava, vihreä on vakaa ja sininen on tunnontarkka. DISC-profiilit ovat samanvertaisia ja kuvaavat ihmisen käytöstä eli käytösmallia. Jokaisessa mallissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Käytösprofiili muodostuu tavallisesti yhdestä profiilista, mutta tietyissä tapauksissa myös useammasta. Useamman profiilin yhdistelmät ovat monimutkaisempia tulkita. (Discprofiili 2022.)

Punainen eli hallitseva (D) profiili on erittäin tulorientoitunut, vahva ja päättäväinen. Keltainen eli vaikuttava (I) on ekstrovertti, inspiroiva ja vakuuttava, joka pyrkii rakentamaan tiimiä ja kommunikoi avoimesti. Vihreä eli vakaa (S) on huomaavainen, tasapuolinen ja kärsivällinen sekä vahva tiimityöskentelijä. Sininen

eli tunnontarkka (C) on erittäin systemaattinen, tarkka ja yksityiskohtainen, joka arvostaa ammattimaisuutta. (Discprofiili 2022.)

5.4 Valmentava ote esihenkilötyössä

Johtamisen akatemian pilotissa mukana olleet pääsivät tekemään esihenkilöisjaisuuden noin kuukauden ajaksi. Näin jokainen pääsi näkemään mitä valmentava johtaminen on käytännössä sekä mitä tiimin valmentaminen vaatii.

Valmentava esimiestyö huomioi sekä työn tuottavuuden että ihmisten motivaation. Esihenkilö pyrkii valjastamaan ryhmän osaamisen ja yritteliäisyyden yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Ryhmällä on selkeä tavoite, jota huomioiden tehdään päätöksiä. Yhteistyöllä on suuri rooli ja ryhmä tekee, suunnittelee ja toteuttaa asioita yhdessä. Jokaisella jäsenelle annetaan vastuuta, joka edesauttaa sitoutumista. Kommunikointi on avointa ja sparraavaa ja asioita luodaan yhdessä. Esihenkilön rooli on osallistaa, haastaa ja kannustaa. Valmentavassa esihenkilötyössä huomio keskittyy työn merkityksellisyyteen ja innostavuuteen. Ryhmässä kokeillaan ja opitaan virheistä ja toisaalta myös juhlistetaan pieniäkin onnistumisia. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 15 - 16.)

Valmentamisen keskeisiä osa-alueita ovat vankan luottamussuhteen rakentaminen sekä kehittymisen tavoiteasetanta ja suunnittelu. Valmentavan esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on ohjata tiimiä kohti yhteistä päämäärää ja tavoitetta. Valmentavalla esihenkilötyöllä on yhteys asiakaskokemukseen työntekijäkokemuksen kautta. Asiakaskokemuksen parantamista tukee valmentava ajattelu- ja toimintatapa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 18; Jalava 2001, 68 - 88.)

Palautteenanto liittyy läheisesti valmentavaan johtamiseen, sillä palaute auttaa henkilöä oman toiminnanohjauksessa. Palautteen tavoite on auttaa yksilöä parempaan suoriutumiseen ja osaamisen kehittämisessä. Yksilön kehittyminen onnistuu parhaiten, kun yksilö tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Jalava 2001, 100 - 101).

Valmentava esihenkilö kehittää oman tiimin lisäksi myös itseään tietoisesti. Jokaisen esihenkilötyötä harkitsevan on pohdittava, haluaako oikeasti työskennellä esihenkilönä. Esihenkilön työssä korostuvat ihmisten johtamisen taidot, joten aito halu työskennellä esihenkilönä on tärkeää. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 20 - 24.)

Johtamisen painopisteen on siirryttävä yksilöiden johtamisesta yksilöiden valmentamiseen. Esihenkilön on pyrittävä auttamaan johdettavaa löytämään ja ottamaan käyttöönsä potentiaalisia. Yksilön valmennukseen kuuluu kahdenkeskinen vuoropuhelu, jossa pyrkimyksenä on auttaa toista oivaltamaan, oppimaan sekä johtamaan itseään paremmin. Esihenkilön ydintaitoihin kuuluu se, että hän on kiinnostunut, näkee potentiaalia, kysyy, kuuntelee, haastaa ja innostaa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 30 - 31.)

Valmentava esihenkilö perustaa toimintansa vahvuuksiin. Vahvuuksiin keskittyvä esihenkilö luo myönteistä ilmapiiriä ja vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Esihenkilö, joka hyödyntää vahvuuksia, on tunnistettava ensin omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämä onnistuu esimerkiksi tutkimalla erilaisia esihenkilöarvioita ja palautteita. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 33.)

Valmentava johtamiskulttuuri liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. Työyhteisössä ilmapiiri on positiivisempi, kun korostetaan yhteistä tekemistä. Valmentava kulttuuri kehittyy, kun huomioidaan yrityksen toimintatavat ja arvot, kehitetään osaamista ja syvennetään vuorovaikutussuhteita. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 266 - 267).

5.4.1 Tiimin valmentamisen ydintaidot

Toimiva tiimi on sitoutunut tavoitteisiin, tiimiläiset täydentävät toistensa osaamista, tiimillä on yhteinen toimintamalli ja yhteisvastuu tuloksista sekä halukkuutta jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Huipputiimin rakentaminen vaatii ihan ensimmäiseksi tiimin olemassaolon tarkoituksen ja tavoitteen selkiyttämisen, jolloin tiimi voi tunnistaa miten suoriutua yhä paremmin. Huipputiimin jäsenet ovat

myös sitoutuneet itsensä kehittämiseen sekä pyrkivät löytämään parempia ratkaisuja ja käytänteitä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 66 - 69.)

Valmentavalla esihenkilöllä on kolme positiota. Kun esihenkilö on tiimensä edessä, hän toimii suunnannäyttäjänä. Suunnannäyttäjänä esihenkilö pyrkii kirkaamaan tavoitteet. Toinen positio viittaa yhdessä tekemiseen tasa-arvoisesti eli esihenkilö toimii yhdessä tiimensä kanssa. Tähän liittyy vahvasti palautekulttuuri, läsnäolo ja muihin tutustuminen. Kolmas positio viittaa esihenkilön taustalla mahdollistajana toimimiseen. Mahdollistajana esihenkilö havainnoi, osallistaa, antaa vastuuta ja luottaa tiimin jäseniin. Jokainen positio on yhtä tärkeä ja esihenkilö voi olla yhdenkin päivän aikana useammassa positiossa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 70 - 71.)

Tiimin vahvuuksien ja voimavarojen tunnistaminen on erityisen tärkeää, jotta jokaisen potentiaali saataisiin käyttöön. Kun esihenkilö tunnistaa jokaisen yksilön voimavarat, hänen on helpompi asettaa oikeat henkilöt oikealle paikalle, jotta nämä saavat työssään flow-kokemuksia. Muita työkaluja ovat muun muassa positiivisen vahvistavan palautteen antaminen, ongelmien kääntäminen tavoitteeksi, vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ja onnistumisten jakaminen sekä niiden analysointi tiimissä. (Salmimies & Ruutu 2013, 271 - 277.)

Tiimillä on oltava tarkoitus ja tarkoituksen on oltava läsnä jokaisessa tekemisessä. Tiimin jäsenten on tunnettava työnsä perustehtävät ja tavoitteet. Jokainen tiimin jäsen tietää oman roolinsa ja vastuunsa tiimissä. Tiimissä on oltava myös kurinpitoa, jotta asioita käsiteltäisiin tehokkaasti ja toiminta olisi suunnitelmallista. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää avointa ja rakentavaa ilmapiiriä sekä antaa energiaa ja motivoi tiimiläisiä. Avoin ilmapiiri kannustaa myös innovatiivisuuteen, joka toisaalta parantaa suorituksia. (Sydänmaanlakka 2016, 48 - 49.)

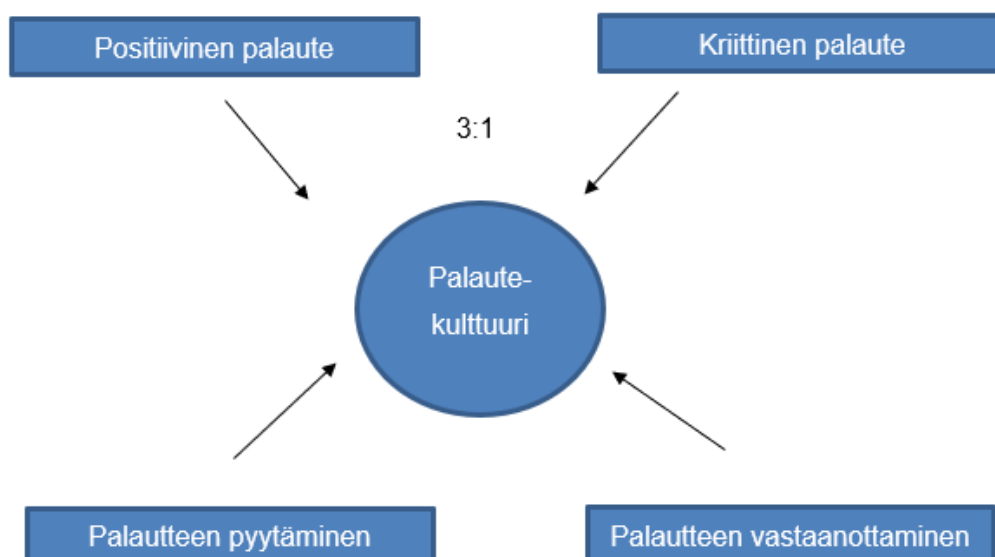
Tiimiä tulee johtaa sekä yksilö- että tiimitasolla. Yksilötasolla johdettaessa tavoitteiden asettaminen on erityisen tärkeää. Tavoitteisiin sitoudutaan tavallista enemmän, kun alainen on myös itse mukana tavoitteen asettamisessa. Tavoitteiden tulee seurata SMART-mallia, jonka mukaan tavoitteet tulee olla hyvin

konkreettisia ja mitattavissa olevia. Tavoitteiden tulee olla myös realistisia ja saavutettavissa. Myös ajallinen tavoite on tärkeää tavoitteisiin sitoutumisen ja toimeenpanon kannalta. Johtajan tulee ohjata ja tukea, kehittää yksilön osaamista, antaa palautetta, motivoida, kommunikoida tehokkaasti ja johtaa omalla esimerkillä (Sydänmaanlakka 2016, 40.)

5.4.2 Tiimin valmentamisen työkalut

Tämän opinnäytetyön kannalta tiimin valmentamisen työkaluja ovat palautekulttuuri ja kehityskeskustelut. Johtamisen akatemiassa mukana olleet pääsivät harjoittelemaan palautteen antamista, joka puolestaan liittyy myös kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut ovat oleellisia esihenkilön roolissa, joten prosessin ymmärtäminen on tärkeää.

Palautteen antamisella, pyytämisellä ja vastaanottamisella pyritään vahvistamaan myönteistä yhteistyötä. Palautteen antoon liittyy aina myös riskejä, mutta sen mahdollisuudet ovat valtavat. Myönteistä palautetta kannattaa antaa kolme kertaa enemmän kuin kriittistä, sillä tämä lisää turvallisuuden ja positiivisuuden tunnetta.



Kuvio 4. Palautekulttuurin kehittyminen palautteen monimuotoisella käytöllä (Grunbaum & Ristikangas 2014, 92).

Palautteen pelisäännöistä kannattaa sopia tiimissä, jotta tiimiläiset uskaltavat antaa enemmän palautetta. Positiivinen palaute kannattaa antaa heti, kun asia on vielä tarkasti muistissa. Palautteen antamisen on hyvä olla täsmällistä eikä vain yleistä kehumista. Esimerkkien käyttäminen antaa vastaanottajalle tunteen, että palautteenantaja tietää, mistä on antamassa palautetta. Esihenkilön on annettava palautettava sekä yksilölle että koko tiimille yhdessä. (Grunbaum & Ristikangas 2014, 94 - 95.) Palautteenannon odotukset kohtaavat, kun jokainen tiimin jäsen on tietoinen siitä, mistä ja miten yhteisössä annetaan palautetta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, luku 1).

Kriittistä palautetta voi antaa monin tavoin, jolloin palautteenanto on rakentavaa, korjaavaa, kannustavaa, negatiivista, kielteistä tai ohjaavaa. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu kriittisen palautteen antamisesta. Kriittisen palautteen antaminen on useammille erittäin hankalaa ja se usein vaatii erityistä rohkeutta ja luottamusta. Palautteen vastaanottajat ovat erilaisia, joten palautteenantajan on hyvä huomioida persoonalliset erot. Ihmiset ovat useimmiten joko asia- tai tunnekeskeisiä. Tunnekeskeiselle ihmiselle palaute tulee antaa ystävällisesti ja korostaa asian positiivisia puolia. Tavallisesti palaute kannattaa antaa vinkkinä. Asiakeskeiselle palautetta voi antaa suoraan ja faktoilla sekä esittää ohjeita tulevia tilanteita varten. (Grunbaum & Ristikangas 2014, 99 - 102.)

Esihenkilön näkökulmasta palautteenanto on hyvin tärkeää, kun kyseessä on työntekijän alisuoriutuminen. Moni esihenkilö kohtaa tilanteen, jossa työntekijällä on kykyjä saavuttaa tavoitteet, mutta niitä ei jostain syystä saavuteta. Alisuoriutumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi tiedon, osaamisen, motivaation, uskon, mahdollisuuksien tai voimavarojen puute. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa alisuoriutumisen syy ja auttaa työntekijää löytämään omat kyvyt ja voimavarat. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 80 - 82.)

Palautteen aktiivinen pyytäminen on kehittymisen kannalta tärkeää. Jos onnistuu kohdistamaan palautteen pyytämiseen tiettyyn asiaan, henkilö saa varmemmin palautetta juuri siitä, jossa haluaa kehittyä. Kriittisen palautteen vastaanottaminen on myös taitolaji, jota voi harjoitella. (Grunbaum & Ristikangas 2014,

103.) Yksilö voi kehittää omaa pääomaansa kehittymällä palautteen antajana ja vastaanottajana. Näitä voi kehittää olemalla tilanteissa aidosti läsnä, jolloin havainnointikyky on tarkkaavaisempi. Onnistumisten huomiointi, arvostuksen osoittaminen ja kiittäminen kannustavat kehittymiseen. Palautteenannossa dialogi on tärkeä, jotta palautteesta saadaan yhteinen ja ymmärrettävä näkemys. Myös motiivin ja tavoitteiden selkiyttäminen helpottaa palautteenantoa. Yksilön kannattaa myös panostaa palautteen pyytämiseen, jolloin palautetta saa enemmän ja monipuolisemmin. (Silvennoinen & Tilli 2017, 130 - 132.)

Kehityskeskustelut kuuluvat esihenkilön työhön. Kehityskeskustelu on esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutteinen tilaisuus, jonka tarkoituksena on kehittää ja motivoida alaista. Keskustelussa tavallisesti tarkastellaan tekijän osaamista ja pyritään luomaan kehityssuunnitelma, jossa otetaan huomioon myös organisaation tavoitteet. Ne mahdollistavat tavoitteiden ja tulosten toteutumisen seurannan ja tiedon kulkemisen. Kehityskeskustelut ovat myös työntekijöille oiva paikka vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Lahtiluoma & Silander & Turunen & Wiman 2008, 72 - 74.)

Kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu ei riitä, vaan esihenkilön on kehitettävä työntekijää myös silloin kun hän itse sitä haluaa. Kehityskeskustelut on oltava säännöllisiä esimerkiksi kerran kuukaudessa käytäviä keskusteluja. Tiheämpään käytäviä keskusteluita antavat realistisen kuvan siitä, missä mennään tavoitteiden osalta ja esihenkilö on jatkuvasti perillä tiimiläisten tarpeista. (Hakola & Myllyoja 2016.)

Esihenkilön ja alaisen tulee valmistautua kehityskeskusteluun. Keskustelun ajankohdan ja paikan sopiminen tulee tehdä hyvissä ajoin ja mielellään säännöllisin väliajoin, jotta työntekijä saa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteen. Jos organisaatiolla on oma kehityskeskustelulomake, tulee se tehdä työntekijälle tuoksi. Kehityskeskustelun ajankäytön kannalta on työntekijän suotavaa täyttää lomake omalta osaltaan jo etukäteen. Työntekijän on tärkeää ymmärtää keskustelun tarkoitus, joten tarkoituksen ilmaiseminen suoraan on hyvä tapa. Keskustelun on oltava kehittävää vuoropuhelua, jossa työntekijä voi ilmaista itseään

vapaasti ja luottavaisin mielin. (Lahtiluoma ym. 2008, 72 – 75; Aarnikoivu 2016, 109 - 110)

Kehityskeskusteluun liittyy läheisesti palautteenanto. Esihenkilön tulee pyrkiä saamaan palautetta itsestään ja johtamistavastaan. Palautetta voi käyttää johtamisen kehittämiseen. Palautteenantoon rohkaiseminen on esihenkilön vastuulla. Keskustelun kulku ja toteutus ovat myös esihenkilön vastuulla. (Meretniemi 2012, luku 1.)

Kehityskeskusteluihin voi liittyä joitakin yleisiä pulmatilanteita. Yksi yleinen pulmatilanne on aikaisempi läheinen suhde ystävään tai kollegaan, jonka kanssa tulee käydä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelua ei voi delegoida vaan esihenkilön on toteutettava se itse. Esihenkilölle on välttämätöntä pystyä erottamaan työkäyttäytyminen ja ystävyys toisistaan. Kehityskeskusteluja tulee käydä, vaikka tuntee toisen henkilön hyvin. (Lahtiluoma ym. 2008, 77 - 75.)

Kehityskeskustelun etenemisessä voi näyttäytyä joskus haasteita. Erinäisiä toimenpiteitä tulee toteuttaa heti, jos kehityskeskustelu ei etene etukäteisvalmistelusta huolimatta. Esihenkilön kannattaa toistaa keskusteluiden tarkoitus ja merkitys. Työntekijä on saatava keskustelemaan luomalla avoin ilmapiiri ja johdattelemalla keskustelua tavoiteltuihin teemoihin. Mikäli työntekijällä on haasteita ilmaista itseään sanallisesti, voidaan kehityskeskustelussa hyödyntää erilaisia ilmaisumuotoja. (Lahtiluoma ym. 2008, 78 - 79.)

Kehityskeskustelujen dokumentoinnista on kaksi eriävää mielipidettä. Dokumentointi voidaan kokea liian virallisena tällaisessa esihenkilön ja työntekijän välisessä luottamuksellisessa keskustelussa. Toisaalta dokumentointi mahdollistaa tavoitteiden seurannan ja niihin palaamisen. Keskustelussa läpikäytyjen asioiden dokumentointi voi auttaa myös työntekijää sitoutumaan sovittuihin asioihin. Työntekijä voi esimerkiksi kirjata läpikäytyt asiat kehityskeskustelun lopuksi. (Lahtiluoma ym. 2008, 79.)

5.5 Myynnin johtaminen ja motivointi

Johtamisen akatemiassa mukana olleet toimivat pääasiassa asiakasrajapinnassa, jolloin myynnin johtaminen on oleellisesta. Esihenkilö voi käyttää mallia, jonka avulla on mahdollista kehittää strategioita ja hallita myynnin suoritusprosessia yksittäisen myyjän kohdalla. Ihan ensimmäiseksi tulee pystyä arvioimaan ja analysoimaan nykyistä suorituskyykyä, johon kuuluu neljä tärkeää vaihetta. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu kommunikointi ja kriittisten menestystekijöiden seuraaminen. Toiseksi tulee tunnistaa suorituskyykyä eli saavutukset ja puutteet. Kolmanneksi tulee selvittää syy näihin ja viimeisenä ryhdytään asianmukaisiin toimiin. (Kurzrock 2019, luku 3.)

Esihenkilön on valmennettava työntekijöitä myyntiin tarpeen mukaan. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esihenkilö kehittää omia myyntitaitojaan. Esihenkilön vahva myyntitaito parantaa koko tiimin suorituskyykyä huomattavasti. (Kurzrock 2019, luku 6.)

Myyntitiimin motivointi on erittäin tärkeä elementti arjessa. Tiimiä tulee inspiroida ja johdatella, joka toisaalta johtaa vahvasti motivoituneeseen tiimiin. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla tavoite, jota kohti mennään. Esihenkilön tulee pohtia ymmärtääkö jokainen tiimin jäsen työnsä tarkoituksen, onko henkilöllä tarvittavaa osaamista ja hyödyntääkö henkilö osaamistaan käytännössä. (Sales Training Institute 2014.)

Esihenkilö voi auttaa tiimiläistä myyntitavoitteissa esimerkiksi näyttämällä itse esimerkkiä, innostamalla, vaatimalla huippusuorituksia, käymällä yhteistapaamisissa, palautteenannolla ja kehittämällä tiimin toimintatapoja. Tiimiläisiä on mahdollista innostaa palautteenannolla, jakamalla onnistumisen kokemuksia, käsittelemällä epäonnistumiset ja ristiriidat, palkitsemalla onnistumiset ja kehityskeskustelujen kautta. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 149, 174 - 187.)

Esihenkilön tulee pohtia itse ja myös oman tiimin kanssa, miten voivat tuottaa asiakkaille yhä enemmän arvoa ja hyötyä. Tiimin kanssa tulee myös pohtia oman työn perustehtävää ja merkitystä. (Heiskanen 2019, 36 - 37)

5.6 Itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta

Itsensä johtamisen ydintaitoihin kuuluu arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, tunnetaidot ja palautetaidot. Arvotietoisuus tarkoittaa sitä, että esihenkilö on tietoinen arvoistaan ja peilaa toimintaansa niitä vasten. Tahdonvoimalla esihenkilö kehittää ja muuttaa asioita kohti tavoitetta. Tarkkaavaisuustaidot edesauttavat läsnä olemista sekä valitsemaan, miten toimii. Tunnetaidot tarkoittavat tässä tunnetaitojen tunnistamista ja käsittelyä oikeaan suuntaan. Palautetaidon rooli itsensä johtamisen taitona on oppiminen. Osapuolet kehittyvät pyytämällä, vastaanottamalla tai antamalla palautetta. (Grunbaum & Ristikangas 2014, 130.)

Nopeasti muuttuvassa työympäristössä tarvitaan kykyä nähdä sekä lähelle että kauas tulevaisuuteen. Johtamisessa korostuu yhä enemmän systeemiajattelua eli kokonaisuuksien näkemistä ja yksityiskohtien hahmottamista. Etenkin jatkuvan muutoksen maailmassa esihenkilön rooli on yhä vahvemmin sellaisten asioiden johtamisessa, jotka liittyvät pitkälti tiimin itseorganisoitumiseen ja työntekoon. (Grunbaum & Ristikangas 2014, 161.)

Itsensä johtamisen taito merkitsee myös oman elämän hallintaa, työkyvyn ylläpitoa, ajankäytön suunnittelua ja kiireen hallitsemisen taito. Uralla eteneminen vaatii usein myös urasuunnittelua. Useassa tapauksessa uusiin tehtäviin pääsemiseksi tulee myös hankkia tai kehittää uusia taitoja. Sen vuoksi onkin tärkeää pohtia, mitä taitoja uudessa tehtävässä tarvitaan ja mitä osaamista kannattaa kehittää. (Salminen 2017, 354 - 356.) Omat teot ja valinnat vaikuttavat myös tavoitteiden toteutumiseen. Esimerkiksi omista urahaaveista kannattaa monissa tilanteissa jopa keskustella avoimesti. Osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa myös omatoimisesti.

Muiden johtaminen vaatii ensin itsensä johtamista. Itsensä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta, sillä itsetietoinen henkilö voi ohjata toimintaansa tehokkaammin ja oikein. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen on älykkään itsensä johtamisen päämäärä. (Sydänmaalakka 2016, 29.)

Ajanhallinta liittyy läheisesti kokonaisvaltaiseen itsensä johtamiseen. Ajankäytön hallinnan nähdään olevan omien unelmien, arvojen, tavoitteiden ja motivaation tiedostamista. Ajanhallintaan liittyy suunnittelu, organisointi ja tavoitteiden toteuttaminen. Ajanhallinnan kannalta on tärkeää oivaltaa, että aika on rajallinen resurssi. Tehtävien ja tavoitteiden priorisointi on tärkeä esihenkilön taito. (Sydänmaanlakka 2016, 146.)

Ajankäytön hallintaan on olemassa erilaisia työkaluja muun muassa viikkosuunnitelma, erilaiset tehtävälisterit, kalenteri ja oppimispäiväkirjat. Ajankäytön suunnittelussa on hyvä käyttää perusyksikkönä viikkoa, sillä se on yksinkertainen ja helposti seurattavissa oleva ajanjakso. Viikkosuunnitelmassa suunnitellaan ja tarkkaillaan, kuinka monta tuntia menee mihinkin tehtävään. Siinä ei oteta huomioon vain työhön käytetty aika vaan kokonaisvaltainen hyvinvointi, joka sisältää muun muassa käytetty aika harrastuksiin, nukkumiseen ja jouten olemiseen. Viikkosuunnitelma auttaa näkemään mihin käyttää liikaa tai liian vähän aikaa. Tehtävälisterit ovat yksinkertainen työkalu, johon kirjataan tekemättömät tehtävät. Tehtävälisteri voi auttaa stressinhallinnassa ja näkemään tekemättömät tehtävät selkeämmin, jolloin jopa tehokkuus lisääntyy. Oppimispäiväkirjaan taas kerätään opitut ja kehittämiseen liittyvät asiat, jolloin niihin on helpompi palata ja muistella asioita sekä varmistaa, että asiat tulevat tehdyksi. Kalenterilla tarkoitetaan perinteistä kalenteria, pidetään sitä sitten sähköisesti tai kirjallisesti. (Sydänmaanlakka 2016, 146 - 151.)

Esihenkilön toimintaympäristö on monimutkainen, joka puolestaan vaikeuttaa ajan koordinoimista. Esihenkilön kannattaa pohtia mikä on omassa työssä keskeistä eli pääasiassa mitkä ovat ne tekijät, jotka edesauttavat tuloksellista esihenkilötyötä. Toisaalta on hyvä pohtia, mikä on vähemmän tärkeää omassa työssä. Esihenkilön kannattaa välttää sitä, että työntekijät delegoivat tehtäviä ja vastuita esihenkilölle. Esihenkilön on pyrittävä antamaan vastuuta myös työntekijälle ja rohkaisemaan heitä päätöksentekoon. (Jalava 2001, 49 - 52.)

Esihenkilön on varattava omalle työlle riittävästi aikaa. Esihenkilön työ sisältää paljon ennakoimattomia tehtäviä, joten esihenkilöllä tulee olla kalenterissa aina

ylimääräistä vapaata tilaa. Työn suunnittelu auttaa kuitenkin suorittamaan hankalia tehtäviä. Etenkin hankalille tehtäville kannattaa asettaa takaraja, ettei tehtävät jää odottamaan liian pitkään. (Jalava 2001, 55 - 58.)

5.7 Esihenkilötyö ja -rooli

5.7.1 Esihenkilön ominaisuudet ja tehtävät

Esihenkilön on ymmärrettävä roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa. Johtamisen akatemiassa pyritään siihen, että osallistujat ymmärtävät esihenkilön roolin ja tehtävät ja näin pystyvät jatkossa kehittämään itseään oikeaan suuntaan.

Esihenkilöosaaminen on ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamista eli se on kokonaisuuksien hallintaa. Esimiesosaaminen luo tasapainoa tehokkuuden ja hyvinvoinnin välille. Sydänmaanlakka (2004) on hahmottanut esimiesosaamista johtajuuden osaamispuun avulla. Sosiaalinen ympäristö, koti ja koulutus, toimivat puun ravintona ja kasvualustana. Jaksamiseen vaikuttavat arvot, periaatteet, tavoitteet, itsetuntemus ja persoonallisuus. Itseluottamus on osaamispuun runko ja lehvästö kuvaa esimiestyön aihealueita kuten ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutus- ja johtamisosaaminen. (Hyppänen 2013, 34 - 35.)

Hyvä johtaja ikään kuin palvelee alaisiaan. Hyvä johtaja kuuntelee aktiivisesti ja myös kuulee. Johtajan rooli on mahdollistaa riskien ottamisen ja uusien ratkaisujen kokeilemisen, jolloin työntekijät voivat tehdä työnsä paremmin ja joustavammin. Ongelmien voittaminen vaatii johtajalta aina vahvaa yhteistyötaitoa jopa organisaation rajojen yli. Johtajan ei tarvitse itse olla jokaisen asian asiantuntija, vaan enemmänkin kykyä osata löytää erityisosaamista muista. Koska johtaja tekee paljon päätöksiä, on tärkeää, ettei johtaja tee johtopäätöksiä hätiköidysti vaan pikemminkin harkitsee päätöksiään ja perustaa päätökset myös tietoon. Hyvään johtajuuteen kuuluu myös oikeudenmukaisten periaatteiden puolustaminen, epävarmuuden suodatus, luottamus sekä kyseenalaistaminen ja sääntöjen haastaminen. (Nissinen 2017.)

Alahuhta (2015) kirjoitti johtamisen avainperiaatteista, joita ovat kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, avoimuus ja suoruus, fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet antavat myös työntekijöille energiaa tehdä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Avoimuuden tulee olla läsnä kaikessa kanssakäymisessä.

Esihenkilötehtävää voidaan käsitellä johtajuusroolin käsitteellä. Henkilön rooli näyttäytyy persoonan kautta. Rooli on toisaalta toiminnallinen muoto siitä, millaisena henkilö näyttäytyy muiden edessä. Esihenkilörooli kehittyy havaintojen ja odotusten tunnistamisen kautta, joita määrittää asiakkaat, itse organisaatio ja sen työntekijät. Esihenkilön osaaminen myös muodostaa toimivan johtajuusroolin. Esihenkilön persoonallisuus myös vaikuttaa esimiesroolin muodostumiseen. Persoonia on erilaisia ja useat eri persoonat voivat toimia esimiehinä, kunhan henkilö luo toimivan roolikokonaisuuden. Roolikokonaisuus tarkoittaa sitä, että henkilö pyrkii rakentamaan kokonaisuuden omien vahvuuksien varaan ja kompensoi puutteitaan toisaalta käyttämällä työntekijöiden resursseja. Toimiva esimiesrooli vaatii esihenkilöltä kykyä ja intoa arvioida omaa suorituskyykyään ja kehittyä. (Jalava 2001, 18-19.)

Esihenkilön on oltava kuuntelija ja aidosti läsnä, koska työntekijät haluavat tulla kuulluksi. Esihenkilö myös hankkii tietoa työyhteisön asioista kuuntelemalla ja käymällä dialogia työntekijöiden kanssa. Esihenkilön odotetaan myös osallistuvan erilaisiin tilaisuuksiin ja sanovan mielipiteensä eli esihenkilön on oltava osallistuja. Esihenkilötyön onnistumisen edellytyksenä toimii vahvasti usko omiin vaikuttamisen mahdollisuuteen. Vaikuttaminen ja henkilöstön tunteminen liittyvät läheisesti organisaation toimintamallien kehittämiseen. Esihenkilön on tunnistettava oman organisaation toiminta, arvot, strategian ja vision sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat. Näiden tunnistaminen auttaa esihenkilöä myös perehdyttäjän roolissa. (Lahtiluoma ym. 2008, 9 - 11.)

Vastavuoroisen luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välille on erityisen tärkeää onnistuneen suhteen luomiseksi. Esihenkilön on tunnistettava osaamista henkilöstössä esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta. Esihenkilön

kannattaa tuoda ilmi omat vahvuutena ja myös kehittymiskohteensa, joissa tarvitsee tukea esimerkiksi omilta työntekijöiltään. Esihenkilö on mahdollistaja, joka toimii eturintamalla muita auttaen. Päätösvastuu ja mahdollistajana toimiminen tuo myös vastuunkannon esihenkilön harteille. (Lahtiluoma ym. 2008, 11 - 12.)

Esihenkilö on oman työnsä merkityksen tunnistaja ja kokonaisuuden hahmottaja. On tärkeää ymmärtää oma työpanos osana organisaation tarkoitusta ja kokonaisuutta. Merkityksen tunnistaminen välittyy suoraan myös työntekijöille. Esihenkilö toimii tiedon välittäjänä ja suunnannäyttäjänä. Esihenkilö organisoii ja hallitsee ajankäyttöä. Esihenkilön arki voi olla hyvin kiireistä ja tämän vuoksi priorisointikyky korostuu. Esihenkilön on kiinnitettävä paljon huomiota työntekijöilleen antamaan aikaan ja omaan läsnäoloon tiimissä. Lopuksi erittäin tärkeä on esihenkilön rooli palautteen antajana ja vastaanottajana. Palautteen tarkoitus on kehittää sekä yksittäistä tekijää että koko henkilöstöä. (Lahtiluoma ym. 2008, 12 - 13.)

Esihenkilölle on erityisen tärkeää tuntea organisaation talousasiat, etenkin talousarvio ja toimintasuunnitelma ovat erityisen tärkeitä työkaluja. Esihenkilön tulee jokapäiväisessä arjessaan johtaa myös laatua. Tuloksen teko ilman laatua on heikkoa johtamista. Laadunhallintaan kuuluu muun muassa tulosten mittaaminen, asiakaspalautteiden seuranta ja niihin reagointi, tavoitteiden asettaminen ja kehitysnäkymät. Laadunhallinta on jatkuvaa parantamista ja kehittymistä, jolla varmistetaan asiakaslähtöisyys sekä henkilöstön osaaminen. (Lahtiluoma ym. 2008, 28 - 29.)

Uusi esihenkilö luo pohjaa omassa tiimissä ja organisaatiossa ensimmäisten kuukausien ajan. Alussa henkilöstö on hyvin avoin kertomaan omat odotukset ja ajatukset ja kuuntelevat herkemmin uutta johtajaa. Ensivaikutelma on todella tärkeää ja tämän vuoksi uuden esihenkilön on alussa oltava jatkuvasti esillä ja paikalla. (Lahtiluoma ym. 2008, 30 - 32.)

Uuden esihenkilön kannattaa tietoisesti panostaa tiettyihin asioihin uudessa roolissa. Esihenkilön kannattaa myös muun muassa kuunnella ennen kuin puhuu, opetella tuntemaan organisaation kulttuuria, peilata omia havaintoja eri ihmisten kanssa, keskustella oman esihenkilön kanssa, selvittää oman yksikön perustehtävät, tehdä päätöksiä jo heti alkuvaiheessa, rakentaa tiimiä, luoda työtä tukevia verkostoja, pyrkiä tasapainottamaan oppiminen ja tekeminen, oppia tuntemaan sidosryhmät, asiakkaat ja tuotteet sekä asettamaan tavoitteet ja käymään ne yhteisesti läpi oman tiimin kanssa. (Lahtiluoma ym. 2008, 33 - 35.)

5.7.2 Asiantuntijasta esihenkilö

Suurin osa Johtamisen akatemiassa mukana olleista toimivat asiantuntijatehtävissä. Esihenkilön urasta haaveilevan asiantuntijan on ymmärrettävä, miten johtajan rooli poikkeaa asiantuntijan roolista. Esihenkilö ei keskity yksittäiseen tehtävään, vaan katsoo asioita laajemmalla näkökulmalta. Tietyissä tilanteissa esihenkilön voi olla haastavaa päästää irti siitä, mitä on aikaisemmin tehnyt. Henkilön kannattaakin pohtia omia haluja tehdä samaa työtä kuin aikaisemminkin ja siirtymää kohti uutta. Joskus uusi esihenkilö itse ymmärtää työtehtävän muutokset, mutta ympäröivä tiimi ei tätä pysty käsittämään. Etenkin esihenkilöitä, jotka ovat siirtyneet asiantuntijatehtävästä esihenkilön rooliin voidaan edelleen muistaa vanhan roolin kautta ja häneltä odotetaan samaa työpanosta osaamisen puitteissa. Toisaalta, kun esihenkilö osaa alaistensa työn ja osoittaa osaamisensa, tämä voi lisätä luottamusta esihenkilöön. Tällaiseen kannattaa kuitenkin asettaa selvät rajat, jotta johtaminen olisi tehokasta ja tarkoituksenmukaista. (Lahtiluoma ym. 2008, 17 - 18; Paasovaara 2022.)

Roolimuutos asiantuntijasta esihenkilöksi voi joskus olla hyvinkin haastava. Uudella esihenkilöllä on voinut asiantuntijatehtävän aikana olla ystävyysuhteita henkilöihin, joista tulee alaisia. Esihenkilölle voi helposti jäädä vanha tapa voimaan, jossa lähdettiin lounaalle tai viettämään iltaa tiettyjen henkilöiden kanssa. Uudessa roolissa tulee miettiä, mitä tunteita tämä herättää muissa alaisissa. Tämän vuoksi esihenkilön on oltava mahdollisimman tasapuolinen. Usein uudet esihenkilöt voivatkin kokea tietynlaista yksinäisyyttä ja jopa etäisyyttä johtajan

roolissa. (Lahtiluoma ym. 2008, 19.) Avainsana tällaiselle tilanteelle on tiedostaminen, joka vaatii syvää psyykkistä työtä ja omien tapojen uudelleenarviointia. Esihenkilön tulee olla rohkea eikä vastata odotuksiin, jotka liittyvät vanhaan työtehtävään. (Ristikangas ym. 2008, 226.)

Asiantuntijasta tulee esihenkilö, jonka identiteetti vahvistuu, harjoittelemalla uutta roolia. Muutosta asiantuntijan roolista esihenkilöksi voi nopeuttaa suorittamalla tietynlaisia toimenpiteitä. Uuden esihenkilön kannattaa määritellä oma arkitkeminen vanhassa asiantuntijaroolissa ja uudessa esihenkilön roolissa. Henkilön tulee kiinnittää huomiota ja analysoida paljonko käyttää aikaa vanhoihin työtehtäviin ja paljonko uuteen tehtävään. Motivaation selkiyttäminen ja oman innostuksen löytäminen edesauttaa polulla etenemiseen. Motiivin ja uuteen esihenkilöön kohdistuvien odotusten on kohdattava eli henkilön on pohdittava, mikä motiivi täyttää odotukset parhaiten. Vuorovaikutustaitojen ja kehittymistarpeiden analysointi sekä vahvuuksien tiedostaminen edistävät positiivista siirtymää asiantuntijasta esihenkilöksi. Uuden esihenkilön on myös henkisesti valmistauduttava luopumiseen ja tunnistettava omat tunteet. Toimintasuunnitelman luominen edistää huomattavasti polulla etenemistä unohtamatta tietenkään seurannan ja arvioinnin. (Ristikangas ym. 2008, 247 - 248.)

Useat esihenkilöt ovat nousseet työntekijän tai asiantuntijan roolista esihenkilöksi. Tällaisessa tilanteessa esihenkilöllä on vahvaa osaamista tiimiläisten tekemästä työstä. Esihenkilötyöt ovat taas vieraampia ja vaativat uuden opettelua. Esihenkilö voi joutua houkutusloukkuun, jossa häntä houkuttaa tehdä aikaisempaa työtä tai jättää opettelematta uusia esihenkilölle kuuluvia tehtäviä. Esihenkilön kannattaa välttää asiantuntijan roolin ottamista. Esihenkilön tulee pyrkiä antamaan vastuuta työntekijälle ja delegoimaan tietynlaisia tehtäviä. Tämä edesauttaa työn sujumisen myös silloin, kun esihenkilö ei ole paikalla. (Jalava 2001, 52 - 54.)

5.7.3 Kokousten toteutus

Esihenkilön rooliin kuuluu osallistua erilaisiin kokouksiin, mutta myös järjestää omille alaisilleen ajankohtaisia yhteisiä kokouksia. Kokousten johtaminen on esihenkilön tärkeä taito. Kokousten tarkoitus on luoda tiimissä yhteistä käsitystä erilaisista tehtävistä, jakaa tietoa ja kokemuksia, suunnitella sekä tehdä päätöksiä. Kokoukset ovatkin tilanteita, joissa tiimin jäsenet kohtaavat. (Lahtiluoma ym. 2008, 86.)

Kokouksia ei tule järjestää turhaan vaan jokaisella kokouksella tulee olla selkeä agenda, joka tuottaa lisäarvoa osallistujille. Onnistunut kokous vaatii monen asian huomioon ottamista. Esihenkilön tulee myös muistaa, että kokouksia on erityyppisiä ja jokaista kokousta ei järjestetä samalla tavalla. Yhteen kokoukseen ei myöskään kannata sovittaa luonteeltaan eri asioita kuten luovaa ajattelua vaativaa kokousta ja hallinnollista kokousta. (Lahtiluoma ym. 2008, 85 - 87.)

Kokouksen tarkoituksen ymmärtäminen on edellytys kokouksen onnistumiselle. Kokouksen aihe kannattaa kertoa joko kokouskutsussa tai heti kokouksen alettua. Onnistunut kokous sisältää myös asia- tai esityslistan sekä aikataulun, josta pidetään kiinni. Kokouksista on myös hyvä laatia muistio, jotta kokouksien asiat eivät jää osallistujien muistin varaan. Muistion laatimisen voi delegoida jollekin muulle osallistujalle, sillä esihenkilöllä on jo riittävästi tekemistä kokouksen johtamisessa. Monesti kokouksissa voi olla haasteita pysyä asiassa, joten esimerkiksi muistiot ja niiden saatavuus myös kokousten ulkopuolella on tärkeää. Kokouksissa voi nousta uusia tärkeitä teemoja, jotka on hyvä ottaa huomioon ja sopia niiden tarkemmasta käsittelystä. (Lahtiluoma ym. 2008, 87 - 90.)

Esihenkilö voi työssään hyödyntää erilaisia työskentelytapoja ja yksi näistä voi olla esimerkiksi työpajan järjestäminen. Workshop on yhteistyöllä suoritettu sesio, jossa tiimi saavuttaa sovitun tavoitteen. Tavallisesti tavoitteena on ongelmanratkaisu, uusien ideoiden luominen tai yhteisymmärryksen saavuttaminen. Workshopissa on yleensä jokin luova lähestymistapa ja ne vaativat huolellisen

valmistelun, jotta niistä saadaan kaikki mahdollinen hyöty. (Hamilton 2016, luku 1.)

Fasilitoijan kannattaa miettiä etukäteen, miten osallistaa tiimiläisiä. Aikaa voi käyttää esimerkiksi niin, että pyytää etukäteen tiimiläisiä miettimään ja tuomaan ideoita session käynnistämiseksi. Fasilitoija voi siis valmistella jonkin valmistelu-tehtävän osallistujille. Keskittyminen on myös hyvin tärkeää ottaa huomioon etenkin, jos workshop kestää kauan. Suuri tietotulva on aina riski keskittymiselle. Myös ulkopuolisten häiriötekijöiden kuten sähköpostin tai puhelimen minimointi on tärkeää. Workshopissa pyritään kannustamaan positiiviseen käyttäytymiseen käymällä vuoropuhelua. (Hamilton 2016, luku 2.)

5.7.4 Esihenkilö rekrytoimassa

Henkilöstösuunnittelu kuuluu esihenkilön tehtäviin. Uuden työntekijän rekrytointi on tärkeä ja myös vastuullinen hanke. Etenkin uudelle esihenkilölle rekrytoinnin prosessit voivat tuntua monimutkaisilta. Helppolukuisia rekrytoinnin oppaita on saatavilla ja näitä uuden esihenkilön kannattaakin hyödyntää. (Lahtiluoma ym. 2008, 81.)

Rekrytointiin kannattaa valmistautua etukäteen ennen rekrytointitarvetta, jotta rekrytointiprosessi olisi mahdollisimman onnistunut. Rekrytointi on pitkäaikainen investointi, joka tulee tehdä huolella. Rekrytointiprosessi on monivaiheinen ja ihan ensimmäiseksi tulee selvittää mihin työtehtävään henkilöä haetaan ja millaista henkilöä kyseiseen tehtävään kaivataan. Esihenkilön kannattaa myös pohtia miksi tietyntyyppistä henkilöä haetaan juuri kyseiseen työhön. Hakijoiden työhakemukset tulee lukea tarkasti läpi ja luoda näistä jonkinlainen tiivistelmä. (Lahtiluoma ym. 2008, 82 - 83.)

Rekrytoinnin vaiheista haastattelu on tärkein. Haastattelun tulee olla avoin ja kannustava ja tilaisuudessa tulee antaa myös hakijan kysyä ja puhua. Haastattelutilaisuudessa tulee olla rento ilmapiiri, jossa hakija ei koe tulevansa kuulustelluksi. Useimmiten hakijat ovat selvittäneet organisaation perustiedot, joten organisaatiosta kertomiseen ei kannata käyttää paljon aikaa. Tehtäväkuvasta

kannattaa kuitenkin kertoa tarkasti, jotta hakija on ymmärtänyt oikein hake-
maansa työtehtävää. Rekrytointi päättyy, kun henkilö on valittu haluttuun työteh-
tävään ja aloittaa työt. (Lahtiluoma ym. 2008, 84.)

5.8 Valmentava mentorointi

Mentorointi on ohjausmenetelmä, jonka tarkoituksena on siirtää tietoa ja osaa-
mista kokeneemmalta mentorilta kokemattommalle ja kehityshaluiselle men-
toroitavalle. Mentorointi on yhteistyöhön pohjautuva tasavertainen suhde. (Risti-
kangas ym. 2020, 17.)

Valmentaminen kannattaa yhdistää mentorointiin etenkin nykyisessä kompleksi-
sessä maailmassa. Valmentava ote vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista men-
torointiin, jolloin yhteistyö ja merkityksellisyys voimistuu. Valmentavan mento-
roinnin tulee pyrkiä vastuunottamiseen ja toimintaan, joka vahvistaa itseohjautu-
vuutta. Valmentava mentorointi sitoutuu kehittymiseen, jossa tavoitteena on
tuoda esille mentoritavan vahvuudet ja potentiaali. (Ristikangas ym. 2020, 18.)

Mentorointi perustuu vahvaan luottamukseen ja yhteisen ajattelun kehittämi-
seen, jonka pohjana toimii aikaisempi osaaminen ja kokemus. Mentoroinnin tu-
lee olla aina tavoitteellista molemminpuolista vaikuttamista. Mentori voi hyödyn-
tää omaa osaamistaan ja kokemustaan esittämällä mentoritavalle oivalluttavia
kysymyksiä ja haastamalla hänen ajatteluaan. Mentorin tärkeitä taitoja ovatkin
kuuntelu, kysyminen ja kiinnostus. Mentoritavalle on erityisen tärkeää pystyä ref-
lektimaan kuten käymään sisäistä keskustelua itsensä kanssa. (Ristikangas
ym. 2020, 18 - 25.)

Onnistuneen mentorointiprosessin kannalta on hyvin tärkeää, että mentorointi-
tapaamisissa paneudutaan mentoritavan esille tuomien teemojen käsittelyyn.
Mentorintisuhteen alussa tulee luoda tavoitteet, toimintatavat ja sopia ajankäy-
töstä. (Clutterbuck & Manner & Vesa 2014, 200 - 223.)

Mentorointisuhde on kahden kauppa, jossa molemmat osapuolet ovat perillä yhteisestä oppimisprosessista. Mentorointiprosessiin kuuluu neljä tärkeää vaihetta. Ensimmäinen vaihe on mentorointisuhteen perustan rakentaminen. Pari ensimmäistä mentorointitapaamista on hyvä käyttää toiseen tutustumiseen, vankan pohjan luomiseen yhteistyölle ja jopa kirjallisen mentorointisopimuksen tekemiseen. Tapaamisten aikana on tärkeää keskustella yhteisestä suunnasta ja myös käytännönläheisestä toiminnasta. Mentorointiprosessin alussa usein riittää, että tavoitteet on suurpiirteisesti hahmoteltu. Ensimmäisten tapaamisten aikana voi keskustella muun muassa odotuksista, tavoitteista ja toimintatavoista. Mentorointiprosessin toinen vaihe on mentoroinnin suuntaaminen eli tavoitteiden selkiyttäminen. Kolmas vaihe on yhdessä kehittyminen, joka tavallisesti on pisin jakso kokonaisuudessa. Yhdessä kehittyminen vaatii ajattelun kehittämistä ja laajentamista reflektoinnin kautta. Viimeisessä vaiheessa päätetään mentorointisuhde ja jatketaan eteenpäin. Mentorointisopimusta tehtäessä määritellään mentoroinnille kesto. Virallisen lopettamisen yhteydessä mentoroitavan ja mentorin tulee käydä keskustelu, jossa arvioivat prosessia ja vetävät yhteen opitun. (Ristikangas ym. 2020, 207 - 227.)

Mentorointi saadaan onnistumaan, kun sovitaan selkeästi ajankäytöstä ja rooleista. Tapaamisajat kannattaa varata kalenterista mahdollisimman pitkälle ja tapaamisissa pidättäytyä sovitussa teemassa. Valmistautuminen on mentoroinnissa hyvin tärkeää ajankäytön hyödyntämisen kannalta. Myös palautteen antaminen mentorointiprosessin aikana on tärkeää, jotta mentorointisuhde kehittyisi entisestään. Oppimispäiväkirjan pitäminen on hyödyllistä ja siitä voi hyötyä paljon mentoroinnin päätyttyäkin. Mahdollisuuksien mukaan mentorointitapaamiset kannattaa tehdä kasvotusten, etenkin pari ensimmäistä kertaa. Luottamus ja keskustelu voi jäädä löyhäksi, mikäli mentorointi tapahtuu täysin etäyhteyksin. (Ristikangas ym. 2020, 207.)

Mentorin ja mentoroitavan erilaisuus voi joko vauhdittaa tai estää yhteistyötä. Tavallisesti ihmiset olettavat muiden ymmärtävän ja tulkitsevan asioita samalla tavalla kuin itse. Tämä on kuitenkin harhaluulo, sillä ihmiset ajattelevat ja toimi-

vat eri tavalla. Erilaisuus voi täten aiheuttaa ristiriitaa. Onnistunut mentorointisuhde vaalii erilaisuutta ja saattaa erilaiset ihmiset yhteen. Tällaisessa suhteessa on annettava tilaa ajatella vapaasti. Erilaisuuden tunnistaminen on tärkeää, jotta mentorointiparit voivat tietoisesti hyödyntää toistensa vahvuuksia. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että mentorointiparin erilaiset persoonat ja taustat ovat onnistumisen edellytyksiä. Myös tuttujen mentorointiparien muodostamista kannattaa välttää, sillä tuntemattomat mentorointiparit mahdollistavat vahvemmin uudistuneen ajattelun. (Ristikangas ym. 2020, 227 - 230.)

Vaikuttavan mentorointiohjelman tekijöitä ovat johdon tuen varmistaminen, mentorointiohjelman linkittäminen muihin kehitystoimenpiteisiin, tarkoituksen ja roolin kirkastaminen, mentorin ja mentoroitavan yhteensovittaminen ja osallistujien kouluttaminen yhdessä ja erikseen. (Ristikangas ym. 2020, 269 - 273.)

6 Kehittämishankkeen toteutus

6.1 Johtamisen akatemian pilotti

Johtamisen akatemia toteutettiin ensimmäistä kertaa Personal Banking -liiketoiminta-alueella. Pilotti rajattiin koskemaan asiakasrajapinnassa päivittäispalveluiden, asuntorahoituksen tai säästämisen ja sijoittamisen parissa työskentelevää henkilöstöä Helsingin alueella. Pilottiin valittiin 15 henkilöä. Pilottiin valikoituneet henkilöt olivat kiinnostuneita esihenkilön urasta, ja jokaisella oli potentiaalia toimia esihenkilönä. Pilottivaiheessa akatemian sisällölle luotiin suuntaviivat, mutta sisältöä ei suunniteltu yksityiskohtaisesti. Näin akatemian sisältöä pystyttiin muovaamaan akatemian osallistujien tarpeiden mukaan. Lisäksi haluttiin kannustaa kokeilukulttuuriin ja uusiin oivalluksiin. Pilottiin valikoitui kuitenkin nykytilan kartoituksessa esille nousseita teemoja. Lisäksi olemassa oleva tietoperusta ohjasi pilotin sisältöä ja toteutusta.

Kuviossa 5 on luvussa 4 Tutkimusongelma ja -kysymykset koottu nykytilan kartoituksessa esille nousseet haasteet ja henkilöstön kokemaa tuen tarve esihenkilöuralle etenemiseen. Johtamisen akatemian pilotissa on pyritty vastaamaan näihin haasteisiin ja tarpeisiin.



Kuvio 5. Työntekijöiden kokemat haasteet ja tuen tarve esihenkilöuralle etenemiseen.

Nordealla on Potential Leader -koulutusohjelma, joka on kahden päivän kestävä teoreettinen koulutus. Potential Leader -koulutusohjelmaa ei ole koettu riittäväksi, vaan koulutuksen rinnalle on toivottu käytännönläheisempää ja pidempikestoisempaa valmennusta. Nykytilan kartoituksessa ilmeni, että henkilöstö kokee kehityssuunnitelmista puuttuvan konkreettisuus ja työnantajan tuen olevan rajallinen. Johtamisen akatemian tarkoitus on tarjota käytännönläheistä, selkeää ja pidempikestoista valmennusta esihenkilöurasta kiinnostuneille henkilöille.

Nykytilan kartoituksessa nousi myös esille se, ettei henkilöstö aina osaa kysyä apua konkreettisten urasuunnitelmien tekemiseen tai tohdi kertoa julkisesti

omista urahaaveista. Työnantajan on helpompi auttaa työntekijöitään ura- ja kehityssuunnitelmien tekemisessä, kun työntekijät jakavat urahaaveitaan avoimesti. Johtamisen akatemiassa osallistujat kohtaavat muita samassa tilanteessa olevia, jolloin omien urahaaveiden jakaminen muille helpottuu. Näin joista osallistujaa voidaan auttaa eteenpäin. Johtamisen akatemian tavoite on, että osallistujat pääsevät hyötymään laajasta verkostosta. Tähän tarkoitukseen Johtamisen akatemiaan otettiin mukaan myös mentorointi.

Henkilöstö kokee, että esihenkilösijaisuuksia tai muita määräaikaishuuksia on hankala päästä tekemään ilman aikaisempaa työkokemusta esihenkilötehtävistä. Johtamisen akatemian tarkoitus oli mahdollistaa jokaiselle osallistujalle esihenkilösijaisuuden, jolloin jokainen saa käytännön kokemusta esihenkilötehtävistä ja näin myös tulevaisuudessa paremmat mahdollisuudet työllistyä esihenkilötehtäviin.

Henkilöstö myös kokee, ettei omalle kehitymiselle jää riittävästi aikaa muun työn ohella. Akatemiaan osallistuneille pidettiin viisi yhteistä kokoontumista, joissa käsiteltiin erilaisia aiheita. Kokoontumiset toteutettiin Teamsin välityksellä ja niissä oli mukana pilotissa mukana olleet sekä suuri määrä alueen esihenkilöitä. Kokousten päävetovastuu oli pääasiassa aluejohtajalla. Yhteiset kokoontumiset mahdollistivat työajan käyttämisen omaan kehittymiseen. Tarkoitus oli, että akatemiaan osallistuneet henkilöt sitoutuvat yhdessä sovittuihin aikoihin ja aika käytetään kehittymiseen.

Johtamisen akatemiaan osallistuneille haluttiin mahdollistaa muun muassa mentorointia, esihenkilösijaisuuksia, valmentamista, tulosten seuranta, yhteistapaamisia kollegan kanssa, itsensä johtamista, kalenterin johtamista, tunnelman johtamista, työn priorisointia sekä mahdollisuuksien mukaan osallistumista muihin projekteihin.

Yhteisten kokoontumisten pääaiheiksi valittiin teemoja, jotka tukivat nykytilan kartoituksessa esille nousseita teemoja. Yhteisten tapaamisten teemoiksi valikoitui mentorointi, DISC-analyysi, työnhaku, esihenkilöroolin vastuut ja tavoitteet

sekä myynnin johtaminen ja kasvattaminen. Yhteiset hetket tukivat verkostoitumisen tavoitetta. Ryhmälle perustettiin oma Teams -kanava, jonne lisättiin myös yhteiset materiaalit.

Kehittymisen polun katsottiin rakentuvan käytännön oppimisen, mentoroinnin, coachauksen ja palautteen kautta sekä muun valmentamisen ja koulutuksen kautta. Tavoitteena oli, että 70% kehitymisestä tapahtuu käytännön oppimisen kautta, 20% mentoroinnin ja sen kautta tulleen palautteen kautta sekä 10% valmentamisen ja koulutuksen kautta. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi pilotin sisältöä. Pilotin toteutumista kuvataan hyvin yleistasolla johtuen tämän opinnäytetyön laajuudesta. Pilotin jälkeen toteutettiin henkilöstöhaastattelut akatemian sisällön kehittämiseksi.

6.2 Mentorointi

Johtamisen akatemian ensimmäisessä kokoontumisessa tutustuttiin muihin akatemiassa mukana oleviin henkilöihin ja jaettiin mentorointiparit. Kuten aikaisemmin todettiin, muutosta tapahtuu, kun yhdistetään erilaiset henkilöt. Mentorointiparit oli valittu etukäteen ja tavoitteena oli yhdistää erilaiset ja tuntemattomat tai mahdollisimman vähän kontaktissa olleet henkilöt. Mentoreina toimivat Nordeassa esihenkilön rooleissa toimivat henkilöt.

Johtamisen akatemiassa tutustuttiin mentorointiin ja sen merkitykseen. Lisäksi keskusteltiin mentoroinnin tavoitteista ja toteutustavasta. Erityisesti painotettiin tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seuranta.

Mentorointihetkien tarkoituksena oli pohtia esihenkilön roolia, vastuun ja omistajuuden merkitystä esihenkilön työssä, urapolkua ja tuen tarvetta kehittymiseen. Lisäksi tarkoituksena oli oppia mentorointitaitoja, parantaa johtamis- ja vuorovaikutustaitoja, haastaa toista osapuolta, parantaa kuuntelemisen taitoja, pysähtyä ja reflektoida kaiken kiireen keskellä, uusien ajatusten ja näkökulmien jakaminen ja inspiroituminen sekä uusien verkostojen luominen. Mentorit tukivat mentoroitavaa myös työnhaussa.

Nordealla löytyy intrasta mentoroinnille osoitettu sivusto, josta saa vinkkejä mentoroinnin toteuttamiseen. Sivusta löytyy valmis pohja mentorointisopimukselle. Sopimuksen tarkoitus on tuoda näkyväksi sekä mentorin että mentoroitavan tavoitteet ja yhteisesti sovitut asiat. Tämän lisäksi Nordealla löytyy valmiita pohjia säännöllisiä tapaamisia varten ja tavoitteiden seurannalle. Nordea tarjoaa myös mentorointiin liittyviä maksuttomia kursseja Udemy -sovelluksen kautta.

Mentoroinnille ei annettu tarkkoja suuntaviivoja, vaan jokaisella mentorointiparilla oli mahdollisuus toteuttaa mentorointi parhaaksi katsomallaan tavalla. Mentorointipareja kehoitettiin kuitenkin sopimaan ensimmäinen mentorointitapaaminen mahdollisimman pian, ja pitämään mentorointitapaamiset säännöllisesti, jotta niistä saataisiin suurin mahdollinen hyöty.

6.3 Esihenkilösijaisuudet

Johtamisen akatemian tavoitteena oli mahdollistaa osallistujille noin kuukauden mittaisen esihenkilösijaisuuden. Sijaisuus toteutettiin tavallisesti kahden viikon jaksoissa ja kahdessa eri tiimissä. Sijaisuuksien tavoitteena oli antaa akatemiaan osallistuneille mahdollisuuden päästä konkreettisesti näkemään mitä esihenkilötyö on, ja mitä se käytännössä vaatii. Kokeilun avulla yksilön oli tarkoitus saada tietoa siitä, miltä uusi työ voisi tuntua käytännössä ja olisiko se oikeasti itselle sopiva. Kokeilemalla pääsee myös näkemään riittääkö oma osaaminen ja mitä tulisi vielä oppia lisää (Jarenko & Kankkunen 2021, 12.)

Tietoperusta ohjasi osittain sijaisuuksien ajalle annetut vastuut ja näitä olivat muun muassa yhteistapaamiset tiimin jäsenten kanssa, tiimipalavereiden ja muiden kokousten järjestäminen, valmentaminen, sparrailu, laadun ja tulosten seuranta, myynnin johtaminen, kalenterin johtaminen, keskeneräisten tehtävien delegointi tiimissä ja priorisointia sekä tunnelman johtaminen arjessa. Yhteistapaamiset mahdollistivat palautteenannon harjoittelun ja tiimipalavereiden vetovastuu kehitti viestintä- ja yhteistyötaitoja.

Sijaisuuden ajaksi oli tarkoitus delegoida pilotissa mukana olevien omat kesken-eräiset työtehtävät muille kollegoille, jolloin henkilö pääsi keskittymään ainoastaan esihenkilön työtehtäviin. Esihenkilösijaisuudet suoritettiin itsenäisesti, mutta tukena toimi esihenkilöverkosto ja muut akatemiaan osallistuneet kollegat. Asiantuntevaa ohjausta sai tarpeen tullen pääasiassa muilta paikkaolevilta esihenkilöiltä.

6.4 Työnhaku

Johtamisen akatemian osallistujat toivoivat ohjausta työnhakuun ja jonkinlaista valmistautumista haastattelutilanteisiin. Useampi osallistuja ei ollut tehnyt työhakemusta vuosiin ja koki tarvitsevansa tukea. Tähän toiveeseen nojaten järjestettiin yhteinen palaveri, jonka aiheena oli työnhaku. Palaverin päävetovastuu annettiin eräälle toimipaikanjohtajalle, jolla on asiantuntevaa rekrytointikokemusta.

Teemana palaverissa oli työhakemuksen tekeminen. Keskustelun tukena käytettiin uravalmentaja Susan Caloniuksen vinkkejä täydellisen työhakemuksen työstämiseen.

Suurin osa akatemiaan osallistuneista kävi työhaastatteluissa ja pyrki esihenkilötehtäviin. Pilotissa mukana olleiden verkosto kasvoi ja suurin osa sai uusia merkittäviä suosittelijoita. Moni koki myös haastattelutilanteen helpommaksi, kun oli saanut käytännön kokemusta esihenkilötehtävistä ja oli ollut mukana Johtamisen akatemiassa. Johtamisen akatemia toimi myös ansioluettelossa meriittinä.

6.5 DISC-analyysi

DISC-profiilin tunnistaminen edesauttaa itsetuntemusta kuten omien vahvuuksien tai kehittämiskohteiden tunnistamista. Näiden pohjalta on luontevaa pyrkiä kehittymään. Eri DISC-profiilien tunnistaminen ja ymmärtäminen edistää myös kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa.

Johtamisen akatemia mahdollisti jokaiselle osallistujalle DISC-testin tekemisen, joka kertoo henkilön käytös- ja kommunikaatiotyylistä. Testin päätteeksi jokainen sai laajan kirjallisen analyysin omasta DISC-profiilista. DISC-analyysin käsitteilyä varten varattiin yhteinen palaveriaika, jota ennen testi tuli olla tehtynä. Palaverin päävetovastuu annettiin sertifioidulle DISC-valmentajalle talon sisältä. Palaverin tarkoitus oli tutustuttaa eri DISC-profiileihin ja käydä syvällistä keskustelua monimuotoisuudesta sekä siitä, miten DISC:iä voisi hyödyntää nykyisessä roolissa tai esihenkilötehtävissä.

6.6 Muut projektit

Johtamisen akatemiassa oli muutama pieni projekti, johon akatemian osallistujat pääsivät mukaan. Projektien tavoitteena oli päästä kosketuksiin myynnin johtamiseen, henkilöstön motivointiin ja muutoksen implementointiin.

Ensimmäinen projekti koski myynnin johtamista. Osa akatemialaisista jaettiin ryhmiin ja tavoitteena oli pohtia näissä ryhmissä keinoja, joilla pystytään kasvattamaan vakuutusmyyntiä sekä johtamisen vaikutusta myynnin parantamiseksi. Lisäksi ryhmässä pohdittiin omaa vaikutusta myyntiin ja tuen tarvetta myynnissä onnistumiseen. Ryhmien pohdinnan tuotokset esitettiin muille seuraavassa yhteisessä tapaamisessa.

Toisessa projektissa oli mahdollista olla mukana vain kaksi akatemiaan osallistuneista. Kyseinen projekti liittyi erään työkalun käyttöönottoon koko Home Journey -verkostossa. Työkaluun luotiin uusia piirteitä ja tekniset ohjeet käyttöönottoa varten, minkä jälkeen pohdittiin viestintäkeinoja ja viestittiin projektista verkostolle. Projekti oli erittäin onnistunut.

6.7 Palautekeskustelut akatemiassa

Palautteen pyytäminen ja antaminen oli Johtamisen akatemiassa jatkuvasti läsnä. Yhteisten tapaamisten aikana jaettiin usein mentorointikokemuksia ja ajatuksia siitä, mitä mentorointi on antanut. Yhdessä viimeisimmistä tapaamisista

käytiin avointa keskustelua akatemiasta ja pohdittiin yhdessä sitä, mitä akatemiassa on ollut mielekästä ja mitä voisi vielä kehittää.

Johtamisen akatemia päätettiin siihen, että pyrittiin kannustamaan akatemiassa mukana olleita itsensä kehittämiseen myös jatkossa ja hakemaan uusia työtehtäviä. Jokainen mukanaolija kertoi omasta matkastaan ja mahdollisesta rooli- vaihdosta. Lisäksi jokainen antoi palautetta akatemiasta.

7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

7.1 Haastatteluryhmät

Haastattelut toteutettiin lähes kaikille akatemiaan osallistuville eli 13 henkilölle. Haastateltavat jaettiin neljään ryhmään tutkimusaineiston analysointia varten. Kaikkien ryhmien haastattelujen tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelut antoivat tietoa Johtamisen akatemian kautta saaduista hyödyistä, ja palautteista oli tarkoitus löytää selkeitä kehittämisen kohteita.

Ryhmän I haastateltavat aloittivat esihenkilön rooleissa aika pian Johtamisen akatemian alettua. Täten haastateltavat tarjosivat arvokasta tietoa siitä, millaisia asioita uusi esihenkilö kohtaa arjessa ja miten Johtamisen akatemia voisi valmistaa näihin kohtaamisiin. Johtamisen akatemian sisällön kehittämisessä otetaan huomioon uuden esihenkilön kokemat haasteet ja pyritään tarjoamaan näihin kohtaamisiin ratkaisuja sekä pitämään akatemian teemat ajankohtaisina myös niille, jotka siirtyvät esihenkilön tehtäviin pian akatemian aloittamisen jälkeen.

Ryhmän II haastateltavat siirtyivät esihenkilön rooleihin myöhäisemmässä vaiheessa kuin ensimmäinen ryhmä. Toinen ryhmä tarjosi arvokasta tietoa siitä, miten Johtamisen akatemia on onnistunut valmistamaan heitä esihenkilön tehtäviin ja miten akatemia olisi voinut valmistaa heitä entistä paremmin.

Ryhmän III haastateltavat siirtyivät uusiin työtehtäviin akatemian aikana. Ryhmä kolme antoi näkemystä akatemian mahdollisuudesta edistää muitakin

urasuunnitelmia esihenkilöuran lisäksi. Akatemian mallin on tuettava myös heitä, jotka eivät lähdekään esihenkilöuralle tai päättävät lähteä esihenkilöuralle vasta myöhemmin.

Ryhmän IV haastateltavat olivat edelleen samoissa rooleissa kuin ennen akatemian alkamista. Ryhmä neljä antoi näkemystä siitä, miten akatemia voisi edistää heidän urasuunnitelmiaan ja henkilöiden tarvitseman tuen tarpeesta tavoitteiden saavuttamiseksi myös akatemian päätyttyä.

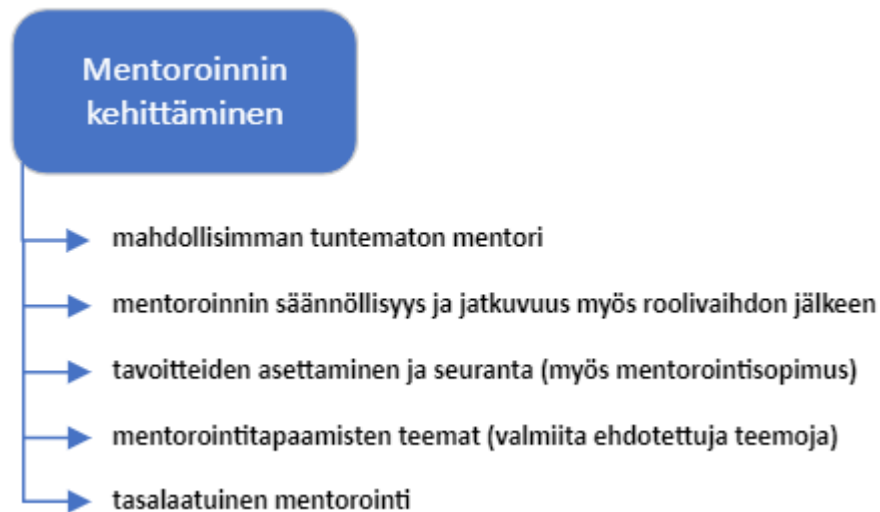
Kaikki haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroitiin. Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen haastatteluista tehtiin tiivistelmät aihealueittain. Näin tuloksia oli helpompi käsitellä ja ymmärtää kokonaisuutena.

7.2 Haastattelujen tulokset ja kehittämistarve

Haastattelujen mukaan Johtamisen akatemiassa on vielä paljon kehitettävää ja haastatteluista nousi eniten esille mentoroinnin ja akatemian yhteisten tapaamisten kehittäminen. Kokonaisuudessaan mentoroinnin ja yhteisten tapaamisten konseptiin oltiin tyytyväisiä, kunhan niiden sisältöä parannettaisiin. Esihenkilösijaisuuksiin oltiin erittäin tyytyväisiä, joskin muutaman kohdalla tuuraus ei ollut onnistunut suunnitelmien mukaisesti. Johtamisen akatemian toivottiin edistävän esihenkilön tehtävään pääsemistä tai muun urapolun rakentamista sekä akatemian toivottiin kehittävän yksilöä osa-alueilla, jotka valmistavat esihenkilötehtäviin.

Mentoroinnin kehittämisen osalta nousi kuviossa 6 esitetyt kehittämiskohteet. Muutamien osalla kuviossa 6 esitetyt kehittämiskohteet toteutuivat, jolloin mentorointisuhteen koettiin olevan erittäin onnistunut. Vaikka akatemian pilottivaiheessa oli pyritty siihen, että mentorointiparit olisivat keskenään tuntemattomia, ei tämä käytännössä ollut toteutunut. Suurin osa mentoroitavista tunsi mento-
rinsa melko hyvin. Tätä ei kuitenkaan koettu huonoksi asiaksi, vaan yhteistyötä syvennettiin entisestään. Toisaalta koettiin, että uusi tuttavuus olisi haastanut

mentoroitavan ajattelua enemmän ja keskustelun teemat olisivat olleet monipuolisempia.



Kuvio 6. Mentoroinnin kehittämisen kulmakivet.

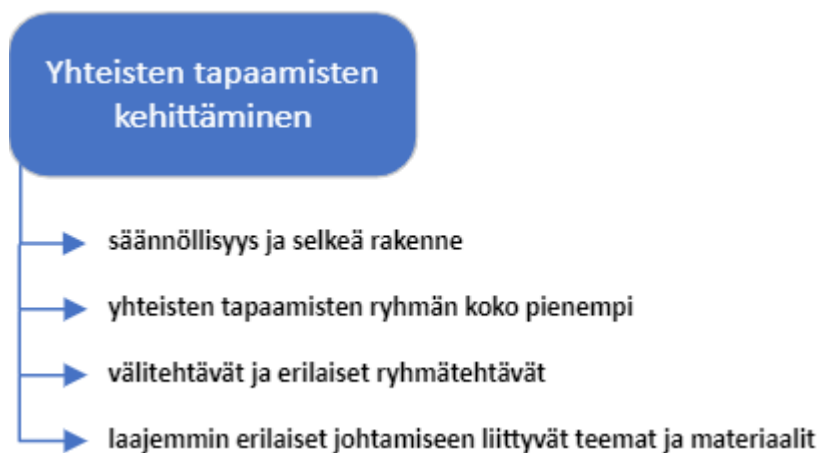
Pilottivaiheessa mentoroinnin toteuttamiselle annettiin suuntaviivat, mutta osa näistä ei ollut toteutunut. Suurimmalla osalla mentorointisuhteista ei asetettu selkeitä seurattavia tavoitteita tai tehty mentorointisopimusta. Haastateltavat kokivat nämä tärkeiksi elementeiksi mentorointisuhteessa. Suurimmalla osalla tavoitteet tuntuivat selkeiltä, joka vaikutti taas siihen, ettei tavoitteista keskusteltu oman mentorin kanssa. Tavoitteiden merkitys ymmärrettiin vasta mentoroinnin päätyttyä.

Mentoroinnin koettiin olevan erilaatuista yksilötasolla. Suurimmalla osalla tapaamisia oli ollut säännöllisesti, mutta muutamilla tapaamisten säännöllisyys ei toteutunut johtuen mentorin työtehtävien muutoksista. Muutamalla henkilöllä mentorointi oli loppunut osittain tai täysin sen jälkeen, kun henkilö oli siirtynyt esihenkilön tehtäviin. Mentoroinnin toivottiin jatkuvan myös sen jälkeen, kun henkilö siirtyy toisiin tehtäviin.

Osa haastateltavista kävi hyvin monipuolista keskustelua erilaisista teemoista oman mentorin kanssa ja osalla keskustelu jäi hyvin pinnalliseksi. Mentoroitavat

olisivat toivoneet ohjausta mentorointitapaamisten aiheiden valinnassa. Mentorointitapaamisten aiheita oli muun muassa mentorin urapolku ja kokemukset, esihenkilötyö, esihenkilön hyvät ominaisuudet ja vaatimukset, erilaiset johdettavat ja palkitseminen, viestintä, tavoitteet, työnhaku, ansioluettelon päivittäminen ja valmistautuminen työhaastatteluun, arkijohtamisen konkreettiset asiat, yhteistapaaminen ja palautteenanto, itsensä kehittäminen, tiimipalaverit ja tiimin toimintatavat, esihenkilötyön haasteet, motivointi, kehityskeskustelut, luottamuksen rakentaminen ja muutoksen läpivienti. Osa jopa seurasi oman mentorin arkea, kuten miten mentori antaa palautetta tai viestii tiimipalavereissa.

Johtamisen akatemian yhteisille tapaamisille nousi kuviossa 7 esitellyt kehittämiskohteet. Tapaamisten toivottiin olevan säännöllisiä ja tapaamisten aiheet tiedossa hyvissä ajoin. Pilottivaiheessa yhteisiä tapaamisia oli epäsäännöllisesti ja aihe tuli tietoon vasta Teams -kutsussa. Ryhmätehtäviä oli jonkun verran, mutta niitä kaivattiin lisää. Useammassa haastattelussa nousi esille myös ryhmän koko, joka koettiin liian suureksi. Pienemmän ryhmän koettiin antavan enemmän tilaa vuoropuhelulle.



Kuvio 7. Yhteisten tapaamisten kehittämisessä nousseet aiheet.

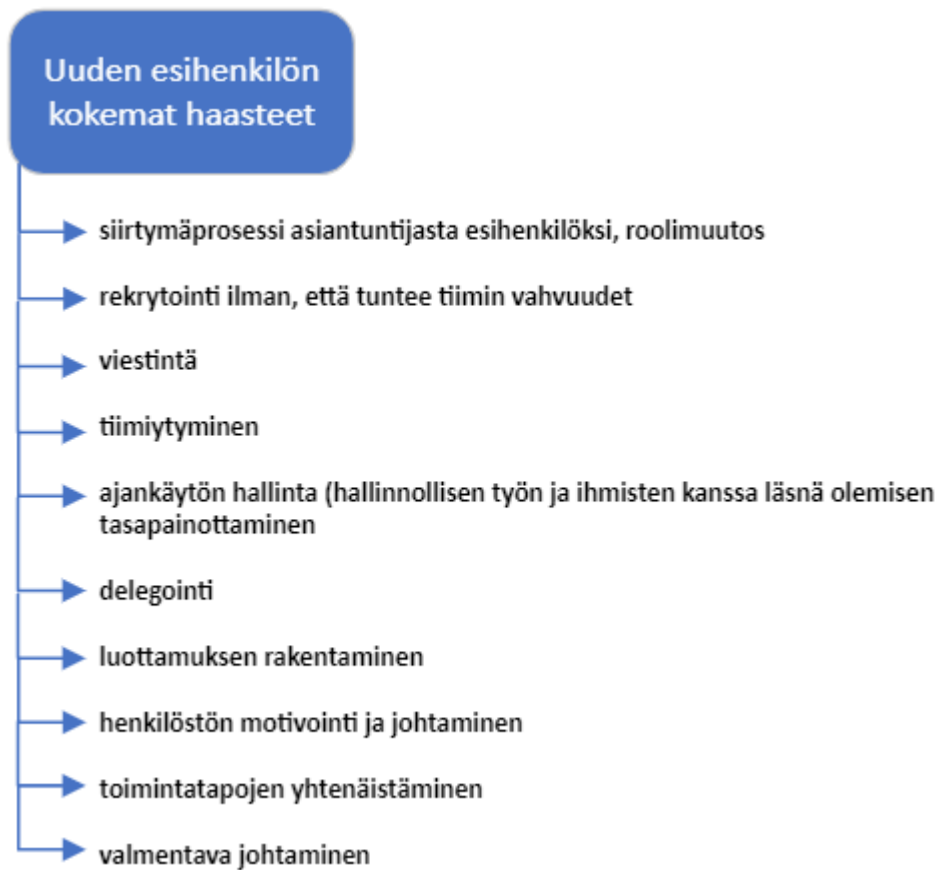
Yhteisille tapaamisille toivottiin monipuolisia teemoja ja tärkeiksi teemoiksi koettiin valmentava johtaminen, palautteenanto, kehityskeskustelut, esihenkilön kohtaamat haasteet, arjen vinkit esihenkilön työhön, viestintä ja erityisesti tavoitteiden ja odotusten viestintä tiimille, esihenkilön rooli ja odotukset, rekrytointi ja

rekrytointitilaisuuden seuraaminen, tiimiläisten motivointi/myynnillinen motivointi/sitouttaminen ja puuttuminen alisuoriutumiseen, itsensä johtaminen, ajanhallinta ja työn tasapainottaminen, työhyvinvointi, työelämään liittyvät muutokset sekä tiimipalavereiden ja valmennusten pitäminen.

Työnhakuun liittyvä yhteinen tapaaminen koettiin erittäin hyödylliseksi ja kannustavaksi. Osa haastateltavista koki tarvitsevansa jopa lisää tukea työnhakuun ja erityisesti haastattelutilanteisiin.

DISC-valmennuksen koettiin toimivan tukena työnhakuun liittyvään teemaan ja edistäneen itsetuntemusta sekä antaneen uutta näkökulmaa erilaisten ihmisten kanssa toimimisesta. DISC-valmennuksen osalta kaivattiin syvällisempää näkemystä siitä, miten DISC:iä voisi hyödyntää ihmisten motivoimisessa.

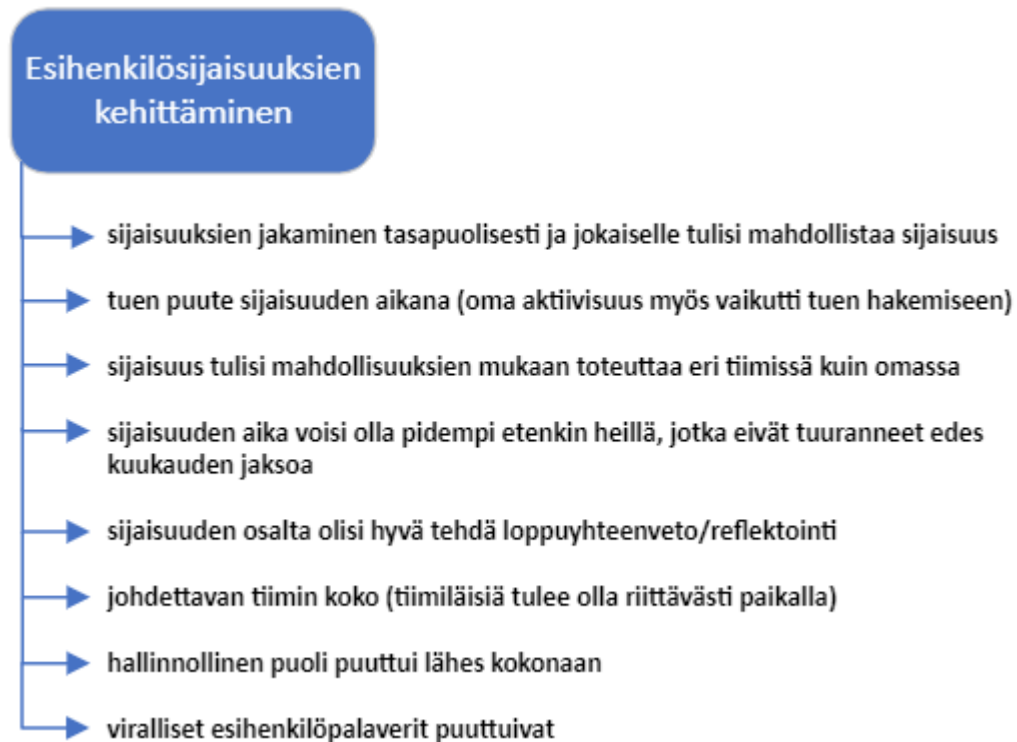
Haastatteluissa nousi esille uusien esihenkilöiden kokemia haasteita, jotka kannattaa ottaa huomioon yhteisten tapaamisten teemojen valinnassa. Nämä haasteet on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Uuden esihenkilön kokemat haasteet arjessa.

Haastateltavat kokivat, että tietyt taidot auttavat uutta esihenkilöä työssään. Näitä taitoja ovat muun muassa valmentava johtamisosaaminen, erilaisten tiimiläisten innostaminen ja motivointi, delegointi ja vastuun jakaminen, empatia, kuuntelu, läsnäolo, luottamuksen rakentaminen, avoimuus, vahva itsetunto, tavoitteellisuus, johdonmukaisuus, positiivisuus arjen pienissäkin asioissa, rakentava palautteenanto, tehtävien priorisointitaito, järjestelmällisyys ja keskeneräisyyden hyväksyminen työssä.

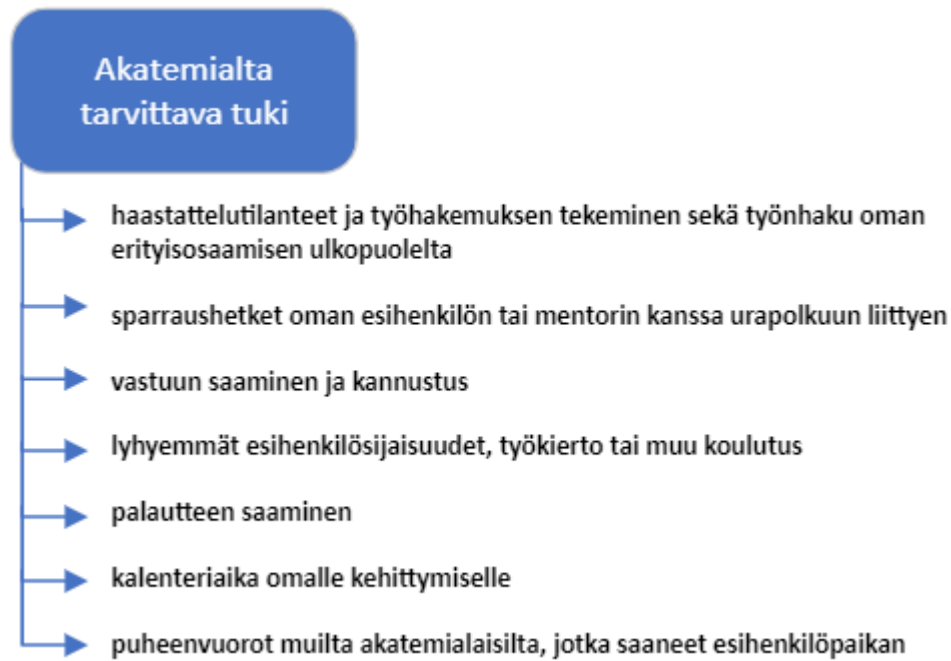
Johtamisen akatemiaan osallistuneet kokivat esihenkilösijaisuuden olleen merkittävä osa omaa kehittymistä. Konseptin kehittämisessä nousi kuitenkin kuviossa 9 esitellyt kehittämiskohteet.



Kuvio 9. Esihenkilösijaisuuksien kehittämisen kulmakivet.

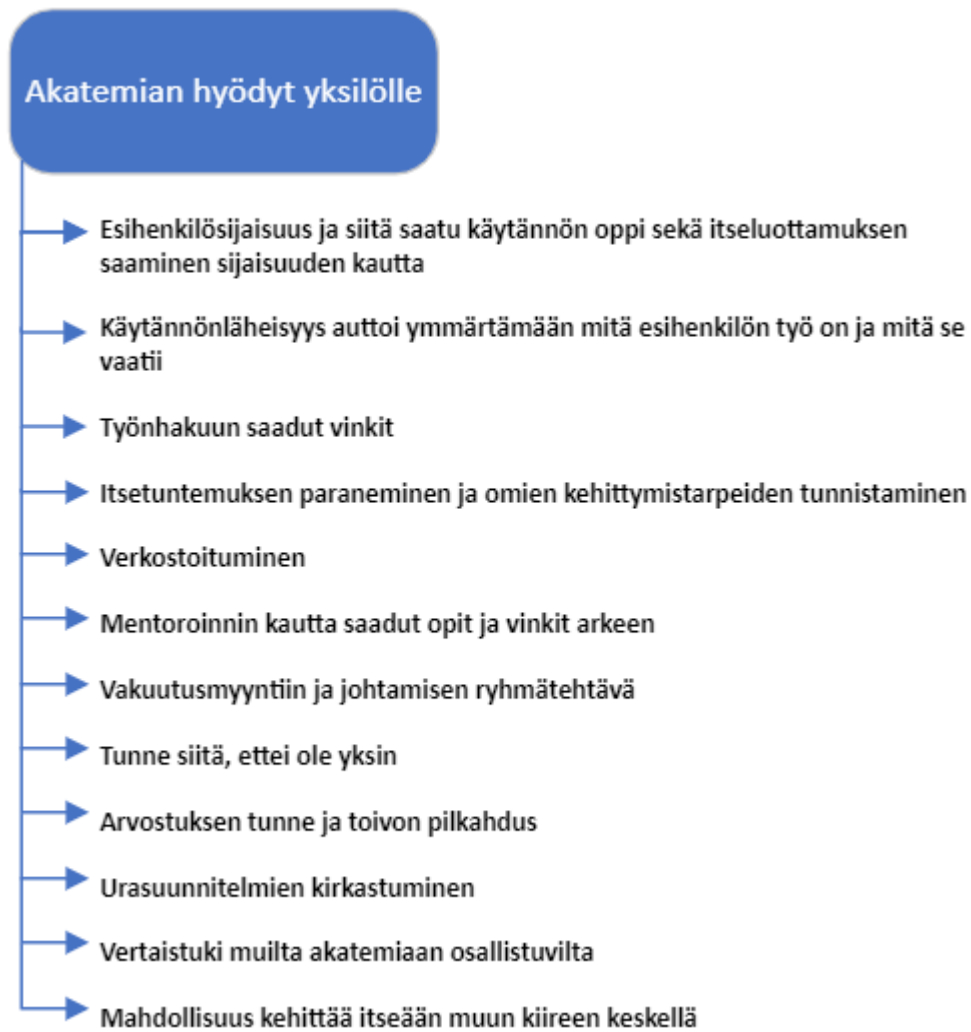
Suurin osa akatemiaan osallistuneista saivat mahdollisuuden suorittaa noin kuukauden mittaisen esihenkilösijaisuuden. Osalla sijaisuus oli kuitenkin pidempi kuin toisilla, joten jatkossa tulee kiinnittää enemmän huomiota tasapuolisuuteen. Muutamalla henkilöllä esihenkilösijaisuus ei onnistunut suunnitelmien mukaan ja esimerkiksi yhden henkilön osalla sijaisuus toteutui viikon jaksoissa. Joitakin henkilöitä rasitti esihenkilösijaisuuden aikana vanhat työtehtävät ja niihin liittyvät keskeneräiset tehtävät.

Haastatteluista nousi esille akatemialta tarvittu tuki, johon kannattaa myös jatkossa kiinnittää huomiota. Akatemian kautta saatu tuki on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Haastateltavien tarvitsema tuki akatemialta.

Vaikka Johtamisen akatemiolla on vielä paljon kehitettävää, kokivat osallistujat akatemian erittäin hyödylliseksi. Akatemiolla koettiin olevan vielä paljon käyttämättömää potentiaalia ja sitä kannattaakin tulevaisuudessa kehittää lisää. Kuviossa 11 on listattu haastatteluista esille nousseet pääasialliset hyödyt. Tämän opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen vastataan tässä osiossa.



Kuvio 11. Yhteenveto yksilöiden kokemasta Johtamisen akatemiasta saadusta hyödystä.

Urakehitysohjelma koettiin erittäin hyödylliseksi ja jokainen mukanaolija on hyötynyt ohjelmasta, tosin osa enemmän kuin toiset.

7.3 Johtamisen akatemian benchmarking

Benchmarkkausta hyödynnetään oman toiminnan kehittämiseen ja muilta oppimiseen. Käytän tässä opinnäytetyössä sisäistä benchmarkingia eli vertailen Nordean sisällä toiminnan tasoa eri yksikön toimintaan (Tuulaniemi 2011, 13; Vuorinen 2013, 159). Sisäisen benchmarking -tutkimuksen avulla pyrin löytämään uusia näkökulmia Johtamisen akatemian kehittämiseen ja vahvistamaan

haastattelujen kautta saatuja kehittämissuhteita. Benchmarkkauksen kohteena oli Nordeassa perustettu säästämisen lisäosaajien oma Johtamisen akatemia. Akatemiaa oli perustamassa eräs toimipaikan johtaja Helsingin alueella. Kyseinen akatemia on täysin erillinen tämän opinnäytetyön aiheena olevasta Johtamisen akatemiasta. Otin tavoitteeksi tutustua säästämisen lisäosaajien Johtamisen akatemiaan. Kävin useamman etätapaamisen akatemian perustajan kanssa ja pääsin olemaan mukana akatemian kolmannessa tapaamisessa.

Säästämisen lisäosaajien Johtamisen akatemiaan valittiin viisi henkilöä ja yhteisiä tapaamisia järjestettiin säännöllisesti, noin kolmen viikon välein. Yhteisissä tapaamisissa oli tavallisesti mukana akatemiaan valitut henkilöt ja toimipaikan johtaja. Toimipaikan johtajalla oli tapaamisten päävetovastuu, joskin tapaamisten tarkoitus oli aina käydä avointa ja rakentavaa dialogia eri aiheista. Toimipaikan johtaja piti akatemian osallistujien esihenkilöt ajan tasalla akatemiassa aiheena olevista teemoista.

Ennen ensimmäistä yhteistä tapaamista osallistujat saivat ennakkotehtävän, jossa tuli pohtia johtamista ja omaa kiinnostusta johtamiseen. Ensimmäinen yhteinen tapaaminen käytettiin siihen, että osallistujille kerrottiin tarkemmin akatemian tavoitteet. Tapaamisessa oli tarkoitus tutustua muihin osallistujiin ja luoda luottamuksen ja avoimuuden pohjaa. Lisäksi ryhmä tutustui Nordean valmentavan johtamisen viitekehukseen ja pohtivat odotuksiaan ohjelmalle. Seuraavaa yhteistä tapaamista varten annettiin ennakko-ohjeet. Jokaisen oli tarkoitus keskustella etukäteen oman esihenkilön kanssa omasta kehittämisestä ja mahdollisista vastuualueista. Lisäksi tehtävänä oli tutustua johtamiseen liittyvään artikkeliin, kirjaan tai podcastiin sekä valmistautua keskustelemaan aiheista. Kolmannen tapaamisen aiheena oli lähijohtamisen työkalut ja ennakkotehtävänä oli pohtia ryhmissä eri lähijohtamisen työkaluja. Neljännen tapaamisen aiheena oli palautteenanto ja lopuksi toteutettiin eräs kehittämissuhteita. Tämän jälkeen akatemia jäi kesätauolle.

Olin mukana akatemian tapaamisessa, jossa käsiteltiin lähijohtamisen työkaluja. Pää tavoitteeni oli toimia havainnoijana, mutta osallistuin myös keskusteluihin.

Yhteisen tapaamisen runko oli erittäin selkeä. Tapaamisessa oli alkusanat, ryhmien esitykset lähijohtamisen työkaluista, palautekeskustelu, yhteenveto ja jatkot. Tapaamisessa oli avoimeen keskusteluun kannustava ilmapiiri ja jokainen pääsi jakamaan omia ajatuksiaan. Osallistujat pääsivät harjoittelemaan ryhmässä tekemistä, esityksen rakentamista ja esiintymistä. Tämän lisäksi harjoiteltiin palautteenantoa, kun jokaiselle esitykselle annettiin järjestelmällisesti sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Tämä olikin suora linkki seuraavan yhteisen tapaamisen aiheeseen, palautteenantoon.

Viimeisen tapaamisen jälkeen akatemiaan osallistuneille lähetettiin palautekysely, jonka kysymykset löytyvät liitteestä 3.

Vastaajamäärä oli 60 prosenttia. Useampi koki Johtamisen akatemiassa positiivisena verkostoitumisen ja mahdollisuuden pysähtyä tietyn ajan keskustelemaan yhteisestä kiinnostuksenkohteesta, johtamisesta. Myös käytännön työkalujen ymmärtäminen koettiin hyödyllisenä. Vastauksissa nousi esille valmentava johtaminen, joka koettiin merkityksellisenä johtamisen näkökulmasta. Konkreettisuus kuten sparrailu oman esihenkilön kanssa, mukanaolo myyntityönohjauskeskustelussa ja lähijohtamisen työkaluihin tutustuminen olivat osallistujille erittäin opettavaisia. Myös johtamisen kirjallisuudesta annettuja vinkkejä arvostettiin.

Seuraaviin yhteisiin tapaamisiin toivottiin lisää oleellisia teemoja, kuten myyntityön johtaminen, työhyvinvointi, rekrytointi, haastavien tilanteiden rakentava käsittely, voittavan tiimin muodostaminen, viestintä sekä henkilöstön motivointi ja tuloksen tekeminen. Lisäksi toivottiin enemmän vierailijoita esimerkiksi HR:n puolelta tai muita esihenkilöitä/johtajia jakamaan oppeja sekä lisää oppia palautteenannosta. Kaiken kaikkiaan osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä tarjottuun mahdollisuuteen itsensä kehittämiseen ja kokemuksen karttumiseen. Akatemian oli tarkoitus jatkua kesätauon jälkeen, mutta vielä oli epäselvää millaisessa muodossa. Osallistujien palautteet tulevat ohjaamaan seuraavien tapaamisten sisällön muodostamista.

Säästämisen lisäosaajien Johtamisen akatemia oli rakenteeltaan hyvin erilainen verrattuna kehittämishankkeen akatemiaan. Säästämisen lisäosaajien Johtamisen akatemiassa korostui yhteisten tapaamisten säännöllisyys, selkeä rakenne, ryhmän pieni koko, välitehtävät, ryhmätehtävät ja monipuolisesti käsitellyt teemat. Tämän opinnäytetyön Johtamisen akatemian haastattelutuloksista kävi ilmi, että Johtamisen akatemiaan osallistuneet olisivat toivoneet lisää näitä ominaisuuksia myös omaan akatemiaan. Erityisesti haastateltavat, jotka siirtyivät melko alussa esihenkilötehtäviin, toivoivat runkoa akatemian yhteisten tapaamisten aiheille, jotta aiheen ajankohtaisuus tulisi itselle selväksi. Esimerkiksi aiheena työnhaku ei välttämättä ollut enää ajankohtainen henkilölle, joka oli jo saanut esihenkilötehtävän.

Säästämisen lisäosaajien yhteisten tapaamisten teemoja oli valmentava johtaminen, vaikeat keskustelut esihenkilön työssä, johtamisen trendit/kirjallisuus, palautteenanto sekä lähijohtamisen työkalut, joihin kuului muun muassa yhteistapaaminen. Säästämisen lisäosaajien Johtamisen akatemiaan osallistuneet kokivat teemat hyödyllisiksi. Tämän opinnäytetyön Johtamisen akatemian haastattelutuloksista nousi esille se, että osallistujat olisivat kaivanneet omaan akatemiaan nimenomaan näitä teemoja. Osa haastateltavista oli käsitellyt näitä teemoja oman mentorin kanssa, mutta teemojen toivottiin käsiteltävän myös yhteisissä tapaamisissa.

Säästämisen lisäosaajien akatemiassa mukana olleet ja tämän opinnäytetyön aiheena olevan Johtamisen akatemian haastateltavat nostivat esille aiheita, joita toivottiin yhteisiin tapaamisiin. Molemmista ryhmistä nousi tietynlaisia teemoja kuten työhyvinvointi, myynnin johtaminen, rekrytointi, esihenkilön kokemat haastavat tilanteet, viestintä, palautteenanto, henkilöstön motivointi ja tuloksen tekeminen.

8 Johtamisen akatemian toimintamallin kehittäminen

8.1 Johtamisen akatemian sisällön kuvaus

Johtamisen akatemiaa kehitettiin pilottivaiheen pohjalta. Ehdotettua toimintamallia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, mikäli akatemia toteutetaan uudelleen tai akatemioita perustetaan lisää eri alueilla. Akatemian toimintamallin kehittämisen taustalla käytettiin tietoperustaa, haastatteluissa esille nousseita kehittämisen kohteita ja benchmarkingin havaintoja. Lisäksi mallin kehittämisessä otettiin huomioon johdon odotukset mallille.

Akatemian tulee kestää vuoden, jonka aikana akatemiaan osallistuvat pääsevät perehtymään syvällisesti johtamiseen. Akatemia jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka tukevat toisiaan. Osa-alueet ovat 1) valmistautuminen esihenkilön tehtävään ja itsensä kehittäminen arjessa 2) esihenkilösijaisuus sekä 3) itse-reflektio ja urasuunnittelu.

Akatemiaan osallistuneiden haastattelujen perusteella todettiin yhteisten tapaamisten, mentoroinnin ja esihenkilösijaisuuksien olleen toimivia, kunhan niitä kehitetään lisää. Yhteisten tapaamisten sisällöstä erityisesti työnhaku ja DISC-analyysi koettiin hyödylliseksi, joten ne tullaan pitämään osana Johtamisen akatemiaa myös jatkossa.

Kehitetty toimintamalli rakentuu käytännössä osallistujien yhteisistä tapaamisista, mentoroinnista ja esihenkilösijaisuuksista. Itse-reflektio ja urasuunnittelu kulkee matkassa mukana. Benchmarkingissa tehdyt havainnot osoittivat välitehtävien merkityksen kehittymisessä. Välitehtävät edistivät uuden oppimista ja kehittymistä sekä erityisesti käytännönläheiset välitehtävät valmistivat ohjelmaan osallistuvia tuleviin esihenkilötehtäviin. Välitehtävien tarkoitus on haastaa akatemiaan osallistuvien ajattelua ja auttaa ymmärtämään erilaisia johtamiseen liittyviä teemoja kokonaisvaltaisesti käytännön kautta. Välitehtävät tukevat Johtamisen akatemian tavoitetta eli käytännönläheistä oppimista.

Jokainen voi myös oma-aloitteisesti kehittää itseään arjessa nykytilan kartoituk- sessa esille tulleiden toimien avulla. Näitä kannattaa käydä läpi akatemian ai- kana, jotta jokainen ymmärtää kehittymisen mahdollisuudet. Lisäksi haastattelut toivat esille useita eri tapoja tukea akatemiaan osallistuvia myös jatkossa.

Kuviossa 12 on kuvattu kehitettyä Johtamisen akatemian sisältöä. Jokainen kohta käydään tarkemmin läpi seuraavissa osioissa.



Kuvio 12. Johtamisen akatemia toteutuksineen.

Akatemian osa-alueista ensimmäinen eli valmistautuminen esihenkilön tehtävään ja itsensä kehittäminen arjessa sisältää yhteiset tapaamiset ja erilaiset vä- litehtävät. Nämä taas valmistavat yksilöä toiseen osa-alueeseen eli tulevaan esihenkilösijaisuuteen ja muihin mahdollisiin tulevaisuuden esihenkilötehtäviin. Kolmas osa-alue eli itsereflektio ja urasuunnittelu sisältää pääasiassa mento- roinnin ja muut urasuunnitteluun liittyvät yhteiset tapaamiset.

8.2 Yhteiset tapaamiset

Luvussa 7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset nousi esille yhteisten tapaamisten kehittäminen. Haastattelujen perusteella yhteisiä tapaamisia toivottiin kehitettävän säännöllisyyden, selkeän rakenteen, ryhmän koon sekä välitehtävien ja ryhmätehtävien osalta. Lisäksi haastateltavat toivoivat yhteisiin tapaamisiin laajemmin erilaisia johtamiseen liittyviä teemoja ja oppimismateriaalin jakamista. Benchmarking -kohteena olevassa Johtamisen akatemiassa havaittiin toimivia elementtejä, jotka on otettu mukaan tämän opinnäytetyön Johtamisen akatemian kehittämisessä.

Johtamisen akatemian kesto on rajattu vuoteen, ja yhteisiä tapaamisia toteutettaisiin säännöllisesti, kerran kuukaudessa. Yhteisten tapaamisten teemat on valittu niin, että teemat ovat näyttäytyneet tarpeellisena henkilöstöhaastattelujen, benchmarking -kyselyn ja työnantajan haastattelun tuloksissa. Erityisesti teemat, jotka nousivat esille kaikilla edellisillä osa-alueilla, valikoituivat kehitettyyn malliin.

Yhteisten tapaamisten lisäksi akatemiaan osallistuvat saavat välitehtäviä, joihin yhdistetään käytännönläheinen oppiminen ja yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa. Lähes jokaisen tapaamisen päätteeksi annetaan välitehtävä ja kerrotaan seuraavan tapaamisen aihe. Ensimmäiseen tapaamiseen osallistuisivat kaikki akatemiaan valitut ja mentorit tai esihenkilöt, mutta muissa tapaamisissa ryhmät olisivat pienempiä ajankäytön tehostamiseksi. Muihin yhteisiin tapaamisiin osallistuisivat akatemiaan valitut henkilöt ja muutama esihenkilö. Muut esihenkilöt ja mentorit pidetään kuitenkin ajan tasalla Johtamisen akatemian teemoista.

Akatemialle tulee nimetä päävastuhenkilö, joka huolehtii yhteisten tapaamisten suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä vastuun jakamisesta muille esihenkilöille. Ryhmälle perustetaan oma Teams-kanava kommunikointiin ja yhteisten materiaalien tallentamiseen.

Teemat

1. Tutustumistapaaminen
2. Akatemian tavoitteiden, odotusten ja teemojen läpikäynti
3. Mentoriparit ja ohjeet mentoroinnille.

1.

Välitehtävä 1:

1. Pohdi, miksi juuri sinä sopisit esihenkilörooliin ja mitä valmentava johtaminen sinulle tarkoittaa.
2. Seuraa, miten oma esihenkilösi toteuttaa valmentavaa johtamista.

Kuvio 13. Ensimmäinen tapaaminen ja välitehtävä.

Ensimmäinen yhteinen tapaaminen on tarkoitettu tutustumiseen, akatemian tavoitteiden, teemojen ja odotusten läpikäymiseen. Lisäksi jaetaan mentorointiparit ja annetaan tarkat ohjeet mentoroinnille. Mentoroinnista lisää seuraavassa alaluvussa. Ensimmäinen välitehtävä kytketään seuraavaan yhteiseen tapaamiseen. Ensimmäisen välitehtävän tarkoitus on, että akatemiaan osallistuvat pohdivat ominaisuuksiaan ja sopivuuttaan esihenkilön rooliin. Lisäksi tavoitteena on, että osallistujat ymmärtävät mitä valmentava johtaminen on ja miten sitä organisaatiossa toteutetaan käytännön tasolla.

Teemat

- 1) Valmentava johtaminen ja sen merkitys organisaatiossa
- 2) Esihenkilön ydintaidot
- 3) Esihenkilötyö ja työn vaatimukset.

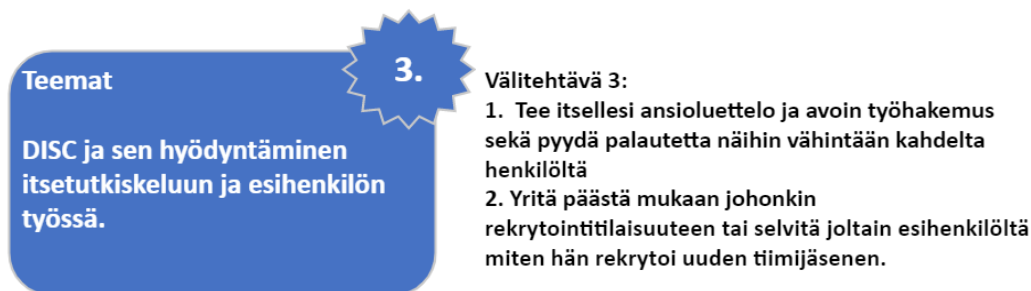
2.

Välitehtävä 2: Pohdi omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Miten voit vahvistaa vahvuuksia ja kehittää itseäsi jatkossa? Pohdi omaa tiimiä DISC:in näkökulmasta ja yritä tunnistaa eri tyytit. Miten motivoisit tai sitouttaisit kutakin profiilia myynnissä onnistumiseen?

Kuvio 14. Toinen tapaaminen ja välitehtävä.

Toisessa yhteisessä tapaamisessa on tarkoitus käydä läpi tietoperustaa valmentavasta johtamisesta ja keskustella siitä, miten valmentavaa johtamista toteutetaan organisaatiossa. Akatemiaan osallistuvat tuovat esille muun muassa oman esihenkilön tapaa toteuttaa valmentavaa johtamista tai tapaamisessa mukana olevat esihenkilöt kertovat itse toteutustavoistaan. Lisäksi pohditaan yhdessä esihenkilön ydintaitoja ja sitä, mitä esihenkilötyö on ja mitä se todellisuudessa vaatii. Toinen välitehtävä on tehdä DISC-testi, pohtia omia vahvuuksia ja

kehittämiskohteita sekä eri profiilien motivoimista tai sitouttamista myynnissä onnistumiseen.



Teemat

3.

DISC ja sen hyödyntäminen itsetutkiskeluun ja esihenkilön työssä.

Välitehtävä 3:

1. Tee itsellesi ansioluettelo ja avoin työhakemus sekä pyydä palautetta näihin vähintään kahdelta henkilöltä
2. Yritä päästä mukaan johonkin rekrytointitilaisuuteen tai selvitä joltain esihenkilöltä miten hän rekrytoi uuden tiimijäsenen.

Kuvio 15. Kolmas tapaaminen ja välitehtävä.

Kolmannessa tapaamisessa on tarkoitus käydä läpi DISC:iä siihen sertifioidun valmentajan toimesta. DISC valmennusta käydään läpi DISC:in hyödyntämisen näkökulmasta eli miten DISC:iä voi hyödyntää itsetutkiskeluun, työhaastattelussa, nykyisessä roolissa tai esihenkilön roolissa. Lisäksi keskitytään eri DISC profiilien motivaattoreihin ja myynnilliseen onnistumiseen. Kolmannen välitehtävän tarkoitus on, että jokainen akatemiaan osallistuva tekee itselleen joko uuden tai päivittää vanhan ansioluettelon ja avoimen työhakemuksen sekä pyytää niihin vähintään kaksi palautetta, mielellään esihenkilöasemassa olevalta henkilöltä. Lisäksi tehtävänä on pyrkiä osallistumaan johonkin rekrytointitilaisuuteen tai vähintään selvittää joltain esihenkilöltä miten uusi tiimiläinen rekrytoidaan ja mitä on hyvä ottaa huomioon.

Teemat

- 1) Uuden tiimijäsenen rekrytointi
 - 2) Työnhaku ja valmistautuminen haastatteluun sekä kokemusten jakaminen
- HR asiantuntijan näkökulma.

4.

Välitehtävä 4:

1. Seuraavan kerran teemana on johtamisen työkalut, joten ryhmissä pohditaan määrättyä työkalua ja tehdään tiivistelmä pohdinnoista.
 - 1) Miten valmistautua yhteistapaamiseen ja millainen on hyvä yhteistapaaminen
 - 2) Miten valmistautua kehityskeskusteluihin ja millainen on hyvä kehityskeskustelu
 - 3) Miten valmistautua tiimipalaveriin ja miten viestiä eri tilanteita
 - 4) Palautteenanto

--> Pyrkikää luomaan yksinkertainen runko, jota voi hyödyntää jatkossa
2. Osallistu 1-2 johtamisen työkaluun yhteistapaamiseen, palautteenantoon, kehityskeskusteluun tai ota vastuu tiimipalaverin järjestämisestä

Kuvio 16. Neljäs tapaaminen ja välitehtävä.

Neljännän tapaamisen päävetovastuu olisi HR asiantuntijalla, joka käy läpi uuden tiimijäsenen rekrytointia sekä mitä rekrytointiprosessissa kannattaa ottaa huomioon. Lisäksi HR asiantuntija kävisi läpi työnhakuun liittyviä asioita ja valmistautumista työhaastatteluun. Tapaamisessa jaettaisiin myös omia haastattelukokemuksia tai muita työnhakuun liittyviä kokemuksia. Neljäs välitehtävä toteutetaan ryhmissä ja tarkoituksena on pohtia ja kerätä yhteen avainasiat johtamisen työkaluista. Erilaisia johtamisen työkaluja ovat valmistautuminen yhteistapaamiseen ja hyvä yhteistapaaminen, valmistautuminen kehityskeskusteluun ja onnistuneen kehityskeskustelun piirteet, valmistautuminen tiimipalaveriin ja viestintä eri tilanteissa sekä palautteenanto. Tehtävien tarkoitus on pyrkiä ryhmissä luomaan perusrunko, jota voi hyödyntää myöhemmin. Lisäksi käytännön osuuden toteutumiseksi jokaisen tulisi osallistua yhteen tai kahteen toimeen kuten osallistua yhteistapaamiseen, kehityskeskusteluun, palautteenantoon tai ottaa vastuuta tiimipalaverin järjestämisestä.

Teemat

5.

Johtamisen työkalut

- 1) Yhteistapaaminen
- 2) Kehityskeskustelu
- 3) Viestintä ja tiimipalaverit (tavoitteiden viestintä tiimissä ja muutosten viestintä tiimissä)
- 4) Palautteenanto.

Välitehtävä 5:

Aseta itsellesi selkeät tavoitteet esihenkilötuuraukselle ja seuraa tavoitteiden toteutumista.

Kuvio 17. Viides tapaaminen ja välitehtävä.

Viidennen tapaamisen tarkoitus on käydä läpi johtamisen työkaluja ja jokaisen ryhmän tulisi lyhyesti esitellä oma tuotoksensa ja saada palautetta kollegoilta ja muilta esihenkilöiltä. Viidennen välitehtävän tarkoitus on, että jokainen akatemiaan osallistuva asettaa itselleen selkeät tavoitteet esihenkilösijaisuudelle ja seuraa tavoitteiden toteutumista sijaisuuden ajan.

Esihenkilösijaisuus enintään kuukauden ajan.

6.-8.

1. Jokainen saa sähköpostiin vastuulistan ja tukihenkilön tiedot sijaisuuden ajaksi
2. Esihenkilöpalaverit joka viikko 30 min kokemusten, vinkkien ja oppien jakamiseen.

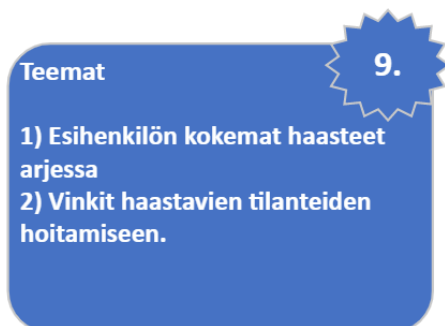
Välitehtävä 6:

1. Pidä kirjaa sijaisuuden ajan saaduista opeista ja havainnoista
2. Pohdi sijaisuuden ajan kokemasi haasteita ja miten selviydyit niistä. Ole valmis jakamaan kokemuksesi.

Kuvio 18. Esihenkilösijaisuus ja välitehtävä.

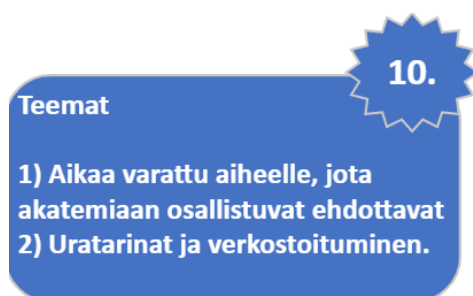
Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas tapaaminen kattaa kesäloma-ajan, jolloin yhteisiä tapaamisia ei pidetä. Paikallaolijoiden kesken kuitenkin toteutetaan viikoittaiset esihenkilöpalaverit ajankohtaisista aiheista sekä kokemusten, vinkkien ja oppien jakamiseksi. Kolmen kuukauden jaksolla jokaisella on noin kuukauden esihenkilötuuraus. Ennen sijaisuuden alkamista jokainen saa sähköpostiin vas-

tuulistan ja lyhyen ohjauksen sijaistettavan tiimin esihenkilöltä. Tämän lisäksi jokaiselle valitaan paikalla oleva tukihenkilö sijaisuuden ajaksi. Tarkoitus on saada tukea myös muilta sijaisilta ja paikalla olevilta esihenkilöiltä. Kuudes välitehtävä annetaan sijaisuuden ajaksi. Välitehtävän tarkoitus on, että jokainen pitää kirjaa sijaisuuden ajan saaduista opeista ja havainnoista ja erityisesti pohtii kohtaamiaan haasteita esihenkilön työssä ja niistä selviytymistä.



Kuvio 19. Yhdeksännen tapaamisen teema.

Yhdeksännen tapaamisen teemana ovat esihenkilötyön haasteet arjessa. Tarkoitus on osallistujien kesken jakaa vinkkejä haastavien tilanteiden kohtaamiseen ja hoitamiseen.



Välitehtävä 7:

1. Pohtikaa ryhmissä, miten motivoida ja sitouttaa tiimiläisiä
2. Pohtikaa ryhmissä, miten tukisitte tiimiänne työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kuvio 20. Kymmenes tapaaminen ja välitehtävä.

Kymmenes tapaaminen on varattu vapaalle keskustelulle ja aiheelle, jota akatemiaan osallistuvat toivovat. Osallistujilta kysytään etukäteen toivetta tapaamisen aiheelle. Määrittelemättömän aiheen lisäksi tapaamisen tarkoitus on keskittyä erilaisten uratarinoiden jakamiseen ja yleiseen verkostoitumiseen. Verkostoituminen mahdollistaa suosittelijoiden haalimisen ja uuden oppimisen. Seitsemäs

välitehtävä tehdään ryhmissä ja tehtävänä on pohtia ryhmässä, miten motivoida ja sitouttaa henkilöstöä myynnin näkökulmasta sekä keskustella työhyvinvoinnin merkityksestä.

11.

Teemat

1. Myynnin johtaminen
2. Motivointi ja sitouttaminen
3. Työhyvinvointi.

Välitehtävä 8:
Pyydä palautetta omalta esihenkilöltä ja kahdelta muulta henkilöltä ja tee sen avulla itsellesi kehittämissuunnitelma jatkoa varten.

Kuvio 21. Yhdestoista tapaaminen ja välitehtävä.

Yhdestoista tapaamisen teemana on myynnin johtaminen, motivointi ja sitouttaminen myynnin näkökulmasta sekä työhyvinvointi. Kahdeksannen välitehtävän tarkoitus on, että jokainen henkilö pyytää palautetta omalta esihenkilöltä ja kahdelta muulta henkilöltä sekä tekee palautteiden perusteella itselleen kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelman tueksi voi käyttää myös aikaisemmin tehtyä DISC-analyysia.

12.

Teemat

1. Palautekulttuurin ylläpitäminen: palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen ja sitä kautta kehittyminen
2. Palaute akatemiasta ja vapaata keskustelua
3. Päättäntä ja itsensä kehittäminen jatkossa.

Kuvio 22. Viimeinen tapaaminen.

Viimeisen tapaamisen tavoitteena on edistää ja ylläpitää palautekulttuuria sekä käydä läpi palautteen pyytämisen ja vastaanottamisen periaatteet. Loppuun otetaan vapaata keskustelua ja pyydetään palautetta akatemiasta. Tämän lisäksi

yhdessä voidaan pohtia itsensä kehittämistä. Haastatteluista nousi esille eri tapoja kehittää itseään arjessa, jotka on hyvä jakaa kaikille. Lopuksi päätetään akatemia virallisesti.

8.3 Mentoroinnin toteutus

Mentoroinnin kehittämisessä nousi esille useita eri kehittämiskohteita ja mentoroinnin kehittäminen tulisi tehdä näiden pohjalta. Osalla mentorointi sujui todella hyvin ja osalla taas mentorointisuhteessa oli paljon kehitettävää. Mentoroinnin toteutus tulisi olla suunnitelmallista, jotta mentorointi olisi tasalaatuista. Suuri osa oli toiminut ensimmäistä kertaa mentorina tai mentoroitavana, joten mentorointiin kaivattiin enemmän tukea.

Mentoroinnin toteuttamisessa huomioidaan seuraavat asiat:

- säännölliset tapaamiset järjestetään noin kerran kuukaudessa
- mentorointiparit eivät ole ennestään tuttuja toisilleen (mahdollisuuksien mukaan)
- mentoroinnin molemmat osapuolet sitoutuvat mentorointiin
- mentorointi jatkuu akatemian keston ajan, mutta jatkosta voi sopia
- mentori ja mentoroitava tutustuu huolellisesti intran ohjeistukseen mentorointiin liittyen
- tehdään mentorointisopimus (käytetään intran valmista pohjaa)
- ensimmäisessä mentorointitapaamisessa mentoroinnille asetetaan selkeät tavoitteet ja tavoitteita seurataan säännöllisesti. Tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen hyödynnetään valmista pohjaa.

- mentoroitava seuraa mentorin arkea mahdollisuuksien mukaan erityisesti hallinnollisen työn osalta, jota ei voi toteuttaa esihenkilötuurauksen aikana
- mentorointitapaamisissa on tarkoitus käydä syvällistä keskustelua erilaisista teemoista ja teemojen on oltava käytännönläheisiä. Mentorin tarkoitus on myös auttaa akatemian antamissa välitehtävissä. Mentorointiparit päättävät itse millaiset teemat ovat ajankohtaisia, mutta mahdollisia teemoja ovat muun muassa:

mentorin urapolku ja kokemukset, esihenkilötyö, esihenkilön hyvät ominaisuudet ja vaatimukset, erilaiset johdettavat ja palkitseminen, viestintä, tavoitteet, työnhaku, ansioluettelon päivittäminen ja valmistautuminen työhaastatteluun, arkijohtamisen konkreettiset asiat, yhteistapaaminen ja palautteenanto, itsensä kehittäminen, tiimipalaverit ja tiimin toimintatavat, esihenkilötyön haasteet, motivointi, kehityskeskustelut, luottamuksen rakentaminen ja muutoksen läpivienti.

- mentorointisuhde päättyy ja käydään loppukeskustelu.

Tehokkaan mentorointisuhteen kannalta mentorin on tunnistettava erilaiset ohjaustyyliä sekä mentoroitavan tilanne. Valmentava mentorointi jaetaan kahteen ohjaustyyliin ja näitä ovat suora vs. epäsuora ja haastava vs. ymmärtävä tyyli. Suorassa tyyliä keskitytään sovittuun sisältöön ja ohjataan mentoroitava esimerkiksi kohti tietynlaista urapolkua tarjoamalla ajattelun tueksi useita konteksteja. Epäsuorassa tyyliä taas annetaan mentoroitavan tehdä itse johtopäätöksiä ja mentorin pidättäytyy jakamasta omia ajatuksiaan liikaa. Haastava tyyli tarkoittaa sitä, että mentoroitavan ajatuksia ja toimintaa haastetaan ja rohkaistaan oppimaan uutta. Ymmärtävässä tyyliä taas tulee voimakkaasti esille mentorin empaattisuus ja mentorin tarkoitus on antaa tukea esimerkiksi itsetuntemuksen kasvattamisessa. (Ristikangas ym. 2020, 50 - 51.)

Mentorin yksi tärkeimpiä tehtäviä on haastaa mentoroitavaa. Haastaminen onnistuu ohjaamalla keskustelua avoimilla kysymyksillä, tarjoamalla hiljaisuuden

hetkiä, peilaamalla, teemaan ja tavoitteisiin palaamalla, ohjaamalla erilaisiin toimenpiteisiin, vaihtamalla näkökulmaa, kyseenalaistamalla, tarjoamalla tulkin-toja, kissan nostamisella pöydälle ja suoraan palautteen antajana. (Ristikangas ym. 2020, 60 - 61.)

8.4 Esihenkilösijaisuuksien toteutus

Jokaiselle pyritään tarjoamaan kuukauden esihenkilösijaisuus ja pyrkimys on toteuttaa sijaisuus kesällä esihenkilöiden lomien aikana. Kuukauden sijaisuuden lisäksi pyritään tarjoamaan muita lyhyempiä sijaisuusjaksoja mahdollisuuksien mukaan. Lyhyetkin jaksot kehittävät yksilöä huomattavasti. Kesän ajan tulee varmistaa, että sijaistettavalla tiimillä on riittävästi tiimiläisiä paikalla, jotta sijaisuus olisi antoisa. Johdettavan tiimin koko on tärkeä, jotta henkilö ehtii oppimaan monipuolisesti esihenkilön roolin. Sijaisuus pyritään toteuttamaan eri tiimissä kuin omassa tiimissä. Tässä on erityisesti se tarkoitus, että esihenkilön sijainen pääsee harjoittelemaan luottamuksen rakentamista alusta täysin uudessa ympäristössä.

Ennen sijaisuuden alkamista jokainen saa sähköpostiin vastuulistan ja lyhyen ohjauksen sijaistettavan tiimin esihenkilöltä. Tämän lisäksi jokaiselle valitaan paikalla oleva tukihenkilö sijaisuuden ajaksi. Tarkoitus kuitenkin on, että tukea saa myös muilta sijaisilta ja paikalla olevilta esihenkilöiltä. Kesän ajan pidetään viikoittaiset esihenkilöpalaverit paikalla olijoiden kesken. Sijaisuuden lopuksi jokainen tekee loppuyhteenvedon sijaisuuden osalta yhdessä sijaistettavan tiimin esihenkilön kanssa.

8.5 Itsereflektio ja urasuunnittelu

Itsereflektiolle tulee varata riittävästi aikaa ja erityisesti oman uran suunnittelulle ja toimenpiteille. Jokainen akatemiaan osallistunut ei välttämättä ole varma haluaako esihenkilöuralle ja akatemia on hyvä tapa saada sille selvennystä. Akatemian aikana jokainen tekee itselleen kehittämis- ja toimenpidesuunnitelman. Jokainen voi jatkaa itsensä kehittämistä myös akatemian päätyttyä sekä pyytää tarvittavaa tukea.

9 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa siihen, että tutkimus on pysyvä eli tutkimus on toistettavissa samoin tuloksin. Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, että se on tutkinut oikeita asioita. (Kananen 2014, 126.)

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi voi olla haastavaa, kun kyseessä on tavoitellun muutoksen tutkiminen. Toimintatutkimuksessa dokumentaatiolla on suuri merkitys tulosten luotettavuuden kannalta. Myös yleistettävyys on liitoksissa dokumentaatioon, jolla pystytään vertaamaan lähtötilannetta ja muutoksenjälkeistä tilannetta. Toimintatutkimuksessa triangulaatio lisää luotettavuutta, koska menetelmässä käytetään useaa tiedonkeruumenetelmää ja saadaan vahvistusta tutkimuksen tuloksille. Myös toteen näyttämällä on suuri merkitys luotettavuuden kannalta. Tutkijan on osoitettava, miten on tehnyt tulkintansa aineistosta. (Kananen 2014, 134 - 137.)

Luvussa 2 Kehittämishankkeen lähtökohdat ja luvussa 4 Tutkimusongelma ja -kysymykset, asetettiin kehittämishankkeelle tavoitteet, tutkimuskysymykset ja mittarit. Hankkeelle asetettiin kolme tavoitetta, jotka olivat urakehitysohjelman sisällön kehittäminen vastaamaan henkilöstön ja pankin tarpeita, urakehitysohjelman hyötyjen todentaminen ja ohjelmaan osallistuneiden esihenkilöuran edistäminen. Asetetut tutkimuskysymykset tukevat tavoitteita. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millainen Johtamisen akatemian sisältö tukee yksilöä esihenkilöuralle etenemisessä?
2. Mitkä ovat Johtamisen akatemian hyödyt yksilölle?

Hankkeen onnistumisen mittareiksi valittiin myös kolme mittaria. Mittarit olivat seuraavat:

1. Urakehitysohjelman sisällön kehittämisessä on huomioitu sekä henkilöstön että työnantajan tarpeet.
2. Urakehitysohjelman pilotissa mukana olleet kokevat ohjelman hyödylliseksi.
3. Osa urakehitysohjelman pilotissa mukana olleista on siirtynyt esihenkilötehtäviin tai muihin tehtäviin.

Seuraavaksi tarkastelen hankkeen onnistumista ja luotettavuutta tavoitteiden, tutkimuskysymysten ja mittareiden näkökulmasta.

Urakehitysohjelman kehittämisessä on huomioitu henkilöstön ja työnantajan tarpeet ja odotukset. Työnantajan tarpeet ja odotukset saatiin selville työnantajan haastattelussa ja henkilöstön tarpeet henkilöstöhaastattelujen kautta sekä benchmarking -kohteena olevan Johtamisen akatemian tutustumisen ja kyselyn kautta. Benchmarking lisäsi haastattelutulosten luotettavuutta. Urakehitysohjelma on tarkoitettu esihenkilöurasta kiinnostuneille henkilöille, joten mallissa on otettu huomioon pääasiassa johtamiseen liittyviä teemoja. Haastattelujen tuloksissa nousi esille uusien esihenkilöiden kokemia haasteita. Nämä haasteet on otettu huomioon mallin muodostamisessa ja erityisesti yhteisten tapaamisten aiheissa. Haasteisiin valmistautuminen auttaa henkilöä ensimmäisissä esihenkilötehtävissä. Johtamisen akatemian kehitetyn mallin sisältö tukee yksilöä esihenkilöuralla etenemisessä ja sisällön tuottamisessa on otettu huomioon työntekijöiden ja työnantajan tarpeet.

Hankkeen koetaan olevan onnistunut akatemiaan osallistuvilta saatujen palautteiden kautta. Lähes kaikkia akatemiaan osallistuneita haastateltiin, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkemys akatemian toimivuudesta. Akatemiassa on vielä paljon kehitettävää, mutta kokeilu tuotti jo tuloksia. Akatemian pilotista saatiin paljon positiivista palautetta ja akatemian toivotaan jatkuvan. Myös benchmarking toisesta Johtamisen akatemiasta tuotti samoja tuloksia. Täten

voidaan olettaa, että Johtamisen akatemian konsepti on tarpeellinen myös jatkossa. Johtamisen akatemian hyödyt yksilölle on kuvattu tarkemmin luvussa 7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset.

15 akatemiaan osallistuvista 6 on siirtynyt esihenkilön tehtäviin. Tämän lisäksi neljä on siirtynyt uusiin työtehtäviin. Ohjelma on tuottanut tulosta ja suurin osa on päässyt uralla eteenpäin. Urakehitysohjelma on tarkoitettu esihenkilöurasta kiinnostuneille henkilöille, mutta hanke on myös onnistunut, jos henkilö kokee, ettei esihenkilöura sovi itselle ja päättyy toisiin työtehtäviin.

Tutkimuksen tavoitteet on saavutettu, tutkimuskysymyksiin vastattu ja mittarit toteutuvat. Tämän perusteella voidaan todeta tutkimuksen olleen validi eli se on tutkinut oikeita asioita. Opinnäytetyön reliabiliteetin tarkastelu on haastavampaa. Voidaan kuitenkin todeta benchmarking -analyysin tuoneen toistettavuutta, vaikka Johtamisen akatemian sisältö ei molemmissa ollut täysin samanlainen. Vähintään saatiin molemmista akatemioista samoja tuloksia erityisesti siitä, että akatemia koettiin hyödylliseksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia, vaan jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samoja tuloksia.

Kehittämishankkeen toteuttamisessa on hyödynnetty laajasti tietoperustaa ja käytetty useampaa tutkimusmenetelmää. Lisäksi aineiston analyysissä on huomioitu eri menetelmien tulokset.

Näin lopuksi voidaan kuitenkin todeta, että monta asiaa olisi voinut tehdä eri tavalla. Opinnäytetyössä haastateltiin 13 akatemiaan osallistunutta henkilöä ja yhtä toimipaikan johtajaa. 13 haastattelun toteuttaminen, nauhoitteiden litterointi, tiivistäminen ja analysointi veivät huomattavan paljon aikaa. Haastattelun sijaan parempi vaihtoehto olisi ollut kyselyn tai muun menetelmän käyttäminen sekä tämän lisäksi haastatella muutamia henkilöitä. Näin aikaa olisi jäänyt enemmän itse kehittämiselle.

Opinnäytetyö on hyvin laaja, joten pohdin työn rajauksen onnistumista. Kehittämishankkeen vaiheita on pyritty kuvaamaan yleisellä tasolla johtuen siitä, että

kehittämishanke oli erittäin laaja. Hankkeen laajuus aiheutti hieman haasteita opinnäytetyön kirjallisen tuotoksen esittämisen ymmärrettävänä lukijalle.

Kehittämishankkeena kehitettiin koko urakehitysohjelmaa. Työn yksinkertaistamiseksi aiheen rajaaminen olisi ollut tärkeää. Tässä työssä vaihtoehtona olisi ollut keskittyä urakehitysohjelman yhden osa-alueen kehittämiseen esimerkiksi mentoroinnin tai yhteisten tapaamisten kehittämiseen. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi kehittämishanke olisi vaatinut vielä yhden kehittämisen syklin eli Johtamisen akatemian kehitetyn toimintamallin ja sisällön pilotoinnin.

10 Päätäntö ja jatkokehitys

10.1 Johtopäätökset

Nordean vuosittaisissa henkilöstötyytyväisyyskyselyissä nousi esille tarve urasuunnitteluun ja erityisesti toivottiin mahdollisuutta edetä nykyistä selkeämmän polun kautta esihenkilötehtäviin. Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteuttamiseksi haastateltiin Nordean Johtamisen akatemiaan valikoituneita henkilöitä. Suurin osa haastateltavista oli saanut tukea urasuunnitteluun, mutta ei riittävästi. Useampi haastateltava oli kokenut jääneensä yksin omien urahaa-veidensa kanssa. Johtamisen akatemian kautta osallistujat saivat vertaistukea ja kokivat olevansa osa jotakin. Johtamisen akatemia tarjosi toivoa ja uusia mahdollisuuksia. Suurimmalla osalla urasuunnitelmat kirkastuivat ja jokainen oli erittäin tyytyväinen päässeensä mukaan tällaiseen ohjelmaan.

Yhteistyön vaaliminen kuuluu Nordean arvoihin. Johtamisen akatemia on lisännyt yhteistyötä ja luonut uusia verkostoja työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Avoin ja kannustava ilmapiiri madalsi yhteistyökynnystä.

Akatemiaan osallistuneista 40 % on siirtynyt esihenkilötehtäviin, osa määrääkiksiin ja osa vakituisiin rooleihin. Noin 27 % on siirtynyt toisiin työtehtäviin ja loput ovat edelleen samoissa työtehtävissä. Johtamisen akatemiassa kannustettiin hakemaan myös muita työtehtäviä esihenkilötehtävien lisäksi ja useampi

myös teki niin. Osa toisiin työtehtäviin siirtyneistä koki, ettei esihenkilötehtävät ole heitä varten ja osa koki tarvetta laajentaa osaamistaan pärjätäkseen tulevaisuudessa paremmin työhaussa. Johtamisen akatemiaan osallistuneet kokivat ohjelman lisänneen itsetuntemusta ja selventänyt urasuunnitelmia.

Henkilöstö toivoo myös jatkossa lisää urakehitysohjelmia, sillä ne lisäävät työtyytyväisyyttä ja arvostuksen tunnetta. Urakehitysohjelmille on kysyntää ja henkilöstö haluaa niihin panostettavan tulevaisuudessa yhä enemmän. Henkilöstö arvostaa erityisesti käytännönläheistä oppimista. Johtamisen akatemian koettiin olevan erittäin hyödyllinen, kunhan sitä vielä kehitetään. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin urakehitysohjelma vastaamaan henkilöstön tarpeita. Johtamisen akatemian mallia voi hyödyntää seuraavissa alkavissa Johtamisen akatemoissa.

10.2 Jatkokehitysehdotukset ja pohdinta

Toinen Johtamisen akatemia perustettiin opinnäytetyön aloittamisen jälkeen ja tämä osoitti akatemialle olevan kysyntää ja kiinnostusta. Akatemian toimintamallia on mahdollista soveltaa myös muilla osa-alueilla valtakunnallisesti tai mahdollisesti myös pankin muissa toimintamaissa, joskin siihen tarvittaisiin lisätutkimusta toimintamaan soveltuvuudesta.

Nykytila-analyysin haastattelussa nousi esille akatemian jälkeinen tila. Voisiko akatemian jälkeen olla jotain muita putkia, kuten perehdytystä? Tämä nousi esille myös muutamassa haastattelussa, jossa korostettiin uusien esihenkilöiden tukeminen ja valmentavan johtamisen tärkeyttä. Opinnäytetyön haastatteluiden tuloksia voi myös hyödyntää uusien esihenkilöiden perehdyttämisohjelman suunnittelussa, sillä haastatteluissa on käyty läpi uusien esihenkilöiden kokemia haasteita ja tuen tarvetta.

Johtamisen akatemia mahdollisti esihenkilösijaisuuden sillä osaamisalueella, jossa henkilöllä oli vahva osaaminen. Avoimia esihenkilöpaikkoja pystyi hakemaan myös samalta osaamisalueelta. Jatkossa kannattaa pohtia, miten voitaisiin lisätä osaamista myös muilla alueilla, jotta työnhakumahdollisuudet laajenisivat.

Seuraavan akatemian aloittamisen ajankohtaa tulisi pohtia. Uusille esihenkilöille tulee olla tarve ja ohjelmaan osallistuville tulee pystyä tarjoamaan mahdollisuuksia. Akatemiaan valittujen henkilöiden määrää tulee pohtia tarkemmin sen hetken tarpeen mukaan. Miksi siis perustaa uutta akatemiaa, jos esihenkilöpaikkoja ei ole tarjolla tai niitä on tarjolla todella vähän? Kuinka monta henkilöä valita akatemiaan, jotta suurin osa saisi mahdollisuuden päästä eteenpäin?

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Management Institute of Finland, Helsinki. Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-5928-18-1>. Viitattu 8.7.2022.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. 3. painos. Docendo, Jyväskylä.

aTalent Recruiting 2022. Rekrytointitutkimus 2018. <https://atalent.fi/fi/rekrytointitutkimus-2018>. Luettu 15.3.2022.

Clutterbuck, David & Manner, Jarmo & Ristikangas, Vesa 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari. Ellis library. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-312-8>. Viitattu 16.4.2022.

Discprofiili 2022. DISC Analyysi – Mikä persoonallisuustyypeistä sinä olet? <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>. Luettu 25.5.2022.

Discprofile 2022. History of DiSC. <https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc#:~:text=The%20foundation,and%20measurable%20through%20objective%20means>. Luettu 25.5.2022.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere. Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>. Viitattu 16.8.2022.

Gallo, Amy 2020. How to Nail a Job Interview – Remotely. Harvard Business Reviews 22.6.2020. <https://hbr.org/2020/06/how-to-nail-a-job-interview-remotely>. Luettu 28.6.2022.

Hakola, Elina & Myllyoja, Ninni 2016. Kehityskeskusteluista tuli check-in-tapaamisia. Talouselämä 28.2.2016. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kehityskeskusteluista-tuli-check-in-tapaamisia/a194af7d-ae95-3dbe-9972-7f412dcaa206>. Luettu 12.7.2022.

Hamilton, Pamela 2016. The Workshop Book. How to design and lead successful workshops. Pearson. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/the->

workshop-book/9781292119731/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university. Viitattu 18.2.2022.

Heiskanen, Ari 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja. T8 malli. Alma Talent, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hoppe, Teija & Laine, Tomi 2014. Työnhakuopas. Talentum, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita, Helsinki.

Jalava, Urpo. 2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Tampere.

Jarenko, Karoliina & Kankkunen, Jenni 2021. Kohti - Ketterän urakehityksen työkirja. Tuuma-kustannus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kumar, Ranjit. 2011. Research Methodology. Sage Publications, Lontoo.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro, Helsinki.

Kurzrock, Warren 2019. Sales Management Success. John Wiley & Sons, Inc. Oreilly. https://learning.oreilly.com/library/view/sales-management-success/9781119575924/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university. Viitattu 28.6.2022.

Lahtiluoma, Sami & Silander, Merja-Leena & Turunen, Raimo & Wiman, Sirkka 2008. Uuden esimiehen opas. Kirjapaja, Helsinki.

Laura Rekrytointi Oy 2022. Onnistu työhaastattelussa. <https://rekrytointi.com/tyonhaku/tyonhaku/onnistu-tyohaastattelussa/>. Luettu 1.6.2022.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Alma Talent. Ellis library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1847-1>. Viitattu 8.7.2022.

Nissinen, Heli 2017. 11 hyvän johtajan ominaisuutta. Sitra. Päivitetty 17.3.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/>. Luettu 15.2.2022.

Nordea Bank 2022. Annual report 2021. <https://www.nordea.com/en/investors/latest-annual-report>. Luettu 21.9.2022.

Nordea Bank 2022. Keitä olemme. <https://www.nordea.com/fi/tietoammeista/keita-olemme/organisaatio>. Luettu 2.1.2022.

Ojasalo, Kati & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Paasovaara, Hannu 2022. Asiantuntijasta johtajaksi etenemistä voi tukea. LMI 20.4.2022. <https://www.lmi.fi/asiantuntijasta-johtajaksi-etenemista-voi-tukea/>. Viitattu 26.6.2022.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grunbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Media, Helsinki.

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOY pro, Helsinki.

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Helsingin Seudun kauppakamari, Helsinki.

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta 2011. Valmentava johtajuus. 2. painos. WSOY pro, Helsinki.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales, Helsinki.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere. Ellis Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>. Viitattu 15.4.2022.

Sales Training Institute 2014. Sales Management Training Series. Pearson Publishing. Ellibs library. <https://learning.oreilly.com/videos/sales-management-training/9780133801590/>. Viitattu 28.6.2022.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro, Helsinki.

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. J-Impact, Espoo.

Shujaat, Sobia & Sana, Saira & Aftab Faisal & Ahmed, Ishtiaq 2013. Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi. Researchgate 1.1.2013 vol 9 no 2. https://www.researchgate.net/publication/330934644_Impact_of_Career_Development_on_Employee_Satisfaction_in_Private_Banking_Sector_Karachi. Viitattu 15.9.2022.

Silvennoinen, Markku & Tilli, Anna-Mari 2017. Palautemestari. Valmennus Onnistumisen avaimia, Espoo.

Sydänmaanlakka, Pentti 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 2. painos. Talentum Media, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Talentum Media, Helsinki.

Työväen Sivistysliitto 2022. Sisäiset urapolut vahvistavat yrityksen muutoskykyä ja rakentavat kestävää työelämää. <https://www.tsl.fi/ajankohtaista/sisaiset-urapolut-vahvistavat-yrityksen-muutoskykyja-ja-rakentavat-kestavaa-tyoelamaa.html>. Viitattu 12.11.2022.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Alma Talent, Helsinki.

Välivehmas, Kaisa 2014. Miten onnistut työnhaussa. Minerva Kustannus, Helsinki.

Nykytila-analyysin haastattelukysymykset

Sami Hämäläiselle tehdyn haastattelun kysymykset.

1. Mikä on Johtamisen akatemia ja millainen joukko akatemiassa on mukana?
2. Mikä on roolisi akatemiassa?
3. Miten työntekijät voivat osoittaa olevansa kiinnostuneita esihenkilön roolista tai päästä konkreettisesti näkemään esihenkilön työtä ja vaatimuksia? Millaisia mahdollisuuksia asiantuntijalla on päästä lähelle johtamista ja ymmärtää johtamiskysymyksiä? (tässä pohditaan aikaa ennen johtamisen akatemiaa)
4. Millainen johtamistyyli organisaatiossa on tällä hetkellä ja millaista johtamistyyliä mahdollisesti tavoitellaan? (jos mietitään pääasiassa asiakaspalvelurajapintaa DB, HJ yms.)
5. Onko organisaatiolla mitään vastaavanlaista konseptia käytössä? Jos on, miten Johtamisen akatemia eroaa tästä?
6. Miksi Johtamisen Akatemialle koetaan tarvetta?
7. Mitkä ovat Johtamisen Akatemian päätavoitteet?
8. Millaista lisäarvoa Johtamisen akatemian toivotaan tuovan akatemiaan osallistuville/organisaatiolle?

Johtamisen akatemiaan valittujen henkilöiden haastattelut toteutettiin alustavilla kysymyksillä. Alla olevat kysymykset auttoivat selvittämään nykytilaa.

1. Millaista tukea olet saanut työnhakuun ja millaista tukea olisit toivonut työnhakuun?
2. Mitä konkreettista olet tehnyt arjessa, jotta pääset kohti tavoitteitasi?
3. Miten mielestäsi henkilö voi valmistautua ensimmäiseen esihenkilörooliin ja kehittää itseään arjessa kohti tavoitteitaan

Henkilöstöhaastattelukysymykset

Johtamisen akatemiaan valittujen henkilöiden haastattelut toteutettiin alustavilla kysymyksillä. Haastateltavat jaettiin neljään ryhmään. Kysymykset olivat pääsääntöisesti samanlaisia, muutamia kysymyksiä lukuun ottamatta. Alla olevilla kysymyksillä saatiin palautetta akatemiasta.

Ryhmä I haastattelukysymykset:

1. Kerro lyhyesti millaisessa roolissa toimit?
2. Millainen oli matkasi esihenkilöuralle?
 - työnhaku, haastattelut, itsetuntemus (DISC) ja opit näistä
 - miten olet päässyt hyödyntämään disc-analyysia, jos tehty?
3. Johtamisen akatemian yhtenä antina oli oma mentori. Kerro tarkemmin mentorointisuhteestasi.
 - oliko mentorisi ennestään tuttu (onko nähty kasvotusten)?
 - pidettiin tapaamiset säännöllisesti, kuinka usein?
 - millainen oli ensimmäinen tapaaminen?
 - asetettiin mentoroinnille tavoitteet?
 - millaisia tavoitteita?
 - miten tavoitteita seurattiin?
 - millaisia teemoja mentoroinnissa nousi esille?
 - oletko seurannut mentorin arkea ja toimintaa?
4. Miten kehittäisit mentori-aktori -suhdetta/mentorointia Johtamisen akatemiassa?
5. Millaista lisäarvoa näkisit Johtamisen akatemiaan osallistumisesta myös sen jälkeen, kun henkilö on aloittanut uudet esihenkilön työtehtävät?
6. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön ydintaitoja?
7. Mitkä ovat ne asiat/ominaisuudet, joita uusi esihenkilö tarvitsee arjessa (eroaako esihenkilön ydintaidoista)?
 - henkilön ominaisuudet
 - työkalut, tekniikka yms.
8. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön suurimmat haasteet uran alussa?
 - miten näihin haasteisiin voisi valmistautua?

- millaista tukea organisaatio tarjoaa näihin haasteisiin ja millaista tukea voisi tarjota?
- 9. Valmentava johtamistyyli on vahvasti esillä organisaatiossa. Miten sinä näet valmentavan johtajuuden omassa arjessa?
 - millaista tukea mielestäsi uusi esihenkilö tarvitsee valmentavan johtamistyylin omaksumisessa?
 - miten Johtamisen akatemia voisi tuoda näkyvämmäksi valmentavan johtamistyylin?

Ryhmä II haastattelukysymykset:

1. Kerro lyhyesti millaisessa roolissa toimit?
2. Millainen oli matkasi esihenkilöuralle?
 - työnhaku, haastattelut, itsetuntemus (DISC) ja opit näistä
 - miten olet päässyt hyödyntämään disc-analyysia?
3. Johtamisen akatemian yhtenä antina oli oma mentori. Kerro tarkemmin mentorointisuhteestasi.
 - oliko mentorisi ennestään tuttu (onko nähty kasvotusten)?
 - pidettiinkö tapaamiset säännöllisesti, kuinka usein?
 - millainen oli ensimmäinen tapaaminen?
 - asetettiinkö mentoroinnille tavoitteet?
 - millaisia tavoitteita?
 - miten tavoitteita seurattiin?
 - millaisia teemoja mentoroinnissa nousi esille?
 - oletko seurannut mentorin arkea ja toimintaa?
4. Miten kehittäisit mentori-aktori -suhdetta/mentorointia Johtamisen akatemiassa?
5. Johtamisen akatemia mahdollistaa ainakin kuukauden esihenkilötuurauksen. Mitä hyötyjä ja oppeja tuuraus antoi sinulle?
 - konkreettisesti mitä teit tuurauksen aikana
 - mitä kehitettävää tuurauksen toteutukselle (ennen tuurausta, sen aikana ja jälkeen)?

6. Millaista lisäarvoa näkisit Johtamisen akatemiaan osallistumisesta myös sen jälkeen, kun henkilö on aloittanut uudet esihenkilön työtehtävät?
7. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön ydintaitoja?
8. Mitkä ovat ne asiat/ominaisuudet, joita uusi esihenkilö tarvitsee arjessa (eroaako esihenkilön ydintaidoista)?
 - henkilön ominaisuudet, työkalut, tekniikka yms.
9. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön suurimmat haasteet uran alussa?
 - miten näihin haasteisiin voisi valmistautua?
 - millaista tukea organisaatio tarjoaa näihin haasteisiin ja millaista tukea voisi tarjota?
10. Valmentava johtamistyyli on vahvasti esillä organisaatiossa. Miten sinä näet valmentavan johtajuuden omassa arjessa?
 - millaista tukea mielestäsi uusi esihenkilö tarvitsee valmentavan johtamistyylin omaksumisessa?
 - miten Johtamisen akatemia voisi tuoda näkyvämmäksi valmentavan johtamistyylin?
11. Johtamisen akatemian yhteiset tapaamiset. Mitä lisäarvoa yhteiset tapaamiset toivat ja miten voisimme kehittää yhteisiä tapaamisia?
 - millaisia teemoja toivoisit käsiteltävän yhdessä?
 - millaisia projekteja/tehtäviä toivoisit (myös tapaamisten ulkopuolella)?
12. Miten Johtamisen akatemia on valmistanut sinut esihenkilötehtäviin?
 - miten akatemia voisi valmistaa uusia akatemialaisia entistä paremmin tuleviin esihenkilörooleihin?
 - miten akatemia valmistaa myynnin johtamiseen, tunnelman johtamiseen, itsensä johtamiseen, tiimin johtamiseen, muutoksen johtamiseen (miten voisi valmistaa paremmin näihin)?
13. Mitä koet Johtamisen akatemian antaneen sinulle?

Ryhmä III haastattelukysymykset:

1. Kerro lyhyesti millaisessa roolissa toimit?
2. Miten päädyit kyseiseen työtehtävään?
3. Miten olet päässyt hyödyntämään DISC-analyysia?

- työnhaussa, haastatteluissa, itsetutkiskelussa tai nykyisessä roolissa?
4. Millaista tukea Johtamisen akatemia on antanut sinulle työnhakuun?
 5. Miten näet verkostoitumisen mahdollisuuden Johtamisen akatemiassa?
-onko Johtamisen akatemia edesauttanut verkostoitumista? Jos on, miten?
 6. Johtamisen akatemian yhtenä antina oli oma mentori. Kerro tarkemmin mentorointisuhteestasi.
-oliko mentorisi ennestään tuttu (onko nähty kasvotusten)?
-pidettiinkö tapaamiset säännöllisesti, kuinka usein?
-millainen oli ensimmäinen tapaaminen?
-asetettiinkö mentoroinnille tavoitteet?
-millaisia tavoitteita?
-miten tavoitteita seurattiin?
-millaisia teemoja mentoroinnissa nousi esille?
-oletko seurannut mentorin arkea ja toimintaa?
 7. Miten kehittäisit mentori-aktori -suhdetta/mentorointia Johtamisen akatemiassa?
 8. Johtamisen akatemia mahdollistaa ainakin kuukauden esihenkilötuurauksen. Mitä hyötyjä ja oppeja tuuraus antoi sinulle?
-konkreettisesti mitä teit tuurauksen aikana
-mitä kehitettävää tuurauksen toteutukselle (ennen tuurausta, sen aikana ja jälkeen)?
 9. Valmentava johtamistyyli on vahvasti esillä organisaatiossa. Miten mielestäsi valmentava johtamistyyli näkyi Johtamisen akatemiassa vai näkyikö?
-miten Johtamisen akatemia voisi tuoda näkyvämmäksi valmentavan johtamistyylin?
 10. Johtamisen akatemian yhteiset tapaamiset. Mitä lisäarvoa yhteiset tapaamiset toivat ja miten voisimme kehittää yhteisiä tapaamisia?
-millaisia teemoja olisit toivonut käsiteltävän yhdessä? Mitkä olisivat sellaisia teemoja, joita hyödyttäisivät heitä, jotka eivät siirry esihenkilön rooliin?
-millaisia projekteja/tehtäviä olisit toivonut (myös tapaamisten ulkopuolella)?

-työkalujen käyttö

11. Miten mielestäsi Johtamisen akatemia voisi tukea lisää heitä, jotka eivät valitse polukseen esihenkilöroolin?
-entä heitä, jotka edelleen haluavat esihenkilörooliin? à Miten heitä voisi tukea akatemian päättymisen jälkeen?
12. Mitä koet Johtamisen akatemian antaneen sinulle?

Ryhmä IV haastattelukysymykset:

1. Kerro lyhyesti millaisessa roolissa toimit?
2. Miten olet päässyt hyödyntämään DISC-analyysia?
-Työhaussa, haastatteluissa, itsetutkiskelussa tai nykyisessä roolissa?
3. Onko Johtamisen akatemia auttanut sinua selventämään urasuunnitelmiasi?
-Onko Johtamisen akatemia vahvistanut ajatustasi ryhtyä esihenkilöksi
-ovatko urasuunnitelmat muuttuneet toiseen suuntaan (jos muuttunut, mihin suuntaan ja miksi?)
4. Millaista tukea Johtamisen akatemia on antanut sinulle työnhakuun?
-miten Johtamisen akatemian yhteinen tapaaminen on auttanut - miten kannattaa tehdä työhakemus ja CV
5. Miten näet verkostoitumisen mahdollisuuden Johtamisen akatemiassa?
-onko Johtamisen akatemia edesauttanut verkostoitumista? Jos on, miten?
-millaisia suhteita olet mahdollisesti luonut?
6. Johtamisen akatemian yhtenä antina oli oma mentori. Kerro tarkemmin mentorintisuhteestasi.
-oliko mentorisi ennestään tuttu (onko nähty kasvotusten)?
-pidettiin tapaamiset säännöllisesti, kuinka usein?
-millainen oli ensimmäinen tapaaminen?
-asetettiin mentoroinnille tavoitteet?
-millaisia tavoitteita?
-miten tavoitteita seurattiin?
-millaisia teemoja mentoroinnissa nousi esille?

- oletko seurannut mentorin arkea ja toimintaa?
7. Miten kehittäisit mentori-aktori -suhdetta/mentorointia Johtamisen akatemiassa?
8. Johtamisen akatemia mahdollistaa ainakin kuukauden esihenkilötuurauksen. Mitä hyötyjä ja oppeja tuuraus antoi sinulle?
- konkreettisesti mitä teit tuurauksen aikana
 - mitä kehitettävää tuurauksen toteutukselle (ennen tuurausta, sen aikana ja jälkeen)?
9. Valmentava johtamistyyli on vahvasti esillä organisaatiossa. Miten mielestäsi valmentava johtamistyyli näkyi Johtamisen akatemiassa vai näkyikö?
- miten Johtamisen akatemia voisi tuoda näkyvämmäksi valmentavan johtamistyylin?
10. Johtamisen akatemian yhteiset tapaamiset. Mitä lisäarvoa yhteiset tapaamiset toivat ja miten voisimme kehittää yhteisiä tapaamisia?
- millaisia teemoja olisit toivonut käsiteltävän yhdessä? Mitkä olisivat sellaisia teemoja, joita hyödyttäisivät heitä, jotka eivät siirry esihenkilön rooliin?
 - millaisia projekteja/tehtäviä olisit toivonut (myös tapaamisten ulkopuolella)?
11. Miten mielestäsi Johtamisen akatemia voisi tukea lisää heitä, jotka eivät valitse polukseen esihenkilörooliin?
- tai heitä, jotka edelleen haluavat esihenkilörooliin, mutta eivät ole vielä saaneet paikkaa? Miten heitä voisi tukea akatemian päättymisen jälkeen?
12. Onko sinulla tällä hetkellä muita odotuksia Johtamisen akatemialle?
- odotatko uutta tapaamista tai koetko akatemian jo päättyneen?
13. Mitä koet Johtamisen akatemian antaneen sinulle?
- muuta kehitettävää

Benchmarking kysely

Benchmarking kohteena olevan Johtamisen akatemian kyselyn kysymykset.

1. Mikä Johtamisen Akatemiassa oli mielestäsi hyvää?
2. Mikä aihealue/teema oli mielestäsi oppimisen näkökulmasta paras ja miksi?
3. Mitä teemoja, aihealueita tai käytänteitä olisit jättänyt pois?
4. Mitä aihealueita/teemoja haluat käsiteltävän seuraavaksi?
5. Muu palaute