

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

VALMENTAVAN JOHTAMISEN JUURRUTTAMINEN
PANKKIORGANISAATIOSSA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaajat: Helena Forsman
ja Marjo Lamminen

Annika Ollila

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	OLLILA, ANNIKA
Tutkielman nimi:	Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa
Pro gradu -tutkielma:	101 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	valmentava johtaminen, oppiva organisaatio, esimies, alainen

Tämä tutkimus käsittelee valmentavan johtamisen juurruttamista pankkiorganisaatiossa. Valmentava johtaminen on syntynyt coachingista. Coachingissa valmentaja on usein organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tulee valmentamaan yksilölähtöisesti valmennettavaa, usein johtotasolla työskentelevää henkilöä. Tässä tutkimuksessa valmentava johtaminen nähdään organisaation sisäiseksi johtamistyyliksi, jossa valmentaja on esimies ja valmennettava on alainen. Valmentavan johtamisen tavoitteena on alaisen ammatillisen potentiaalin maksimoiminen ja sitä kautta organisaation parempi menestyminen.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää entistä syvällisemmin valmentavaa johtamista sekä edesauttaa valmentavan johtamisen juurtumista pankkiorganisaatiossa kolmesta eri näkökulmasta – organisaation, esimiehen ja alaisen. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan näiden näkökulmien edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiselle ja luoda niiden pohjalta benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamisesta pankkiorganisaatioihin, joissa valmentava johtaminen ei ole vielä käytössä.

Tavoite pyritään saavuttamaan sekä aikaisemman kirjallisuuden pohjalta että tutkimuksen empiirisen osuuden avulla. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan pankkiorganisaatiota, jossa valmentavaa johtamista on toteutettu onnistuneesti jo viiden vuoden ajan. Tutkimuskysymyksiin vastataan siis aikaisempien tutkimuksien ja kohdeorganisaation hyvien käytäntöjen ja kokemusten avulla. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla, joissa haastatellaan kolmesta konttorista yhtä esimiestä ja yhtä toimihenkilöä sekä esimiesten esimiestä, pankinjohtajaa. Haastatteluista syntyvä aineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa löydetään organisaation, esimiehen ja alaisen merkittäviä edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiselle. Usein kiinnostus valmentavassa johtamisessa on kohdistettu esimiestyöskentelyyn, mutta nyt tuodaan esiin myös organisaation ja alaisen vaikutus johtamistyyliin toteutumiselle. Benchmarking-työkalun avulla pankkiorganisaatiot voivat edesauttaa valmentavan johtamisen juurruttamista ja valmentavan johtamiskulttuurin luomista organisaation, esimiesten ja alaisen näkökulmasta neljässä eri vaiheessa – valmistelu, kick off, implementointi ja seuranta. Näistä vaiheista tärkein on valmistelu, sillä tarkalla suunnittelulla on vaikutusta muiden vaiheiden onnistuneeseen toteutumiseen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoite ja toteutus	10
1.2 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset.....	12
1.3 Raportin rakenne.....	12
2 VALMENTAVAN JOHTAMISEN JUURUTTAMINEN	14
2.1 Valmentavan johtamisen juuret	14
2.2 Valmentavan johtamisen paradigma.....	19
2.3 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset.....	23
2.3.1 Organisaation edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen	23
2.3.2 Esimiehen edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen.....	28
2.3.3 Alaisen edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen	35
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	38
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	42
3.2 Tutkimusstrategia.....	44
3.3 Aineiston keruu.....	46
3.4 Aineiston analysointi	49
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	51
4 TULOKSET AINEISTOSTA.....	53
4.1 Valmentava johtaminen kohdeorganisaatiossa	54
4.2 Valmentavan johtamisen toteutuminen kohdeorganisaatiossa.....	58
4.2.1 Käytännön toimenpiteet.....	60
4.2.2 Organisaation edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen	65
4.2.3 Esimiesten edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen	70
4.2.4 Toimihenkilöiden edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen	75
4.3 Yhteenveto aineiston tuloksista	79
5 KESKUSTELU	83
5.1 Organisaation, esimiehen ja alaisen edellytykset.....	84
5.2 Benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamiseen.....	87
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	93
LÄHDELUETTELO	96
LIITTEET	102
LIITE 1: Teemahaastattelurunko esimiehille.....	102
LIITE 2: Teemahaastattelurunko toimihenkilöille.....	103
LIITE 3: Teemahaastattelurunko esimiehien esimiehelle.....	104

KUVIOT

Kuvio 1 Valmentava johtaminen vrt. coaching.....	8
Kuvio 2 Kokonaisvaltainen oppiva organisaatio	25
Kuvio 3 Esimiehen kehittyvä rooli	29
Kuvio 4 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista	41
Kuvio 5 Organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiselle kohdeorganisaatiossa.....	81

TAULUKOT

Taulukko 1 Esimiestehtäviä	30
Taulukko 2 Valmentajan käyttäytymispiirteet	31
Taulukko 3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	50
Taulukko 4 Benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamiseen	92

1 JOHDANTO

Eri aikakausilta löytyy erilaisia johtamistyylejä, joissa on korostettu sen aikakauden ominaisia piirteitä. Nämä aikakaudet tuovat myös erilaisia haasteita, joita on pyritty helpottamaan juuri siihen aikakauteen sopivalla johtamistyyllillä. Viime vuosituhannen johtamisopit eivät ole enää toimivia ja tehokkaita menestystarinoiden rakentajia 2010-luvun alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 13). Valvontaan ja käskyihin perustuvaa johtamista ei nähdä enää toimivaksi ja tehokkaaksi, vaan tilalle on tullut valmentava johtaminen, joka perustuu alaisen tukemiseen ja sparraamiseen (Harmaja & Hellbom, 2007, 213). Valmentava johtaja tukee alaistaan esimerkiksi rohkaisemalla häntä omaan ajatteluun kysymyksien kautta ja luomalla erilaisia oppimistilanteita. Valmentavaa johtajaa voidaan kutsua myös oppimisen mahdollistajaksi. (Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999.)

Valmentavan johtamisen paradigma ei kuitenkaan ole syntynyt 2010-luvulla, sillä jo vuonna 1989 on nähty muutos kontrolloidusta johtamisesta valmentavampaan organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen (Evered & Selman, 1989). Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana johtamiskirjallisuudessa ja organisaatioissa on ollut nähtävissä muutosta kohti valmentavaa johtamista. Tarvitaan kuitenkin paljon aikaa ja kärsivällisyyttä, jotta perinteinen kontrollijohtaminen pääsee käytännössä muuttumaan kohti valmentavaa johtamista. (Viitala, 2007, 78–79.) Tässä tutkimuksessa syvennytään tutkimaan valmentavaa johtamista pankkiorganisaatiossa ja nimenomaan sitä, kuinka muutosta kohti valmentavaa johtamista voidaan edesauttaa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamisesta pankkiorganisaatioille, jotka haluavat ottaa valmentavan johtamistyylin käyttöönsä.

Valmentava johtaminen sopii käytettäväksi ja tutkittavaksi pankkitoimialalla muutamastakin eri syystä. Valmentavassa johtamisessa pyritään tukemaan työntekijän itseohjautuvuutta, jota tarvitaan yhä enemmän organisaatioiden madaltuessa ja

tietointensiivisen asiantuntijatyön merkityksen kasvaessa (Harmaja & Hellbom, 2007, 213). Nykyään pankkiorganisaatio on liiketoiminnalliselta ympäristöltään entistä enemmän asiakaslähtöisempi organisaatio, jossa korostuu sekä asiantuntijuus että osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Liiketoiminnallisiin ja teknologisiin muutoksiin pitää reagoida asiantuntijoiden osaamisen kehittämällä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on melko matala ja jokaisella työntekijällä on vaikutusta koko pankin menestykseen, joten työntekijöiden itseohjautuvuuteen on syytä kiinnittää huomioita.

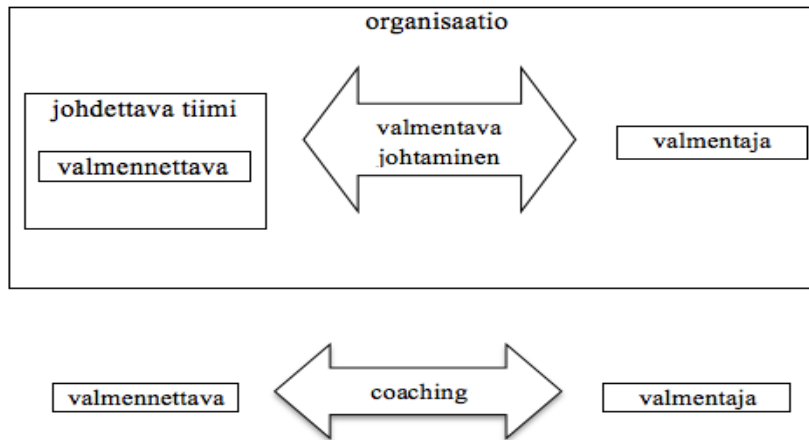
Valmentava johtamistyö pohjautuu merkittävästi valmentavaan kehittämismenetelmään eli coachingiin (Carlsson & Forssell, 2008), joten aluksi määritellään sekä coaching että valmentava johtaminen ja tuodaan esiin tässä tutkimuksessa nähtävä ero valmentavan johtamisen ja coachingin välillä. Tutkimuksessa käytetään sanaa coaching viittamaan liikelämän toimijoiden valmentamiseen, jota myös kutsutaan termillä *business coaching*. Business coaching tarkoittaa yhteistyösuhdetta, jossa edistetään liiketoiminnan johtajien ja työntekijöiden henkilökohtaisia ja liiketoiminnallisia pitkäaikaisen menestymisen tavoitteita (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2008, 295). International Coaching Federation (ICF) määrittelee coachingin ajatuksia herättäväksi ja luovaksi yhteistyösuhteeksi, jonka tavoitteena on maksimoida valmennettavan henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaali (ICF:n [www-sivut](http://www.icf.org)). Business coachingia on määritelty myös henkilökohtaiseksi tulos- ja kehitymissuuntautuneeksi valmennusprosessiksi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelykykyyn (Parpei, 2008, 17).

Vaikka valmentava johtaminen on melko uusi aihe johtamiskirjallisuudessa, siitä on ehditty tekemään erilaisia määrittelyjä. Määrittelyissä painotetaan kuitenkin usein samankaltaisia asioita, kuten tavoitteellisuutta, ja valmentavan johtamisen määrittelyissä on löydettävissä samankaltaisuutta coachingin määrittelyihin. Valmentavaa johtamista voidaan pitää tavoitehakuksena ja kehittäväenä johtamisena, ja siinä käytetään erilaisia lähestymistapoja erilaisiin tilanteisiin (Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 2005, 301–302). Erään määritelmän mukaan se on menetelmiä, keinoja ja asenteita saavuttaa valmennettavan tavoitteet ja osaamisen kehittyminen (Hirvihuhta, 2006). Aaltonen ym. (2005, 333) painottavat myös valmentavan johtamisen olevan asennetta, ei yksittäisiä kikkoja. Valmentavaa johtamista ei

pidetä jaksottaisena toimintana, vaan syvälle juurtuneena johtamisfilosofiana (Burdett, 1998, 144). Valmentavalla johtamisella parannetaan oppimista ja autetaan alaisia huippusuoritukseen (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003).

Coachingin ja valmentavan johtamisen tavoitteet ja luonteet ovat melko samanlaiset – merkittävä eroavaisuus löytyy valmentajan roolissa. Coachingista puhuttaessa valmentaja tulee usein organisaation ulkopuolelta valmentamaan yksilölähtöisesti valmennettavaa, usein johtotasolla työskentelevää henkilöä. Tällaisesta coachingista on jo tehty paljon tutkimusta, mutta vähemmän tiedetään organisaation sisäisestä valmentavan johtamisen menetelmästä, jossa valmentaja on valmennettavan läheisin esimies (McCarthy & Milner, 2013, 769). Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu juuri organisaation sisäiseen coachingiin, valmentavaan johtamiseen.

Edellä olevissa valmentavan johtamisen määritelmissä ei painoteta yhteistyösuhdetta samalla tavoin kuin coachingin määritelmissä. Coaching määritellään usein yksilöllisen yhteistyösuhteen kautta, kuten edellä tuotiin ilmi. Yhteistyösuhdetta pidetäänkin yhtenä kaikista kriittisimpänä menestystekijänä coachingissa (Bluckert, 2005). Valmentavassa johtamisessa ei keskitytä pelkästään kahden yksilön väliseen valmennussuhteeseen, vaan siinä pitää ottaa myös ryhmä huomioon, sillä esimies johtaa usein ryhmää, ei vain yksilöä (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 20). Organisaatiotasolla valmentavan johtamisen menestykseen liittyy siis myös ryhmän ja ympäristön vaikutukset, eikä pelkästään kahden yksilön välisellä valmennussuhteen onnistumisella voi taata valmentavan johtamisen menestymistä organisaatiossa. Kuviossa 1 on vertailtu coachingia ja valmentavaa johtamista toisiinsa.



Kuvio 1 Valmentava johtaminen vrt. coaching

Coaching voidaan nähdä kahden yksilön välisenä valmennussuhteena, kun puolestaan valmentava johtaminen on kahden yksilön välinen valmennussuhde, jossa otetaan ryhmä ja ympäristö huomioon. Coachingissa valmentaja on organisaation ulkopuolinen toimija, kun puolestaan valmentavassa johtamisessa valmentaja on valmennettavan esimies. Tämän erottelun ja edellä kerrottujen määrittelyjen mukaan valmentava johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa enemmän koko organisaation asenteena ja johtamisena kuin ulkopuolinen coaching. Valmentava johtaminen on organisaation sisäinen johtamistyyli, jonka keskiössä on tavoitteellisuus ja osaamisen kehittyminen, ja sitä pyritään toteuttamaan koko organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa coachingia ja valmentavaa johtamista pidetään siis luonteiltaan samankaltaisina, mutta eroavaisuus löytyy valmentajan roolista.

Valmentavassa johtamisessa valmentajana pidetään esimiestä ja valmennettavana hänen alaistaan. Alaisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ihmistä, josta esimies on vastuussa ja esimies voi käyttää valtaansa häntä kohtaan. Alainen ei kuvaa parhaiten valmennettavaa, sillä se assosioituu valmennettavan olevan jotenkin esimiehen alla, vaikka todellisuudessa valmentavassa johtamisessa alaista pyritään nostamaan ylöspäin ja paremmin näkyviin. Suomen kielessä on kuitenkin vaikea löytää hyvää termiä kuvaamaan valmennettavan roolissa työskentelevää henkilöä. Yksi mahdollinen termi on työntekijä, mutta se ei tuo ilmi sitä, että hänellä on valta- ja vastuusuhteessa oleva esimies. Tässä tutkimuksessa käytetään myös termiä toimihenkilö, kun kuvataan alaisen roolissa työskentelevää pankkivirkailijaa.

Sekä coaching että valmentava johtaminen ovat saaneet kannatusta myös työelämän toimijoiden keskuudessa. Isossa-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa valmentava esimiestyö nähdään ulkopuolista coachingia tehokkaampana oppimisen ja kehittymisen menetelmänä. Tutkimukseen vastanneista organisaatioista 50 %:lla oli esimies päävastuussa valmennuksesta. (CIPD, 2011.) Suomalaiset henkilöstöasiantuntijat ovat kiinnostuneet coachingista, sillä coachingia pidetään heidän keskuudessaan kiinnostavimpana henkilöstön kehittämismenetelmänä sekä siitä myös uskotaan olevan eniten hyötyä verrattuna muihin kehittämismenetelmiin (Järvinen & Salojärvi, 2007). Tutkimuksessa ei tarkenneta, minkälaisesta coachingista on kyse, organisaation ulko- vai sisäpuolisesta, mutta tämän ja Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimuksen nojalla voidaan kuitenkin odottaa valmentavan johtamisen suosion nousevan myös Suomessa.

Valmentavan johtamisen puolesta puhuvat myös ne hyödyt, joita on jo tutkittu akateemisissa tutkimuksissa. Hyötyjä on löydetty varsinkin työntekijöiden tuloksissa työpaikalla. Valmentavalla johtamisella on huomattu olevan suora positiivinen yhteys työntekijän roolin selkiytymiseen ja hänen työtyytyväisyyteen sekä työn suorituksiin (Ellinger ym., 2003; Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Valmentavan johtamisen harjoittamisesta on hyötyä myös esimiehille, sillä valmentavaa johtamistyyliä käyttävien esimiesten on tutkittu olevan erittäin tehokkaita työssään (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2006). Lisäksi organisaatio hyötyy siitä, kun organisaation jäsen kehittää työsuoritustaan (Gilley, Gilley & Kouider, 2010, 55).

Valmentavan johtamistyylin omaksuminen on kuitenkin haastavaa, ja varsinkin esimiehen pitää harjoittaa uutta roolia, jotta organisaatio kehittäisi suorituskykyään (Ladyshevsky, 2010). Valmentavaan johtamiseen liittyy myös organisaatiokulttuurinen muutos, joka tekee johtamistyylin omaksumisesta hankalampaa. Kulttuuriset muutokset ovat hitaita tapahtumaan, sillä ryhmät eivät anna helposti periksi perimmäisistä olettamuksistaan (Schein, 1990, 116). Lisäksi valmentavan johtamisen haasteeksi voidaan lukea se, että esimiehet eivät välttämättä halua toimia valmentajana, sillä he näkevät valmentavan johtamisen niin hankalana toteuttaa (McComb, 2012, 91).

Valmentava johtaminen on melko uusi johtamistyyli, joten aiheesta riittää paljon tutkittavaa. Lisää tutkimusta vaaditaan, jotta valmentavan johtamisen nykyisiä tutkimuksia voidaan kokonaisvaltaisesti laajentaa (Kim ym., 2013, 327). Varsinkin sen syvällisempää ymmärtämistä ja menetelmän testaamista tarvitaan tutkimuskentällä (Gilley ym., 2010, 66–67). Käytännönläheistä tutkimusta on valmentavasta johtamisesta jonkin verran tehty, mutta etenkin tarkalle akateemiselle tutkimukselle on tilausta (McCarthy & Milner, 2013, 776). Lisääntyvän akateemisen tutkimuksen avulla voidaan auttaa organisaatioita pääsemään valmentavan johtamisen ytimeen (Hagen & Aguilar, 2012, 383). Tämä tutkimus pohjautuu näihin toiveisiin, ja kokonaisvaltainen pyrkimys on tutkia ja ymmärtää syvemmin valmentavaa johtamista organisaatiotasolla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tutkimuksen lähtökohtaisena tavoitteena on ymmärtää valmentavaa johtamista entistä paremmin. Valmentavaa johtamista tutkitaan johtamistyylinä, jota pidetään mukautuvaisempana ja tähän päivään paremmin sopivana kuin perinteisenä pidettyä, käskevää ja kontrolloitua johtamistyyliä. Valmentavasta johtamisesta ei ole kuitenkaan hyötyä, jos se ei puheista huolimatta käytännössä toteudu organisaatiossa. Jotta valmentavaa johtamista harjoitetaan parhaiten, sitä pitää tapahtua päivittäin, eikä muutaman kerran vuodessa virallisissa tilaisuuksissa (Antonioni, 2000, 30). Lähtökohtana on täten se, että valmentavaa johtamista pitäisi löytyä jokapäiväisestä työskentelystä. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa juurruttamaan valmentava johtaminen pankkiorganisaatioihin tutkimalla sitä, miten se käytännössä toteutuu.

Ensiksi valmentavan johtamisen toteutumista kuvaillaan kolmesta eri näkökulmasta – organisaation, esimiehen ja alaisen. Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksiä kuvaillaan näiden kolmen eri näkökulman osalta, kun valmentava johtaminen koetaan toteutuneeksi. Toiseksi tutkitaan sitä, miten juurtumista voidaan edesauttaa, ja tavoitteena on luoda benchmarking-työkalu, jonka avulla pankkiorganisaatiot voivat juurruttaa valmentavaa johtamista jokapäiväiseen työhönsä.

Tutkimuskysymykset:

1. *Minkälaisia edellytyksiä voidaan tunnistaa organisaatiossa, esimiehessä ja alaisessa, kun valmentava johtaminen koetaan toteutuneeksi?*
2. *Miten valmentavan johtamisen juurruttamista voidaan edesauttaa pankkiorganisaatiossa?*

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa kohteena on suomalainen yritys pankkitoimialalta. Kohdeorganisaatiossa valmentavaa johtamista on harjoitettu jo viiden vuoden ajan, ja siellä niin organisaation johto kuin esimiehet ja alaisetkin kokevat valmentavan johtamisen toteutuneeksi jokapäiväisessä työssään. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä pankin toimihenkilöiden että heidän esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja sen toteutumisesta. Tarkastelun kohteena on myös esimiesten esimies, jotta saadaan tarkasteltua vielä paremmin organisaation käytäntöjä ja tavoitteita menneisyydestä, nykypäivästä ja tulevaisuudesta. Tämän kohdeorganisaation tarkastelun avulla pyritään auttamaan samassa pankkiryhmässä olevia pankkeja toteuttamaan onnistuneesti valmentavaa johtamista heidän organisaatioissaan. Nämä pankit ovat sellaisia, joissa ei ole vielä harjoitettu valmentavaa johtamista tai ollaan sen kanssa alkutaipaleella. Heidän käyttöön pyritään luomaan benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamisesta teorian ja kohdeorganisaation käytäntöjen pohjalta.

Tutkimus toteutetaan laadullista menetelmää käyttäen. Laadullista empiiristä tutkimusta tarvitaan niin akateemisesti kuin käytännönlähtöisesti, jotta voidaan tutkia lähemmin valmentavan johtamisen kokemuksia valmentajan ja valmennettavan näkökulmista sekä sen vaikutuksesta johtajan johtamistyyliin ja -taitoihin (McCarthy & Milner, 2013, 776). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja eritellä yksittäistapauksia sekä niihin osallistuvien ihmisten näkökulmia tai heidän antamia merkityksiä tapauksiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 31). Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Haastateltavat koostuvat kolmesta toimihenkilöstä, kolmesta

esimiehestä ja pankin hallinnossa työskentelevästä esimiesten esimiehestä, pankinjohtajasta.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja oletukset

Tämän tutkimuksen merkittävin rajaus koskee sen kontekstisidonnaisuutta. Tässä keskitytään tutkimaan valmentavaa johtamistyyliä pankkitoimialalla, joten muu liiketoimintaympäristö on rajattu tutkimuksessa pois. Valmentava johtaminen johdetaan business coachingista. Coachingia pidetään tässä tutkimuksessa pääasiassa johdon kehittämismenetelmänä, jossa valmentaja on organisaation ulkopuolinen toimija, ja coachingia tapahtuu vain valmentajan ja valmennettavan välisessä suhteessa. Valmentava johtaminen ymmärretään puolestaan kaikkialla organisaatiossa tapahtuvana johtamistyylinä ja valmentaja on työntekijän esimies. Valmentava johtaminen ei luonnollisesti ole ainoa oikea tapa toimia, mutta tässä tutkimuksessa valmentava johtaminen nähdään johtamistyylinä, jota organisaatio pyrkii harjoittamaan. Näin kiinnitetään huomio siihen, miten valmentava johtaminen saadaan juurrutettua organisaatioon. Tutkimuksessa keskitytään vain valmentavan johtamisen positiivisiin puoliin ja hyviin kokemuksiin ja niiden pohjalta luodaan benchmarking-työkalu. Lisäksi perustellaan sen hyödyt ja tuodaan ilmi sen haasteet, mutta ei kyseenalaisteta suuresti sen toimivuutta tai käsitellä sitä, minkä takia sitä ei kannata harjoittaa.

1.3 Raportin rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta eri pääluvusta. Johdannossa esitellään valmentavaa johtamista kuvailemalla sen pääpiirteitä, hyötyjä ja haastavia näkökulmia. Siinä kerrotaan myös tutkimuksen tavoite ja se, miten tutkimus aiotaan toteuttaa. Kirjallisuuskatsauksessa määritellään tarkemmin, millaista on valmentava johtaminen. Aluksi kerrotaan coachingista ja muista ohjauksellisista menetelmistä, joista valmentava johtaminen on syntynyt. Sen

jälkeen syvennyttään tarkastelemaan valmentavan johtamisen paradigmaa ja sen toteutumisen edellytyksiä organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista. Luvun tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys edellytyksistä valmentavan johtamisen juurruttamiseen.

Kolmannessa pääluvussa – metodologiaosuudessa – kerrotaan, kuinka tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan. Metodologiassa tuodaan esiin tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimusstrategia sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmä. Näiden lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuloksissa kerrotaan keskeisimmät tulokset aineistosta niin organisaation, esimiesten kuin alaisten näkökulmista. Luvun tavoitteena on löytää käytännön toimenpiteitä valmentavan johtamisen juurruttamisen suhteen. Keskusteluluvussa käydään teoreettisen viitekehysten ja aineiston tuloksien välistä pohdinnallista keskustelua, jonka avulla pyritään vastaamaan molempiin tutkimuskysymyksiin. Koko tutkimuksen tulos tulee analysoitua johtopäätöksissä. Johtopäätöksissä ehdotetaan myös jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen pohjalta.

2 VALMENTAVAN JOHTAMISEN JUURUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään valmentavan johtamisen juurruttamista tutkien sen toteutumisen edellytyksiä organisaatiossa akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Ensimmäiseksi johdatetaan valmentavan johtamisen aiheeseen kertomalla sen juurista – ohjauksellisista kehittämismenetelmistä ja coachingista. Sen jälkeen kuvaillaan valmentavaa johtamista tämän päivän yhtenä sopivana vaihtoehtona asiantuntijaorganisaatioihin. Valmentavaa johtamista pitää tapahtua jokapäiväisessä työssä, joten sen onnistuneeseen toteutumiseen kiinnitetään huomiota. Toteutumisen edellytyksiä tarkastellaan organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista.

2.1 Valmentavan johtamisen juuret

Jotta voidaan syvällisemmin tarkastella valmentavaa johtamista, tuodaan esiin ne menetelmät, joista valmentava johtaminen on johdettu. Kuten jo johdannossa on todettu, valmentava johtamistyyli pohjautuu coachingin kehittämismenetelmään (Carlsson & Forssell, 2008). Coaching on melko nuori ilmiö, jonka sukujuuret löytyvät ohjauksellisista menetelmistä, joita on puolestaan historiassa löydetty jo käsityöläisammattien mestari-kisälli –suhteesta. Ohjaukselliset menetelmät tarkoittavat konsultatiivisia kehittämismenetelmiä, joissa on ohjaaja, joka pyrkii auttamaan ja kehittämään ohjattavaa. Näihin menetelmiin sisältyy aina ajatus yksilöllisestä tai yhteisöllisestä kasvusta. (Luoma & Salojärvi, 2007, 26–27.) Tämän kappaleen tarkoituksena on tuoda esiin coachingille läheisimmät kehittämismenetelmät – työnohjaus, mentorointi ja konsultointi – ja vertailla niitä coachingiin. Valmentavan johtamisen ja coachingin luonnetta pidetään samankaltaisena, joten kehittämismenetelmien vertailua voidaan tehdä coachingiin. Ymmärtämällä coachingia ymmärretään paremmin myös valmentavaa johtamista. Kun valmentavan johtamisen juuret on tuotu esiin ohjauksellisten kehittämismenetelmien esittelyn ja vertailun avulla, voidaan huomio siirtää organisaation sisäiseen johtamistyyliin.

Työnohjaus on syntynyt sosiaalityöstä ja on hoitoalan kautta tullut 1990-luvulla liike-elämään johdon ja esimiesten kehittämismenetelmäksi. Työnohjauksessa ohjaaja on ehdottoman neutraali, ei neuvo suoraan ohjattavaa eikä ole sisällön asiantuntija. Se on pitkäkestoinen, avoin prosessi, jossa tarkastellaan ohjattavan minän suhdetta työhön ja työn suorittamiseen. (Luoma & Salojärvi, 2007, 28–29.) Työnohjauksen tarkoituksena on auttaa ohjattavaa kehittämään ammattitaitoaan ja selviytymään paremmin työssään (Hirvihulta, 2006, 17).

Työnohjauksen suosion hoitoalalla ymmärtää, sillä tämä menetelmä sopii sellaisiin ammatteihin, joissa on paljon emotionaalista rasiitetta, ja henkilöille, jotka joutuvat käyttämään omaa persoonaansa työvälineenä. Työnohjaus on kuitenkin lisännyt suosiotaan myös liike-elämän johtajien keskuudessa, sillä tästä saa apua vaativaan ja yksinäiseen työhön, ja se vähentää näin johtajan kuormitusta. Työnohjaus voidaan kokea terapeutisena, vaikka se ei ole puhdasta terapiaa, vaan sijoittuu koulutuksen ja terapian väliin. (Viitala, 2005, 369–371.)

Mentoroinnin ominaispiirre on se, että tehtävässä päteväitynyt henkilö ohjaa ja sparraa kokemattomampaa henkilöä. Vuorovaikutteisessa mentorointisuhteessa siirretään kokemusta ja osaamista niin, että molemmat osapuolet oppivat. (Luoma & Salojärvi, 2007, 28.) Mentori ei ole kehitysprosessin ammattilainen, kuten muissa kehittämismenetelmissä, joten mentoroitavan omalle vastuulle jää hänen oma oppiminen ja kehittyminen. Mentorointi on myös vapaamuotoisempaa kuin muut esitetyt kehittämismenetelmät. (Aaltonen ym. 2005, 305.) Mentori voi olla kuka tahansa organisaation sisä- tai ulkopuolelta, paitsi mentoroitavan oma esimies (Luoma & Salojärvi, 2007, 30).

Kram (1983, 613–614) on esittänyt mentorin tavoitteellisista tehtävistä jaottelun, joka on laajalti tunnettu ja useasti viitattu. Mentoroinnilla on kaksi päätehtävää: antaa mentoroitavalle ammatillisen kehittymisen tukea ja psykososiaalista tukea. Ammatillisen kehityksen tavoitteena on tutustuttaa mentoroitava uuteen työympäristöön ja uusiin työtehtäviin. Psykososiaaliseen tukeen kuuluvat roolimallina toimiminen, hyväksyminen, ohjaus ja ystävyys, joiden avulla vahvistetaan mentoroitavan osaamisen tunnetta ja

itseluottamusta. Jotta nämä mentoroinnin tavoitteet saavutetaan ja mentorointi on tehokasta, mentorointiparin yhteensovittamiseen tulee kiinnittää huomiota. On tärkeää tunnistaa molempien henkilöiden ominaispiirteitä sekä ymmärtää, ettei jokainen kokenut johtaja välttämättä ole hyvä mentori eikä jokainen nuori työntekijä valmis mentorointiin (Pittenger & Heimann, 2000).

Konsultointi on projektimainen käytännön prosessi, jossa etsitään yhdessä vastausta tiettyyn, rajattuun ongelmaan. Konsultointi voi olla asiantuntijalähtöistä, jossa pyritään muokkaamaan asiasisältöä vahvalla asiantuntijuudella, tai prosessilähtöistä, jossa painotetaan fasilitaattorin roolia ja pidetään yllä ratkaisuun johtavaa prosessia käynnissä. (Aaltonen ym. 2005, 307.) Asiantuntijakonsultaatiota pidetään edelleen käytetyimpänä kehittämismenetelmänä (Luoma & Salojärvi, 2007, 29).

Konsultointia käytetään siis edelleen erittäin paljon, mutta coaching kehittämismenetelmänä alkoi yleistyä yhdysvaltalaisissa ja globaaleissa yrityksissä 2000-luvulla (Luoma & Salojärvi, 2007, 31). Hamlin ym. (2008, 289) ovat kuitenkin sitä mieltä että, coaching on ollut tärkeä osa hyvin rakennettua henkilöstön kehittämismenetelmää jo vuosikausia. On siis hyvä ymmärtää, ettei coaching ole uusi asia käytännön liike-elämässä, vaan sitä on harjoitettu jo useissa organisaatioissa. Coaching on inspiroitunut liike-elämään urheilun suurista valmentajista, mutta se on nykypäivänä muutettu organisatoriseen kontekstiin kehittämään työntekijöiden osaamista ja kannattamaan johtajien kouluttamista (Vidal-Salazar, Ferron-Vílchez & Cordon-Pozo, 2012, 424–245).

Coachingin tarkoitus on edistää yksilön tai ryhmän suorituksen kehittymistä (Evered & Selman, 1989; Hamlin ym., 2008; Luoma & Salojärvi, 2007; Phillips, 1994). Menetelmän avulla opitaan itse työtilanteessa, ja merkityksellistä on oppijan – valmennettavan – oppiminen, ei valmentajan opettaminen. Valmentaja pyrkii auttamaan valmennettavaa pienen etäisyyden päästä, jottei ole liian tungetteleva. (Phillips, 1994, 19.) Coachingin tavoitteena on saada valmennettava työskentelemään parhaalla suoritustasollaan vahvistamalla hänen kykyjään ja vapauttamalla hänen potentiaaliaan (Vidal-Salazar ym., 2012, 245).

Nämä kaikki kehitysmenetelmät muistuttavat toisiaan, ja kaikkiin niihin liittyy tarkoitus yksilön, ryhmän tai yhteisön kehittymisestä. Jokaiseen menetelmään liittyy myös oletus kahden tai useamman ihmisen välisestä vuorovaikutteisesta yhteistyösuhteesta. Osaamisen kehittämismenetelmillä on kuitenkin kaikilla omat painotuksensa ja eroavaisuutensa (Luoma & Salojärvi, 2007). Tilanne usein määrittää sen, minkälaista tukea yksilö tai yhteisö tarvitsee, ja sen pitäisi olla määrittävä tekijä kehittämismenetelmän valinnassa (Aaltonen ym., 2005, 311).

Konsultointi eroaa näistä muista kehitysmenetelmistä eniten, sillä siinä painotetaan rajatun käytännön ongelman ratkaisua. Konsultointi sopii esimerkiksi yksikön organisaattiorakenteen, strategian tai myynnin kehittämisen pohtimiseen, ja apua annetaan kyseenalaistamisen, sparraamisen ja erilaisten ratkaisujen löytämisen avulla (Aaltonen ym., 2005, 311). Konsultoinnissa ei painoteta yksilön kehittämistä niin paljon kuin muissa menetelmissä ja konsultoinnin kohteena on usein työyhteisöllisen haasteen ratkaiseminen (Räsänen, 2007, 18).

Työnohjauksella ja coachingilla samanlaisuutta löytyy ohjaajan roolissa yhteistyösuhteessa. Ohjaaja tai valmentaja on kehitysprosessin ammattilainen ja tärkeintä näissä menetelmissä on ohjattavan tai valmennettavan oppiminen ja kehittyminen. Työnohjaus keskittyy kuitenkin enemmän itse työssä kehittymiseen. Coachingissa pyritään vapauttamaan valmennettavan potentiaalia, jotta hän suoriutuu paremmin niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti. Ratkaisukeskeistä työnohjausta voidaan pitää enemmän coachingin kaltaisena, sillä siinä pyritään mitattaviin tuloksiin ja näin ollen toiminta on tavoitteellisempaa. Ohjaajan rooli on aktiivisempi ja hän pyrkii havainnointinsa avulla tuomaan yksilön tai ryhmän toimintaa yhteisen tarkastelun kohteeksi. (Hirvihuhta, 2006, 17.)

Mentorointia ja coachingia on pidetty usein erittäin samankaltaisina kehittämismenetelminä. Niin mentorointi kuin coaching tarvitsee toimiakseen sisällön asiantuntijuutta ja kokemusta, sisältää neuvojen antamista sekä toimii oppijan tavoitteiden mukaisesti. Mentorointi ja coaching on kuitenkin tärkeä erottaa toisistaan erilaisissa

konteksteissa. (Clutterbuck, 2008.) Niin kuin jo todettiin, mentoroinnissa molemmat osapuolet oppivat, ja se on erittäin vapaamuotoinen prosessi. Coachingissa puolestaan painotetaan enemmän vain valmennettavan oppimista, ei molempien. Ongelman ratkaisun tavoissa coachingilla ja mentoroinnilla on merkittävä ero. Coachingissa valmennettavan pitää itse löytää ratkaisu valmentajan pienellä avustuksella, kun puolestaan mentoroinnissa ratkaisua ammennetaan mentorin kokemusten ja ammattitaidon avulla (Hicks & McCracken, 2010).

Coaching ei ole niin vapaamuotoinen prosessi kuin esimerkiksi mentorointi. Coachingissa yhdistyy erittäin hyvin yksilöllinen kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen tavoitteellisessa ja rajatussa valmennusprosessissa, joten sitä voidaan pitää tälle aikakaudelle tehokkaana menetelmänä (Räsänen, 2007). Coaching on kokonaisvaltaista ja henkilökohtaista valmennettavan kehittämistä, joten tämän kehitysprosessin johtaminen nousee myös erittäin tärkeäksi (Lawton-Smith & Cox, 2007). Voidaan sanoa, että coachingin tavoitteena on tehdä valmennettavasta tähti, ja valmentajien pitää osata olla asiantuntijoita niin sisällössä kuin kehityksessä – viimeisempään painottaen.

Tässä tutkimuksessa coaching mielletään yhdeksi ohjaukselliseksi kehittämismenetelmäksi, joka usein keskittyy johdon ja esimiesten valmentamiseen. Kehittämismenetelmänä coaching on usein organisaation ulkopuolista toimintaa ja siinä keskitytään vain valmentajan ja valmennettavan väliseen suhteeseen. Luonteiltaan coaching ja valmentava johtaminen ovat samankaltaisia, mutta konteksti on eri. Valmentava johtaminen nousee erilaiseksi kuin coaching, sillä sitä pyritään toteuttamaan sisäisesti koko organisaatiossa, ja sitä sanotaan yhdeksi tämän ajan johtamistyyliksi. Ennen kuin tarkastellaan valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksiä organisaatiossa, pyritään ymmärtämään, mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan. Lisäksi pyritään tuomaan pääpiirteittäin esiin, minkälainen valmentava johtaja on.

2.2 Valmentavan johtamisen paradigma

Nykypäivänä muutoksien hallinta ja niihin sopeutuminen on jokapäiväinen haaste organisaatioille. Muutoksen johtamisessa voidaan nähdä valmentava johtaminen hyvänä työkaluna, sillä se mahdollistaa nopeiden päätösten tekemisen siellä, missä asiat tapahtuvat (Harmaja & Hellbom, 2007, 213). Vanhoja johtamisoppeja ei nähdä enää menestyksen tekijöinä, jos tavoitteena on auttaa organisaatioita jatkuvissa muutoksissa kehittymään, sopeutumaan ja uudistumaan. Johtajuudessa pitää päästää irti asioiden tietämisestä, käskemisestä, valvonnasta, ylemmyydestä ja paremmuudesta, ja tuoda tilalle uudenlaista nöyryyttä, ihmisen arvostamista, uskoa kasvun mahdollisuuteen jokaisen kohdalla sekä halua tukea ja auttaa eli valmentavaa esimiestyötä. (Viitala, 2007, 83–84.) Toisaalta valmentava johtaminen voidaan nähdä vain yhtenä tyylinä tehokkaalla johtajalla. Goleman (2000) on esitellyt tutkimuksessaan kuusi erilaista johtamistyyliä: pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suunnan näyttävä ja valmentava. Hänen tutkimuksensa mukaan tehokkaan johtajan pitää osata käyttää näitä kaikkia johtamistyyliä joustavasti paikan ja ajan mukaan.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan pelkästään valmentavaa johtamistyyliä ja sen tuomaa hyötyä organisaatiolle ja sen jäsenille. Kun käsitellään valmentavaa johtamista uudenaikaisena, tähän aikaan sopeutuvana johtamistyylinä, tulee eteen muutos johtamisparadigmoissa. Paradigmoja löytyy historiallisesti eri aikakausilta ja niiden painopisteet ovat usein kytköksissä yhteiskunnallisiin muutoksiin (Seeck, 2012). Guillén (1994) on määritellyt paradigman ominaispiirteet teknillisiksi ja ideologisiksi. Tekniset ominaispiirteet tarkoittavat muun muassa työn järjestäytymistä, valtarakenteita ja palkitsemista. Ideologiset ominaispiirteet ovat muun muassa käsitys ongelmanratkaisusta ja työntekijästä. Johtamisparadigma koostuu siis tekniikoiden ja ideoiden järjestelmästä, jolla johdetaan henkilöstöä ja hallinnoidaan organisaatioita. (Seeck, 2012, 24). Johtamistyylien muutoksia tarkastellaan siis paradigmojen avulla ja nyt syvennytään valmentavan johtamisen paradigmaan.

Jo yli 20 vuotta sitten nähtiin johtamisparadigman muutos perinteisestä johtamisesta valmentavampaan suuntaan. Perinteinen johtaminen nähtiin keskittyneen kontrolliin, järjestykseen ja määräyksiin, kun puolestaan uuden ajan johtamisparadigma nähtiin voimaannuttavana, yhteistyökeskeisenä ja yhteiseen tarkoitukseen keskittyneenä. Tätä uuden ajan paradigmaa kuvattiin valmentavana johtamisena. (Evered & Selman, 1989.) Suomessa Unto Pirnes on ollut valmentavan esimiestyön ja johtamisen puolestapuhuja jo 1980-luvun lopulla. Pirneksen (1989) mukaan hyvän ja menestyvän esimiehen käyttäytymiseen liittyy aina alaisten valmentaminen ja kehittäminen. Hänen mukaansa esimiehen kehittymisessä korkein ja jalostunein taso saavutetaan silloin, kun hänellä on kykyä kehittää työtä ja alaisia.

Valmentavan johtamisen keskiössä on alaisen ja hänen läheisimmän esimiehen välinen kumppanuus, jossa esimies pyrkii tehostamaan alaisen potentiaalin (Antonioni, 2000, 29). Valmentava johtaminen nähdään myös oppivan organisaation kontekstissa erittäin oppimiskeskeisenä kohdistuen yhteistyöhön ja löytöretkeilyyn (Ellinger & Bostrom, 1999, 754). Näissä valmentavan johtamisen määritelmissä korostuu yhtä lailla valmennettavan kehittymisen tärkeys, kuten edellä olevissa coachingin määritelmissä. Fokus on valmennettavan kehittymisen tukemisessa. Tällaista johtamista on pidetty suurella arvolla, ja Evered ja Selman (1989) ovatkin todenneet, että valmentavaa johtamista ei nähdä vain yhtenä johtamisen osana, vaan johtamisen sydämenä.

Suurella roolilla valmentavassa johtamisessa on esimiehen eli johtajan kyvyt. Valmentavan johtajan kyvyiksi on lueteltu päämäärien selkiyttäminen ja niihin sitouttaminen jatkuvalla viestimisellä, yhtenäisen ryhmän muodostaminen ja alaisten ammatillisten ja henkisten valmiuksien kehittäminen (Pirnes, 1989, 165). Valmentavan johtajan tulee korostaa ja hyödyntää yksilöissä ja ryhmissä olevia vahvuuksia ja kehittää ryhmähenkeä. Valmentavassa johtamisessa rakennetaan yhdessä kehittämismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 20–21.) ”Valmentava esimies johtaa ihmisten avulla ja saavuttaa tuloksia heidän kauttaan” (Pirnes, 1989, 165).

Tavoitteiden saavuttaminen nousee esille monesta aikaisemmasta tutkimuksesta. Kuten johdannossakin on jo todettu, valmentavan johtamisen päämääräksi määritellään usein tavoitteellisuus ja juuri valmennettavan tavoitteiden saavuttaminen (Aaltonen ym., 2005; Garvey, Stokes & Megginson, 2009; Hirvihuhta, 2006). Tavoitteita voidaan nähdä olevan sekä organisatorisia että yksilöllisiä. Organisatoriset tavoitteet on usein asetettu organisaation johdosta käsin, ja siten valmentava johtaja voi olla hyvin kontrolloitu ylimmän johdon toimesta (Garvey ym., 2009). Vaikka tavoitteita ei voi aina asettaa vapaasti, esimies voi ottaa vastuuta alaisten yksilöllisten ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisesta ja alaisten sitouttamisesta asetettuihin tavoitteisiin (McCarthy & Milner, 2013). Esimies voi täten olla pahassa välikädessä tavoitteiden asettajien ja suorittajien välissä. Yksi hyvä keino molempien tavoitteiden saavuttamisessa on pitää säännöllisiä keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä. Säännöllisten keskusteluiden, joissa esimies ja alainen keskustelevat organisatorisista ja yksilöllisistä tavoitteista sekä alaisen ideoista, toiveista ja näkökulmista, on nähty vaikuttavan menestyneeseen johtajuuteen (Larsson & Vinberg, 2010).

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden, kuten tässä tutkimuksessa kohteena olevan pankin, tärkein ja usein ainoa resurssi on aineeton pääoma. Erityisesti inhimillinen pääoma eli yrityksen työntekijät on todettu olevan kriittinen yrityksen menestyksen takaaja (Paustian-Underdahl, Shanock, Rogelberg, Scott, Justice & Altman, 2013). Sijoittamalla valmentavaan johtamiseen, organisaatio pystyy kehittämään tätä tärkeää resurssia, luomaan voittavia tiimejä ja saavuttamaan näin menestystä (Burdett, 1998). Jotta esimiestä voidaan tukea hänen käyttäessään valmennustaitojaan jokapäiväisessä työssä, organisaation on luotava valmentavaa johtamista tukeva strategia ja kulttuuri (McCarthy & Milner, 2013, 775–776). Esimiestä ei siis pidä jättää yksin tämän johtamistyylin kanssa, vaan sille pitää löytyä tukea organisaatiolta. Valmennusohjelmasta pitää myös heijastua organisaation missio, strategisia valintoja ja arvoja (Burdett, 1998, 144). Valmentavan johtamisen pitää siis saada tuki organisaatiolta sekä sen pitää pohjautua organisaation asettamiin tavoitteisiin ja arvoihin.

Valmentavaa johtamista ei pidä kuitenkaan nähdä ainoana vastauksena kaikkiin organisaatioihin. Paradigmaa tulee osata kyseenalaistaa, sillä siihen liittyy myös haasteita. Vaikka esimiehellä olisi halua harjoittaa valmentavaa johtamistyyliään työssään, hänellä ei ole usein kykyä tuoda tätä tyyliä esiin (Burdett, 1998, 152; McCarthy & Milner, 2013). Tärkeää on kouluttaa valmentava esimies tehtäväänsä, jotta hän pystyy olemaan valmentaja alaisilleen (McCarthy & Milner, 2013). Haasteena voidaan pitää myös sitä, että tuloksia ei heti synny valmentavan johtamisen harjoittamisen alkamisesta. Organisaation pitää olla tietoinen siitä, että se vie aikaa, kun valmentava johtaminen sulautuu organisaation päivittäiseen toimintaan, ja organisaation pitää olla tukemassa tätä sulautumista (Grant, 2010). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä tarkastelemaan tarkemmin valmentavan johtamisen tuomia haasteita.

Valmentavan johtamisen ei voida nähdä soveltuvan kaikkiin organisaatioihin kaikkialla maailmassa. Valmentava johtaminen sopii usein asiantuntijaorganisaatioihin, eikä välttämättä tehdasorganisaatioihin, jossa työntekijät tekevät suorittavaa työtä. Kim ym. (2013, 316–317) tuovat ilmi sen, että valmentava johtaminen on Yhdysvalloissa ja Euroopassa suositumpi johtamistyyli kuin muualla maailmassa. Heidän mukaansa valmentava johtaminen ei sovellu kungfutselaisia arvoja korostaviin Aasian maihin, kuten Koreaan, sillä he arvostavat korkeaa valtaetäisyyttä esimieheen.

Valmentava johtaminen voidaan nähdä siis enemmän länsimaalaiseen kulttuuriin sopivaksi johtamistyyliksi, ja juuri Yhdysvalloissa on todettu valmentavan johtamisen tarjoavan edun organisaatioille, jotka toimivat kilpailullisessa ja muuttuvassa ympäristössä (Gilley ym., 2010). Valmentava johtaminen on siis todettu olevan länsimaalaiseen kulttuuriin ja asiantuntijaorganisaatioihin sopiva johtamistyyli, jonka joustavan luonteen avulla voidaan kehittää alaisen osaamista vastaamaan tämän päivän jatkuviin muutoksiin. Seuraavaksi käsitellään sitä, kuinka edellä kuvailtua valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa organisaatiossa ja erityisesti sitä, minkälaisia edellytyksiä toteutumiselle on organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista. Näiden edellytysten avulla voidaan edesauttaa valmentavan johtamisen juurruttamista.

2.3 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset

Valmentava johtaminen nähdään erilaisena johtamistyylinä kuin mihin moni organisaatio on tottunut vanhempia, kontrolloidumpia johtamisoppeja hyödyntäessä. Organisaation pyrkiessä harjoittamaan valmentavaa johtamista, sen on hyvä ymmärtää, ettei valmentava johtaminen esiinny organisaatiossa ilman tietoisia ponnisteluja. Valmentavan johtamisen syvällisemmän ymmärtämisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on edesauttaa valmentavan johtamisen juurruttamista organisaatiossa. Tämän alaluvun tarkoituksena on tuoda esiin niitä edellytyksiä, joita valmentavan johtamisen juurruttamiseen ja sitä kautta käytännön toteutumiseen liittyy. Näitä edellytyksiä tarkastellaan organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista. Edellytysten avulla luodaan pohjaa tutkimuksessa kehitettävään benchmarking-työkaluun valmentavan johtamisen juurruttamisesta.

Kaikki näkökulmat ovat tärkeitä valmentavan johtamisen toteutumiselle, mutta erityisesti esimiehen työskentely on erittäin merkityksellistä. Esimies on roolimallina alaisilleen, ja hänen pitää ensisijaisesti harjoittaa valmentavaa johtamistyyliä. Hänellä pitää kuitenkin olla sekä valmentavaa johtamista tukeva organisaatio että alaiset, jotka ovat vastaanottavaisia tälle uudelle tyylille. Seuraavissa luvuissa keskitytään tutkimaan organisaation, esimiehen ja alaisen edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiseen, ja sitä kautta edesautetaan juurruttamista koko organisaatiossa.

2.3.1 Organisaation edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen

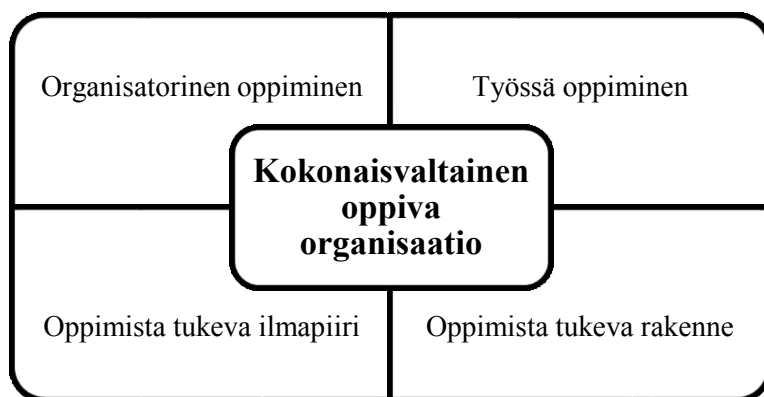
Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytysten tarkastelussa lähdetään liikkeelle organisaatiosta rakenteena, sillä organisaatio voi auttaa valmentavan johtamisen toteutumista luomalla sitä tukevia järjestelmiä (McComb, 2012, 347). Niin kuin johtamistyyleissä, organisaation rakenteessa on nähtävissä muutosta vanhanaikaisemmasta nykyaikaisempaan. Byrokraattisuuden keskittyvän mekanistisen organisaation täytyy antaa tilaa uudelle, orgaanisille systeemille, jota voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi (Wheatley, 1992 mukaan Gronhaug & Stone, 2012, 261). Oppivassa organisaatiossa

ihmiset laajentavat jatkuvasti kapasiteettiaan saavuttaakseen tuloksia, jotka he todella haluavat, ja oppivat jatkuvasti siitä, kuinka opitaan yhdessä. Siellä vaalitaan uusia ja kehittyviä ajattelumalleja sekä tuetaan kollektiivisia pyrkimyksiä. (Senge, 1994, 3.) Oppiva organisaatio on saanut suurta kannatusta nykyisessä tietoyhteiskunnassa, sillä se mahdollistaa pysyvän kilpailuedun sen avulla, että se oppii nopeammin kuin kilpailijansa (Ng, 2004, 93).

Sengen (1994, 4) mukaan organisaatiossa ei voi olla enää vain yhtä oppijaa ylimmällä tasolla levittämässä sanomaa eteenpäin, vaan oppimista täytyy tapahtua kaikilla organisaation tasoilla. Hänen mukaansa oppiva organisaatio on mahdollinen siitä syystä, että me kaikki ihmiset olemme pikkulapsesta lähtien olleet oppijoita. Tämä on yhteydessä siihen, kuinka valmentavaa johtamista halutaan nähdä olevan kaikkialla organisaatiossa, ja kuinka sellainen johtaminen edesauttaa jokaisen organisaation jäsenen oppimista. Valmentavassa johtamisessa ei tukeuduta johtamisen mielikuvaan siilosta, jossa ylhäällä on ylin johto kaikkine tietämyksineen, ja esimiesten tehtävänä on suodattaa tämä tieto heidän alaisilleen. Valmentava johtaminen on enemmänkin putkimaista tiedon kulkua ja johtamista, jossa työntekijät otetaan mukaan jo alkuvaiheessa, sillä heillä uskotaan olevan paras kosketuspinta työn tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 270–271.)

Kuten edellä on tuotu ilmi, valmentavan johtamisen määritelmässä painotetaan valmennettavan osaamisen kehittymistä, ja oppiminen on näin tärkeässä roolissa organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa halutaan ottaa koko organisaatio mukaan toimintaan ja oppimiseen, mikä myötäilee valmentavan johtamisen periaatteita. Oppivan organisaation ytimessä on ajattelun muutos; emme ole irrallisia maailmasta, vaan yhteydessä siihen. Oppivassa organisaatiossa omat tekomme vaikuttavat ja ihmiset huomaavat jatkuvasti, kuinka he luovat omaa todellisuuttaan ja kuinka he voivat sitä muuttaa. (Senge, 1994, 12–13.) Valmentavassa johtamisessa pyritään tukemaan yksilöä niin, että hän itse pystyy vaikuttamaan omien tekojensa kautta kehittymiseensä ja sitä kautta omaan todellisuuteensa. Näistä lähtökohdista voidaan valmentavan johtamisen ja oppivan organisaation nähdä kuuluvan hyvin yhteen.

Jotta oppivaa organisaatioita on helpompi ymmärtää, esitellään malli, jossa kokonaisvaltainen oppiva organisaatio nähdään koostuvan neljästä eri osasta. Nämä osat ovat organisatorinen oppiminen, työssä oppiminen, oppimista tukeva ilmapiiri ja rakenne (kuvio 2). Organisaatiota sanotaan oppivaksi organisaatioksi, kun nämä kaikki osa-alueet toteutuvat, ja jos jokin osa-alue ei toteudu, kutsutaan sitä osittaiseksi oppivaksi organisaatioksi. (Örtenblad, 2004.)



Kuvio 2 Kokonaisvaltainen oppiva organisaatio (mukaillen Örtenblad, 2004)

Kuviossa 2 on havainnollistettu kokonaisvaltaisen oppivan organisaation osia. Organisatorisessa oppimisessa yksilöt ovat oppimisen agentteja, jotka oppivat organisaation hyväksi ja opitut asiat pysyvät organisaation muistissa. Työssä oppiminen on hyödyllisempää kuin viralliset koulutukset, sillä koulutuksista opittua tietoa on vaikeampi saada käytännön työhön. Oppimista tukeva ilmapiiri ja rakenne mahdollistavat oppimisen tapahtuvan organisaatiossa ja oppimista tukevan rakenteen tulisi olla matala, hajautunut ja tiimikeskeinen. (Örtenblad, 2004, 134–135.) Oppiva organisaatio on kuitenkin saanut juuri kritiikkiä siitä, että se tukee vain sitä oppimista, joka on hyödyksi organisaatiolle, eikä kiinnitetä huomiota henkilökohtaiseen oppimiseen (Nyhan, Cressey, Tomassini, Kelleher & Poell, 2004, 69). Organisaation ja henkilökohtaisen oppimisen tavoitteita ei voida aina sovittaa yhteen, mikä tuo puolestaan haasteen työntekijöiden ja organisaation yhteensovittamisesta.

Senge on myös esitellyt oman mallinsa oppivasta organisaatiosta, joka on varsin tunnettu. Sengen (1994) mukaan organisaatiosta voi tulla oppiva, kun siinä yhdistetään tietynlaisia komponentteja. Hänen viiden periaateopin mukaan pitää yhdistää systeemiajattelu, henkilökohtainen itsensä hallinta, sisäiset mallit, yhteisen vision luominen ja ryhmäoppiminen, jotta organisaatio pystyy kehittymään oppivaksi. Hänen mukaansa systeemiajattelu on näistä komponenteista kaikista tärkein, sillä se tuo kaiken yhteen ja kiinnittää huomion kokonaisuuteen, mutta muiden komponenttien pitää myös ymmärtää heidän potentiaalinsa ja tärkeytensä. Garvin (1993, 80–81) on puolestaan todennut uusien ideoiden olevan välttämättömiä oppimiselle, mutta luodakseen oppivaa organisaatiota, pitää suunniteltua muutosta tapahtua myös siinä, miten asioita tehdään, ja miten näitä uusia ideoita osataan hyödyntää ja soveltaa omiin käytäntöihin. Hänen mukaansa hallitakseen oppimista paremmin pitää luoda juuri sellaisia järjestelmiä ja prosesseja, jotka tukevat oppimista jokapäiväisessä työssä.

Oppivassa organisaatiossa oppimisen luonteen määrittely on tärkeää, ja oppiminen on usein määritelty kahdeksi erilaiseksi oppimiseksi. Ns. yksikehäisessä oppimisessä (*single-loop learning*) korjataan havaittuja virheitä muuttamalla organisaation strategiaa ja olettamuksia, mutta niiden perustana olevat arvot ja normit pysyvät muuttumattomina (Argyris & Schön, 1996, 20–21). Tällaista oppimista voidaan kutsua mukautuvaksi oppimiseksi, joka sopii muuttumattomiin kilpailuympäristöihin, sillä se tuo vain vähän muutosta ja nojautuu vanhoihin malleihin, jotka ovat tuoneet joskus menestystä (McGill, Slocum & Lei, 1992). Puolestaan ns. kaksikehäisen oppimisen (*double-loop learning*) tuloksena on muutos niin organisaation strategiassa ja oletuksissa kuin niiden perustalla olevissa arvoissa ja normeissa (Argyris & Schön, 1996, 21). Tällainen tuottava oppiminen pystyy reagoimaan kilpailuympäristön dramaattisiin muutoksiin, sillä se tuo näkyvää muutosta organisaatioon, on joustavaa sekä keskittyy erilaisuuden luomiseen avoimessa organisaatiossa ja pitkänajan tuloksiin. Organisaatiossa oppimisen tulisi olla tuottavaa oppimista mukautuvan oppimisen sijaan. (McGill ym., 1992.)

Kuten valmentavaa johtamista, oppivaa organisaatiota ei voi luonnollisesti luoda yhdessä yössä. Garvin (1993, 91) on kuitenkin esittänyt ensimmäiset askeleet, jotka organisaatio voi

ottaa poistaakseen oppimisen esteet ja parantaakseen oppimisen asemaa. Hänen mukaansa organisaatio voi heti vaalia oppimista arvostavaa ilmapiiriä antamalla työntekijöille enemmän aikaa ajattelutyölle, kannustamalla ideoiden vaihtoon poikki organisaation poistamalla esteitä heidän tapaamisestaan, ja luomalla oppimisfoorumeita, joissa rakennetaan ohjelmaa selkeän oppimistavoitteen ympärille. Viitala (2007, 92) on myös korostanut sitä, että motivoituneinkaan esimies ei kykene kehittymään valmentajaksi, jos organisaatiotason päätöksien myötä sille ei ole annettu aikaa ja olosuhteita.

Organisaation yksi tärkein piirre valmentavan johtamisen toteutumisessa on oppivan organisaatioluonteen sisäistäminen, luominen ja toteuttaminen. Kuitenkaan oppivan organisaation luominen ei pelkästään tue muutosta valmentavampaa johtamistyyliä kohden. Valmentavan johtamisen on hyvä saada nojautua myös strategiaan päätöksiin, sitä tukeviin henkilöstötoimintoihin ja kulttuuriin. Valmentava johtaminen on syytä määritellä organisaation strategiseksi tehtäväksi, ja sitä pitää arvioida, arvostaa, vaalia ja palkita organisaation sisällä. Käytännössä nuo tarkoittavat valmentavaa johtamista tukevia kehityskeskusteluita, suoritusarviointeja, palkkioperusteita sekä rekrytointi- ja ylennysperiaatteita. (Viitala, 2007, 92.) Valmentavaa johtamista voidaan organisaation puolesta tukea myös sillä, että järjestetään epävirallisia tilaisuuksia, kuten aamupalahetkiä valmentavien johtajien kesken tai julkaistaan sisäisiä lehtisiä, joissa molemmissa he pääsevät kertomaan kokemuksistaan (McComb, 2012, 347).

Uudenlainen johtamistyyli ja organisaatorakenne vaikuttavat suuresti organisaatiokulttuuriin, joten kulttuurinen muutos otetaan myös tarkasteluun. Schein (1990) on todennut kulttuuristen muutoksien olevan hitaita, mutta hänen mielestään niin sanottu pakotettu muutos on mahdollista organisaatiossa. Hänen mukaansa tällaisessa muutoksessa pitää olla johtajia synnyttämässä muutoksen tarvetta sekä heidän pitää luoda uusia rituaaleja ja symboleita uudelle kulttuurille ja palkita käyttäytymistä, joka tukee uutta kulttuuria. Jotta nämä johtajat eli muutosagentit pystyvät jalkauttamaan uuden kulttuurin organisaatioon, heidän oma sitoutumisensa tähän muutosprosessiin on keskeistä (Jorritsima & Wilderom, 2012). Kulttuurinen muutos on siis mahdollista, mutta tarvitsee sitoutuneet muutosagentit, joita tarkastellaan lähemmin esimiehen edellytyksissä.

Kulttuurilla on erittäin suuri voima organisaatiossa. On todettu, että kulttuuri voittaa ylimmän johdon strategiset suunnitelmat, sillä organisaation ihmisjoukon käyttäytymisellä on suurempi voima kuin ylhäältä tulleilta päätöksillä (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 24). Valmentava johtaminen on syytä määrittää organisaation strategiseksi tekijäksi, mutta yrityskulttuurin vaikutus sen onnistumisessa on otettava myös huomioon. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksiä ovat luovuuden arvostaminen ja oppimismyönteisyyden kehittäminen sekä se, että siinä korostetaan yhteistyötä, ei yksilösuorituksia (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 266–267). Valmentava johtamiskulttuuri vaikuttaa myös esimiehen valmiuteen käyttää valmennustaitojaan jokapäiväisessä työssä (McCarthy & Milner, 2013).

Organisaation edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiselle ovat oppivan organisaation luominen, strategiseksi tekijäksi määrittäminen ja sitä tukevan henkilöstötoimintojen ja kulttuurin luominen. Oppiva organisaatio on tärkein huomion kohde, sillä se antaa alustan, jossa voidaan luoda näitä muita edellytyksiä. Jos organisaation tavoitteena on hyödyntää valmentavaa johtamista arkipäiväisessä työssä, sen edellytyksenä on kehittyä kohti oppivaa organisaatiota. Oppimista pyritään tukemaan oppimismyönteisellä ilmapiirillä ja rakenteella. Oppivassa organisaatiossa määritellään valmentava johtaminen strategiseksi tekijäksi ja konkreettisilla tavoilla, kuten muuttamalla kehityskeskusteluiden sisältö valmentavaan suuntaan, tuetaan valmentavaa johtamista. Oppivassa organisaatiossa voidaan myös luoda oppimismyönteistä kulttuuria, joka on todettu edellytykseksi valmentavalle johtamiskulttuurille.

2.3.2 Esimiehen edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen

Oppivan organisaation luominen on edellä todettu olevan merkittävä organisatorinen edellytys valmentavan johtamisen toteutumiselle. Puolestaan oppivan organisaation luomisen edellytykseksi on todettu olevan se, että esimies omaksuu uudenlaisen roolin, jota voidaan kutsua valmentajaksi tai oppimisen mahdollistajaksi (Ellinger ym., 1999). Esimiehen on siis omaksuttava uusi rooli valmentajana, jotta voidaan luoda oppivaa organisaatioita ja näin toteuttaa valmentavaa johtamista. Tämän uuden roolin omaksuminen

on yksi tärkeimmistä esimiestyöskentelyn edellytyksistä valmentavan johtamisen toteutumiselle, kuten seuraavaksi voidaan todeta.

Tätä esimiehen roolin muuttumista on kuvattu käskyttävästä voimaannuttavaan eli ”käske ja kontrolloi” –tyyli muuttuu ”mahdollista ja voimaannuta” –tyyliin, mikä edesauttaa esimiehiä keskittymään alaisten kehittämiseen ja heidän oppimisen mahdollistamiseen (Ellinger ym., 1999, 106). Burdett (1998) on määritellyt esimiehen kehittyväksi rooliksi pomosta mahdollistajaan ja sitä kautta valmentajaan ja neuvonantajaan. Tässä kehittyvässä roolissa keskeisenä tekijänä on päätöksentekovastuun siirtyminen esimieheltä työntekijöille, kuten kuvioista 3 voidaan todeta. Esimiehen rooli muuttuu toisen puolesta tekemisestä ja tietämisestä sparrauksen ja kysymisen avulla toisen tukemiseksi, ohjaamiseksi ja vastuuttamiseksi (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 38).



Kuvio 3 Esimiehen kehittyvä rooli (mukaillen Burdett, 1998)

Valmentavan esimiehen ydin koostuu kolmesta eri roolista; *manager*, joka aikaansaa ja suorittaa asioita, *leader*, joka ohjaa alaisia tiettyyn suuntaan sekä valmentaja, joka auttaa alaisia ajattelemaan itse ja rakentamaan merkityksiä (Ristikangas & Ristikangas, 2010). Antonioni (2000, 33) on kuitenkin tuonut ilmi, että esimies kokee sen haastavaksi, kun pitää tasapainoilla näiden kolmen roolin välillä, sillä roolista toiseen hyppääminen ei ole helppoa. Hänen mielestään *leaderin* ja valmentajan roolit ovat niitä, joissa monen esimiehen tarvitsee kehittyä, ja ne tarvitsevat myös enemmän rohkeutta, joka voi

puolestaan luoda ahdistuneisuutta ja helposti viedä esimiehen takaisin mukavuusalueelle *managerin* rooliin. Taulukko 1 auttaa näiden roolien jaottelussa, sillä siinä on koottu esimiehen tehtävistä eri roolien osalta. Valmentava esimies ei voi kuitenkaan seurata vain listaa hänen tehtävistään onnistuakseen valmentajana, vaan hänellä pitää olla perusorientaatio esimiestyössä (Viitala, 2007, 89).

Taulukko 1 Esimiestehtäviä (mukaillen Ristikangas & Ristikangas, 2010, 39–40)

Manager	Leader	Valmentaja
<ul style="list-style-type: none"> • työnjohto • hallinnolliset tehtävät • budjetoit • kehittää prosesseja • seuraa mittareita ja raportoi • tekee päätökset • valvoo • delegoi • kehittää toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • kuuntelee ja keskustele • motivoi ja kannustaa • hahmottaa kokonaisuuksia • delegoi • arvioi omaa ja toisen toimintaa • verkostoituu • kunnioittaa ihmisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • kysyy kysymyksiä • keskittyy yksilöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin • valmentaa • innostaa • tekee toisista tähtiä • haastaa ja tsemppaa • mokaa ja oppii • on läsnä

Valmentavassa johtamisessa ei toteuteta vain valmentajan roolia, vaan *leader* ja *manager* on edelleen mukana esimiehen käyttäytymisessä. Nämä roolit ovat sulassa sovussa keskenään, ja tilanteet vaikuttavat mihin rooliin esimies keskittyy milloinkin ja sitä kautta rooli vahvistuu. Esimerkiksi pörssiyrityksen toimitusjohtajalla on varmasti erilainen toimenkuva kuin tiiminvetäjällä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 38–40.) Valmentava johtaminen ei tarkoita siis sitä, että perinteisemmäksi mielletty johtaminen katoaa, vaan valmentajan rooli tulee rinnalle ja pyrkii joissakin tilanteissa olemaan se hallitseva tyyli.

Valmentava johtaminen ei ole kuitenkaan vain erilaisia tehtävälistoja, joita pitää noudattaa, vaan se vaikuttaa myös esimiehen käyttäytymiseen ja on hyvä tarkastella tarkemmin valmentajan käyttäytymispiirteitä. Ellinger ym. (1999) ovat sijoittaneet valmentajan roolin piirteet kahteen ryhmään: voimaannuttamista edistävään käyttäytymiseen ja

mahdollistavaan käyttäytymiseen. Heidän mukaansa voimaannuttavaan käyttäytymiseen kuuluu muun muassa alaisen kannustaminen omaan ajatteluun ja mahdollistavaan käyttäytymiseen muun muassa oppimisympäristön luominen ja kehittäminen. Taulukossa 2 on kerrottu kaikki kolmetoista käyttäytymispiirrettä, joita esimiehet havaitsevat valmentajana käyttäytymisessään.

Taulukko 2 Valmentajan käyttäytymispiirteet (Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999)

Voimaannuttava käyttäytyminen	Mahdollistava käyttäytyminen
<ul style="list-style-type: none"> • ei tarjota suoraan vastauksia • kysymyksillä rohkaistaan alaisia ajattelemaan • siirretään omistajuutta alaisille • ollaan resurssi, poistetaan esteitä 	<ul style="list-style-type: none"> • oppimisympäristöä luomalla ja edistämällä • saadaan alaiset näkemään asiat erilailla • nähdään asiat toisen näkökulmasta • käytetään analogeja, skenaarioita ja esimerkkejä • asetetaan ja viestitään odotuksista – laitetaan ne isompaan kuvaan • tehdään yhdessä – puhutaan se läpi • sitoutetaan oppimisen mahdollistamiseen • tarjotaan palautetta alaisille • pyydetään palautetta alaisilta

Kuten taulukossa 2 on tuotu ilmi, esimies ei anna enää suoria vastauksia, vaan hän kehittää alaisiaan kysymyksien avulla. Ristikangas & Ristikangas (2010, 26–27) ovat myös todenneet hyvien kysymyksien herättävän ja laittavan ajatteluprosessin alulle, kun alaisilta kysytään mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Heidän mukaansa esimiehellä pitää olla kirkkaana mielessä mitä ja miksi, jotta fokus ja mielekkyys säilyvät. Toisaalta kun kysytään miten tehdään, huomion tulisi siirtyä alaisiin. Heidän mielestään alaiset ovat vastuussa vastausten keksimisestä ja päätösten teosta, ja heidän on löydettävä oikeat keinot siihen, kuinka päästään kulkemaan parhaiten tavoitteen suuntaisesti. Esimiehellä on siis edelleen tärkeä vastuu pitää tavoite mielessä ja mielekkäänä, mutta hänen pitää antaa alaisen ratkaista se, kuinka tavoitteet saavutetaan.

Valmentavassa johtamisessa on nostettu esille myös esimiehen ja alaisen käymä vuorovaikutus, ja esimiehen vastuulla onkin siirtyä monologista dialogiin ja varmistaa, että kaikki ovat mukana keskustelussa ja näin luoda edellytykset sitouttamiselle ja yhteisen käsityksen syntymiselle (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 37–38). Dialogi tarkoittaa kahden (tai useamman) ihmisen välillä käytävää vuorovaikutusta, joka muodostuu perustaksi heidän sosiaaliselle suhteelleen. Tehokas dialogi vaatii molempien halukkuutta yhteistyöhön sekä molemminpuolista kunnioitusta, luottamusta ja huolenpitoa. (Burbules, 1993, 19.) Isaacs (2001, 39–40) on määritellyt dialogin keskusteluksi, jossa on ydin eikä siinä valita puolta. Hänen mukaansa dialogi on yhdessä ajattelemista, jossa yksilö ei enää pidä kantaansa lopullisena, vaan on avoin kuuntelemaan muilta tulevia mahdollisuuksia asiaan.

Dialogi kytkeytyy myös keskusteluilmapiiriin luomiseen (Burbules, 1993). Oppimismyönteisen ilmapiirin luomisessa esimies voi erityisesti toimia aktiivisesti. Alaisen tekemiä virheitä tai ongelmatilanteita voidaan ratkoa oppimismyönteisemmin, kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde tuottaa rennon, luotettavan ja turvallisen ilmapiiriin keskusteluihin. (Viitala, 2002.) Dialogilla on siis paljon vaikutusta vuorovaikutussuhteen rakentamisessa. Esimiehen ja alaisen välisellä kannustavalla vuorovaikutussuhteella on puolestaan todettu olevan suurta merkitystä alaisen sitoutumisessa jatkuvaan suorituksen kehittämiseen (Moss & Sanchez, 2004, mukaan Gilley ym., 2010, 55).

Esimiehen on syytä kiinnittää huomio tehokkaan dialogin syntymiseen hänen ja alaisen välillä, sillä se mahdollistaa suhteen syventymisen ja oppimisen mahdollistamisen. Dialogista on hyötyä myös organisaation ongelmien ratkaisemisessa. Dialogin avulla esimies pystyy valjastamaan lähistöllä olevien ihmisten yhteenlasketun, ”kollektiivisen älykkyyden”, jonka avulla voidaan ratkoa yhdessä ongelmia, sillä yleensä yhdet aivot eivät enää riitä monimutkaisten ongelmien ratkomiseen (Isaacs, 2001, 32). Dialogin hyödyt liittyvät usein siihen, että dialogiin osallistuvat ihmiset ovat erilaisia ja näin he pystyvät oppimaan paremmin toisilta kuulemalla heidän ajatuksiaan (Burbules, 1993). Erilaisuus tuo

kuitenkin haasteen esimiehelle, sillä se tarkoittaa myös sitä, että hänen pitää oppia käyttäytymään erilaisilla eri alaisten kanssa.

Tilanteen ja ihmisten erilaisuuden huomioiminen on todettu olevan merkityksellistä oppimisen tukemisessa. Kasvatustieteiden kirjallisuudessa pidetään tärkeänä oppilaantuntemusta eli opettajan kykyä tunnistaa oppilaansa työskentelytavat ja osaamisen taso, ja näiden tulkintojen avulla opettaja pystyy muuttamaan luovasti käyttäytymistään eri oppilaiden kohdalla (Uusikylä & Atjonen, 2000). Tätä kykyä voidaan pitää tärkeänä myös esimiestyöskentelyssä, vaikka esimiehen ja alaisen suhdetta ei voida suoraan verrata opettajan ja oppilaan suhteeseen. Tehokas esimies osaa käyttäytyä tilanteen vaatimalla tavalla ja ottaa huomioon alaisen erilaisuuden käyttäytymisessään (Yukl, 2006).

Esimiehen kriittisiksi taidoiksi valmentajan roolissa on lueteltu kuuntelu, haastattelemineen, palautteen antaminen ja saaminen, neuvottelu, vaikeiden ihmisten hallinta sekä erilaisia oppimistyytlejä omaavien yksilöiden treenaaminen. (Antonioni, 2000, 32). Tämä lista tukee edellä kerrottuja valmentajan käyttäytymispiirteitä uuden roolin omaksumisessa. Ei pidä kuitenkaan luulla, että esimies pystyy omaksumaan tämän roolin vain pelkästä halusta toimia valmentajana. Esimiehen aktiivisuutta toimia valmentajana alentaa, jos hänellä ei ole siihen tarvittavia taitoja (Viitala, 2007, 89).

Gibb (2003) on itse asiassa todennut, ettei esimies kykene omaksumaan täysin henkilöstön kehittäjän roolia, sillä hän ei pysty järjestämään alaisen kehittymisen prosesseja ja käytäntöjä milloinkaan niin hyvin kuin kehittymisen asiantuntijat, ja tämä omalta osaltaan kyseenalaistaa valmentavan esimiestyön tarkoituksen. Hän on kuitenkin tuonut esiin myös valmentavan johtamisen etuja, joista yksi on esimiehen mahdollisuus tuoda yhteen organisaation tarve ja yksilön suoritus parantaen koko organisaation suoritusta. Vaikka esimiehestä ei välttämättä tule koskaan alan asiantuntija, hänellä nähdään olevan hyötyä organisaation ja alaisen kehittämisessä. Jotta valmentavasta johtamisesta saadaan hyöty irti, esimiestä pitää kouluttaa tähän uuteen valmentajan rooliin (McCarthy & Milner, 2013). Esimiehen tarvitsee oppia taitoja, joiden avulla hän pystyy toiminaan valmentajana ja tätä kautta sitoutuminen muutosprosessiin on mahdollista.

Yksi tapa harjoittaa esimiehen valmennustaitoja on antaa hänelle oma valmentaja käyttöönsä. Esimies pystyy paremmin toimimaan valmentajana, jos on itse käynyt vastaavan prosessin läpi. Hän saa sitä kautta omakohtaista kokemusta kehittymisen prosessista, paremman itsetuntemuksen ja hän pääsee kehittymään ammatillisesti heikoissa kohdissaan (Antonioni, 2000, 32; Viitala, 2007, 90–91). Esimies näyttää näin myös mallia alaisilleen, kuinka hän sitoutuu omaan kehittymiseensä, ja näin esimiehen valmennettava rooli auttaa alaisia sitoutumaan omaan valmennusprosessiinsa (McComb, 2012). Esimiehen oma valmentaja hyödyttää siis sekä esimiehen kehittymistä valmentajan roolissa että alaisten sitoutumista omaan kehittymiseen, kun esimies on heille roolimallina.

Antonioni (2000, 32–33) on listannut myös muita asioita esimiehen oman valmentajan lisäksi, jotka auttavat parantamaan ja laajentamaan valmentajan roolia ja omaa mukavuusaluettaan. Hänen mielestään

- esimiehen pitää määritellä oma rooli ja vastualueet valmentajana,
- pitää osata antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta työntekijöilleen,
- pitää ottaa palautetta hyvin vastaan, summata se ja sitoutua haluttuun muutokseen,
- harjoitella valmentamista päivittäin hyödyntämällä jokainen mahdollinen tilanne,
- pitää päiväkirjaa valmennuskokemuksistaan miettimällä mitä pitäisi tehdä enemmän, mitä pitäisi tehdä vähemmän ja mitä pitäisi tehdä samoin edelleen,
- keskustella valmennustavoitteista oman esimiehen kanssa.

Esimes ei kuitenkaan yksinään kykene omaksumaan uutta roolia, vaan hän tarvitsee organisaatiolta niin työntöä, vetoa kuin tukea omassa kehitysprosessissaan ”työnjohtajasta” valmentajaksi (Viitala, 2007, 92). Voidaan nähdä, että oppiva organisaatio tarjoaa hyvän oppimisolustan tällaiseen kehitysprosessiin, ja tämä vahvistaa oppivan organisaation ja valmentavan johtamisen yhteenkuuluvuutta.

Valmentavan johtamisen toteutumiseen kuuluu siis esimiehen edellytysten osalta roolin muuttuminen valmentavampaan suuntaan, mutta myös perinteiseksi mielletty johtaminen on edelleen mukana käyttäytymisessä. Esimiehen käyttäytyminen on voimaannuttavaa ja mahdollistavaa alaisia kohtaan, ja siinä tuetaan alaisten vastuunottoa, omaa päätöksentekoa ja kehittymistä. Muutokset ovat nykypäivänä organisaatioille arkipäivää, ja tämä on yksi

tärkeä syy valmentavan johtamisen suosion nousulle, kuten edellä on todettu. Jotta alaiset ovat innostuneita muutoksien tarjoamiin uusiin oppimismahdollisuuksiin, esimiesten tulee näkyvästi tukea, auttaa ja kannustaa alaisen oppimisprosessissa (Phillips, 1994, 20). Esimiehen tärkeä tehtävä on juuri alaisen oppimisen tukeminen uudessa roolissaan. Sen edellytys on kuitenkin se, että esimies kehittää aktiivisesti vuorovaikutussuhdetta alaisen kanssa parantamalla dialogia heidän välillään. Esimiehellä on hyvä olla taitavat sosiaaliset taidot ja hänen pitää ottaa huomioon jokaisen alaisen erilaisuus vuorovaikutuksessa. Jotta esimies omaksuu tämän uuden valmentajan roolinsa, hänellä olisi hyvä olla oma valmentaja hänen omassa oppimisprosessissaan ja samalla hän on hyvänä roolimallina alaisilleen.

2.3.3 Alaisen edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen

Organisaation tuella ja esimiestyöskentelyllä on suuri vaikutus valmentavan johtamisen toteutumiseen, mutta pitää myös huomioida alaisen vaikutus. Kuten edellä on sanottu, valmentava johtaminen on koko organisaation laajuinen asia eikä sen yhteydessä voi unohtaa alaisen käyttäytymistä ja vastuuta uudenlaisen johtamistyylin omaksumisessa. Valmentavan johtamisen ensisijaisena tavoitteena on auttaa alaista kehittymään, joten oikeanlaisen organisaation tuen ja esimiestyöskentelyn lisäksi alaisen työskentelyn edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiselle tulee tarkastella, jotta oppiminen ja kehittyminen ovat tehokasta.

Oppivassa organisaatiossa voidaan nähdä kunnioitettavan jatkuvaa oppimista, kuten edellä on tuotu ilmi. Tällaiset organisaatiot odottavat sekä esimiehen olevan valmentaja alaisilleen että alaisen tekevän jatkuvasta oppimisesta osan hänen työtään. Jatkuva oppiminen edellyttää vastuullista ja oma-aloitteista kehittymispyrkimystä ja –ponnistelua kaikilta organisaation jäseniltä. (London & Smither, 1999.) Valmentavassa johtamisessa alaista on tuettava uudenlaiseen vastuunottoon nyt, kun esimies esittääkin kysymyksiä eikä anna suorita vastauksia. Yksin alainen ei kuitenkaan jää, sillä esimiehen tehtävänä on oppia näkemään alaisen vahvuudet ja auttaa häntä kehittymään niiden varassa eteenpäin. (Viitala, 2007, 93.) Alaisen kehittymistä tuetaan oppivan organisaation ja esimiehen

valmentajaroolin avulla, mutta alaisen pitää ottaa myös vastuuta omasta oppimisestaan, eikä odottaa muiden tekevän sitä puolestaan.

Kun tavoitteena on valmentavan johtamistyylin omaksuminen ja toteuttaminen organisaatiossa ja sitä kautta usein valmentavan organisaatiokulttuurin luominen, alainen on esimiehen ohella tärkeässä osassa tavoitteen saavuttamisessa. McComb (2012, 346) painottaa alaisen huomioon ottamista sekä sitä, että alaisella voi olla huonoja kokemuksia, hän on kuullut epäonnistuneita tarinoita valmentamisesta tai voi tuntea valmentamisen sekavaksi tai epävarmaksi, ja nämä kokemukset on hyvä ottaa huomioon. Hänen mielestään potentiaalisesta alaisesta voi tulla hyvä valmennettava, kun häntä koulutetaan siihen rooliin vastaamalla suoraan kysymyksiin tai roolimallien kautta, jossa vastaukset saadaan epäsuorasti. Viitala (2007, 93) on myös ehdottanut koulutusta valmennettaville tai ainakin pitäisi tapahtua paljon keskustelua esimiehen ja alaisen välillä.

Organisaation tulee tarjota resursseja, jolla tuetaan alaisen omaa kehittymistä ja jatkuvaa oppimista, mutta alaisen pitää ottaa vastuu omasta kehittymisestään ja hänen pitää ymmärtää oppimisen olevan koko uran kestoinen prosessi. Hänen pitää ymmärtää omat kehittämistarpeensa, löytää tilaisuudet kehittymiseen, asettaa kehitystavoitteita ja hakea palautetta suorituksestaan. Tärkeää on huomioida, että tällaiseen itsemääräämisen käyttäytymiseen voidaan oppia. (London & Smither, 1999.) Valmentava johtaminen ja oppiva organisaatio vaativat alaiseltakin paljon uudenlaista käyttäytymistä, jos hän on ennen tuudittautunut siihen, että esimies ohjaa hänet tarvittaviin koulutuksiin eikä oma-aloitteista oppimista juurikaan tapahdu. Nyt pitää ottaa omalle vastuulle kehittyminen ja lisätä näin itseohjautuvuutta.

Oppiminen tuottaa kuitenkin pienen ristiriidan organisaation ja alaisen välillä. Oppivaa organisaatiota kritisoitiin jo siitä, että siinä otetaan huomioon vain organisaatiolle hyödyttävä oppi ja jätetään huomioimatta henkilökohtainen oppiminen. Thursfield ja Hamblett (2001) ovat löytäneet oppijan mielessä olevan tarkan jaon henkilökohtaisen ja työhön liittyvän oppimisen välillä, ja tämä jako heikentää alaisen kehittymistä ja työnantajalle tulevaa hyödyllistä vaikutusta. Dymockin ja McCarthyn (2006) mukaan on

hyvin mahdollista, että kapitalistisessa yhteiskunnassa organisaation ja työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat ristiriidassa. Heidän tutkimuksen mukaan kuitenkin työntekijät pitivät suuremmassa arvossa hyötyjä, joita he saavat työskennellessään kyseiselle yritykselle kuin haittoja, joita he kokivat oppivan organisaation tuovan. Tässäkin tutkimuksessa on kuitenkin löydetty oppimisen ristiriita.

On kuitenkin muodostettu teoria siitä, että henkilökohtainen ja organisatorinen oppiminen ovat lähempänä toisiaan – konstruktivistinen oppimisteoria. Oppimista ei pidetä yksin tehtävänä toimintana, vaan sosiaalisena yhteistoimintana, joka rakentaa sillon henkilökohtaisen ja organisatorisen oppimisen välille. Korostetaan sosiaalisiin ja kulttuurisiin käytäntöihin osallistumisen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Tehokkaan oppimisen yhteistoiminnallista luonnetta voidaan nähdä muun muassa seuraavissa toiminnoissa: keskustelu, neuvottelu, ideoiden vaihto, kollegalta oppiminen, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen. (Sun, 2003, 155.) Näin voidaan nähdä, että kun alainen oppii ja kehittyy työpaikallaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, hänen oppiminen kohdistuu juuri niihin asioihin, jotka kehittävät organisaation menestystä.

Toisena haasteena voidaan nähdä se, että alainen ei välttämättä halua tai kykene olla valmennettavan roolissa, sillä alaisen olisi hyvä suoriutua työstään jo hyväksyttävällä tasolla, jotta valmennuksen avulla voidaan kehittää parhaiten piilevää potentiaalia (Burdett, 1998, 147). Jos alainen ei halua, että häntä valmennetaan, esimiehen kannattaa ottaa selville syy, ja heidän on hyvä yhdessä kehittää suunnitelmaa, kuinka alaista voitaisiin alkaa valmentaa (Antonioni, 2000, 32). Oppiminen nähdään kuitenkin keskeiseksi asiaksi ihmisen identiteetille ja, kuten edelläkin todettiin, sosiaalisena osallistumisena yhteisön toimintaan (Wenger, 1999), joten voidaan kuvitella jokaisella ihmisellä olevan jonkinlaista halua oppimista kohtaan yhteisössään, ja valmentava johtaminen on pohjimmiltaan oppimisen mahdollistamista.

Oppijat eivät vain ota passiivisesti tietoa vastaan, vaan aktiivisesti rakentavat tietämystään ja taitojaan ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa, ja uudelleen järjestämällä sisäisiä mallejaan. Tietoinen pyrkimys kohti oppimisen tavoitteita mahdollistaa tehokkaan ja merkityksellisen oppimisen. (Sun, 2003.) Alaisen tulee siis olla aktiivinen oppija, joka ottaa

vastuun omasta kehityksestään ja tietoisesti pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Hänen tukenaan on oppiva organisaatio ja valmentajaesimies, jotka omilla toiminnoillaan mahdollistavat oppimista niin, että alaisen oppiminen ja kehittyminen kehittää organisaation toimintaa ja tuo organisaatiolle menestystä. Oppiminen ja oppimisen mahdollistaminen ovat erittäin keskeisessä asemassa valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksissä jokaisesta kolmesta näkökulmasta katsottuna.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän alaluvun tarkoituksena on ollut tuoda yhteen valmentavaa johtamista käsittelevää kirjallisuutta ja ymmärtää tutkittua johtamistyyliä syvällisemmin tämän kirjallisuuden pohjalta. Huomio on kiinnitetty erityisesti valmentavan johtamisen juurruttamiseen organisaatiossa ja pyritty näin kirjallisuuden näkökulmasta vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksiä on tutkittu organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista. Tavoitteena on ollut hahmottaa kokonaisuus valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksistä, jotka ovat pohjalla tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Seuraavaksi tuodaan yhteen aiheen teoreettista keskustelua ja lopussa tiivistetään teoreettinen viitekehys kuvioon (kuvio 4).

Valmentava johtaminen on syntynyt coachingin kehittämismenetelmästä, ja niillä nähdään olevan paljon yhteneväisyyksiä. Merkittävin ero on siinä, että coachingissa organisaatioon tulee sen ulkopuolinen valmentaja sparraamaan tiettyä ihmistä tai ihmisjoukkoa, kun puolestaan valmentava johtaminen on organisaation sisäinen johtamistyyli, jonka avulla esimies sparraa alaistaan. Valmentavassa johtamisessa huomio on valmennettavien tulosten aikaansaamisessa sekä heidän kehityksen tukemisessa ja sparraamisessa. Valmentavan johtamisen paradigma on vastaveto kontrolloidulle johtamistyyliä ja johtamistyylin muutos valmentavaan suuntaan vaatii suuren muutoksen esimiesten ja alaisten ajatuksissa (Evered & Selman, 1989). Esimiehen työskentelyllä on suuri merkitys valmentavan johtamisen toteutumisessa, mutta pitää huomioida myös organisaation johdon –

toimintamallien luojana – ja alaisen – johtamisen vastaanottajana – toiminnan vaikutus toteutumiseen koko organisaatiossa.

Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksiä on tutkittu ensinnäkin sitä tukevien organisaation edellytysten avulla. Organisaatiolla tarkoitetaan sekä sen rakennetta että sen johdon suunnitelmallisia toimia. Erityisen merkittäväksi organisaation edellytykseksi nousi oppivan organisaation luominen valmentavan johtamisen tukemiseksi. Oppivassa organisaatiossa organisatorinen oppiminen on erityisessä asemassa, ja oppimista pyritään tukemaan oppimismyönteisellä ilmapiirillä sekä matalalla, hajautuneella ja tiimikeskeisellä rakenteella. Oppiva organisaatio poistaa esteet oppimisen tieltä ja tarjoaa resurssit kehittymiselle. Oppiva organisaatio on todettu toimivaksi alustaksi valmentavaan johtamiseen, sillä huomio kiinnittyy jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen.

Oppivan organisaation lisäksi valmentavaa johtamista toteuttavassa organisaatiossa johtamistyyli on hyvä kirjata strategiaan, ja kiinnostus sitä kohtaan lähtee näin ylimmästä johdosta. Strategiaan kirjaamisen avulla toiminnan suuntaa voidaan paremmin terävöittää ja voidaan luoda visio tulevaisuudesta. Se osoittaa myös sen, että koko organisaatio on mukana toteuttamassa valmentavaa johtamista. Kuitenkaan ei riitä, että valmentava johtaminen kirjataan strategiaan, vaan pitää myös luoda sitä tukevia toimintamalleja ja kulttuuria. Niiden kautta se voi tulla käytännössä toteutuneeksi. Kulttuurilla on erityisesti merkitystä, sillä valmentavaa johtamista tukevalla kulttuurilla on vaikutusta esimiehen valmentajataitojen jokapäiväiseen käyttöön, ja valmentavaa johtamista pitäisi tapahtua jokapäiväisessä työssä, jotta sitä voidaan pitää toteutuneena.

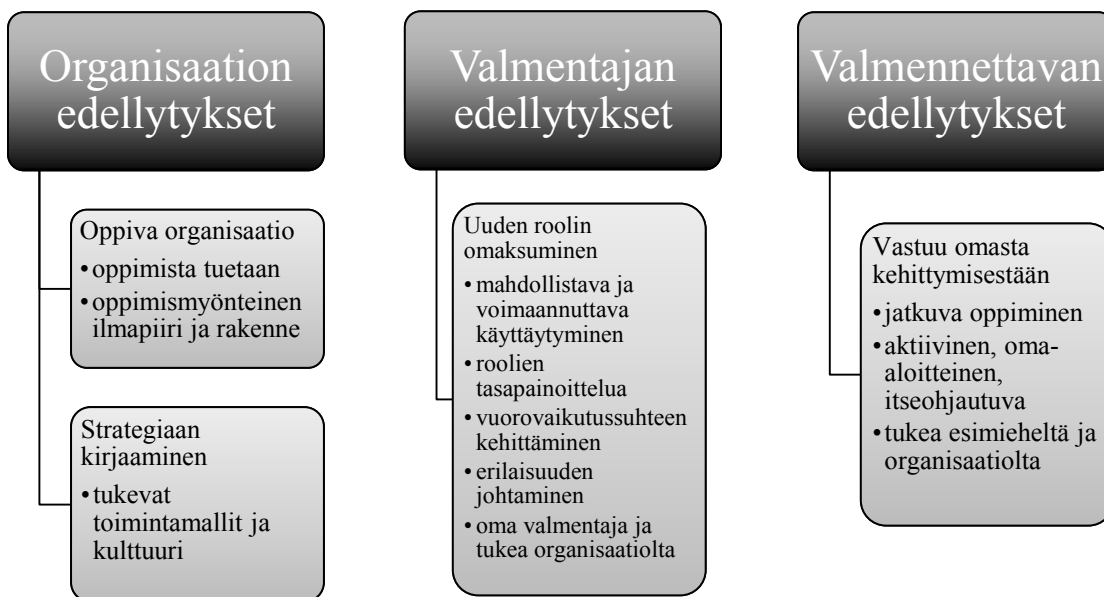
Esimiehen ominaisuudet valmentavan johtamisen tukemiseksi jokapäiväisessä työssä liittyvät suuresti uuden roolin omaksumiseen. Valmentavan johtamisen myötä esimiehelle tulee perinteisten *managerin* ja *leaderin* roolin rinnalle valmentajan rooli. On hyvä huomioida se, että esimiehen pitää tasapainotella kaikkien näiden roolien kanssa, eikä esimiestä nähdä – ainakaan vielä – pelkästään valmentajana. Valmentajan rooli edellyttää erilaista käyttäytymistä kuin luultavasti hän on ennen toiminut. Käskeminen ja kontrollointi

eivät ole toivottuja käyttäytymispiirteitä, vaan esimiehen käyttäytyminen on mahdollistavaa ja voimaannuttavaa.

Esimiehelle on listattu kriittisiä taitoja, joita on hyvä oppia harjoittaakseen valmentavaa johtamista mahdollisimman hyvin ja nämä taidot liittyvät suurimmalta osin sosiaalisiin taitoihin. Esimiehen pitää osata kuunnella, keskustella ja antaa rakentavaa palautetta. Hänen tehtävänä on laadukkaan dialogin kehittäminen, jotta esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde kehittyy ja alainen oppii siinä mahdollisimman hyvin. Esimiehen on myös opittava tuntemaan alaisensa, sillä heidän erilaisuutensa pitää ottaa huomioon varsinkin dialogissa ja puhua eri tavalla eri ihmisen kanssa (Isaacs, 2001). Erilaisuuden johtaminen on tästä näkökulmasta myös tärkeä taito valmentavan johtamisen toteutumisen kannalta.

Näiden valmentajataitojen avulla esimiehellä on mahdollisuus tukea alaista hänen oppimisprosessissaan. Uuden roolin omaksuminen ja valmentajataitojen oppiminen ovat myös organisaation vastuulla osittain. Organisaation pitää tukea esimiestä hänen uudessa roolissaan esimerkiksi kouluttamalla häntä ja tarjoamalla oma valmentaja esimiehen työn tukemiseen. Oppiva organisaatio tarjoaa hyvän alustan esimiehelle kehittyä valmentajaksi ja käyttää valmentajataitojaan.

Alaisen toiminnalla on myös vaikutusta valmentavan johtamisen toteutumiseen. Alaisen edellytyksiä valmentavan johtamisen tukemiseksi oli vaikeampi löytää kirjallisuudesta, mutta sieltä nousi kuitenkin muutamia vallitsevia edellytyksiä, jotka ovat todettu toteutumisen kannalta tärkeiksi. Alaisen odotetaan ottavan vastuuta omasta oppimisestaan ja panostavan jatkuvaan kehittymiseen työssään. Vastuunotto voi olla haasteena monelle alaiselle ja on suositeltavaa, että alaisen kanssa käydään keskusteluja valmentavan johtamisen vaativan käyttäytymisen suhteen, ehkä myös järjestetään koulutuksia asian suhteen. Alaista ei pidä jättää yksin kehittymisessään, vaan hänen on tärkeää tuntea saavansa tukea esimieheltä ja organisaatiolta. Alainen on myös aktiivinen uuden tiedon etsimisessä, oma-aloitteinen kehittymisensä suhteen ja itseohjautuva työssään. Hän oppii sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esimiehen tuen ja hänen oman aktiivisuuden myötä.



Kuvio 4 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista

Yllä olevaan kuvioon on tiivistetty kirjallisuuskatsauksen pohjalta merkittävimmät valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset kaikista kolmesta tutkitusta näkökulmasta. Niin kuin kuviostakin osittain huomaa, valmentajan eli esimiehen edellytyksiä löytyi eniten ja se tukee toteamusta siitä, että esimiehellä on merkittävin rooli valmentavan johtamisen juurruttamisessa. Esimiehen edellytyksien lisäksi löydettiin myös organisaation ja valmennettavan eli alaisen keskeisiä edellytyksiä, jotka omalta osaltaan ovat myös merkittäviä juurruttamisen tavoitteessa. Nämä edellytykset ovat pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle, kun tutkitaan teemahaastatteluiden avulla, kuinka valmentava johtaminen toteutuu käytännössä pankkiorganisaatiossa.

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, jotka ohjaavat tiedon ymmärtämisessä ja keruussa. Tutkimuksen tekeminen on valintojen ja päätösten tekoa siihen asti, kunnes tutkimus on valmis ja jätetty arvioitavaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 123). Tutkimuksen valinnat ja päätökset riippuvat sen tutkimusongelmasta ja –kysymyksistä eli tutkimuksen tavoitteista. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin valmentavaa johtamista ja edesauttaa valmentavan johtamisen juurtumista organisaatiossa. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen metodologiset valinnat ja mitä vaihtoehtoja näille valinnoille on.

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Jotta tutkimussuunnitelman avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin, ensimmäisenä pitää valita tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimukselle (Eriksson & Kovalainen, 2008, 11). Tieteenfilosofisella tasolla tehdään tutkimuksen kaikkein syvällisimmät ja periaatteellisimmat valinnat (Hirsjärvi ym., 2009, 123). Tieteenfilosofiaan kuuluvat pohdinnat ontologiasta, epistemologiasta ja päättelylogiikasta. Ontologia pohtii tiedon luonnetta eli sitä, minkälainen oletamus tutkijalla on todellisuudesta (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, 110). Subjektiiivinen näkemys rakentaa todellisuutta jokaisen ihmisen odotuksista ja kokemuksista, jotka voivat vaihdella ajan ja ympäristön mukaan. Todellisuutta voidaan katsoa myös objektiivisesti, jolloin se rakentuu ihmisestä riippumattomalla tavalla, erilliseksi todellisuudeksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13.) Tässä tutkimuksessa nähdään todellisuuden rakentuvan subjektiivisesti, sillä jokaisella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on erilainen näkemys ja kokemus valmentavasta johtamisesta.

Epistemologia kuvailee sitä, millainen tieto on hyväksyttävää kyseisellä tutkimuskentällä (Bryman & Bell, 2011, 15). Positivistinen suuntaus on yleistä luonnontieteissä, sillä siinä hyödynnetään hypoteeseja teorian kehittämisessä, keskitytään kausaaliiteettien ja lakien luomiseen sekä uskotaan, että vain mitattavia asioita voidaan tutkia (Eriksson & Kovalainen, 2008, 18; Saunders ym., 2009, 113, 119). Positivismin vastakohtaisena tutkimusotteena voidaan pitää hermeneutiikkaa (Bryman & Bell, 2011, 16). Hermeneuttisen tutkimusotteen kannattajat korostavat ihmisten olevan sosiaalisia toimijoita, joiden erilaisuudet pitää ottaa huomioon tutkimusta tehdessä (Saunders ym., 2009, 116). Hermeneutiikka pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 20). Tämä tutkimus on hermeneuttinen, sillä aikaisemmin valittu subjektiivinen todellisuuden rakentaminen tukee hermeneuttista näkökulmaa, ja tässä halutaan tutkia juuri sosiaalisten ihmisten omia, erilaisia kokemuksia valmentavasta johtamisesta.

Subjektiivinen todellisuuden rakentaminen ja hermeneuttinen tutkimusote ovat vahvasti kytköksissä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää, eikä tutkija voi irrottautua tutkittavasta kohteesta ja saavuttaa objektiivisuutta (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa pidetään siis arvossa niin tutkittavien kuin tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta tutkimuksen tekoon. Niin kuin hermeneuttisen tutkimusotteenkin, laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta tulkitsemalla ja ymmärtämällä sitä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5). Tämän tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa kokonaisvaltainen kuva valmentavasta johtamisesta niin teorian kuin tutkittavien kokemusten avulla ja pyrkiä syvällisesti ymmärtämään valmentavaa johtamista, joten laadullinen tutkimus sopii siis hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

Laadullista tutkimusotetta voidaan myös kuvata vertaamalla sitä toiseen tutkimusotteeseen, kvantitatiiviseen eli määrälliseen. Määrällinen tutkimus liittyy objektiiviseen todellisuuden rakentamiseen ja loogiseen positivismin, jossa tieto on peräisin aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä (Hirsjärvi ym., 2009, 139). Kun laadullista tutkimusta kuvaillaan tulkinnallisuuden ja ymmärtämisen avulla, määrällistä tutkimusta voidaan kuvailla

selityksien, hypoteesien testaamisen ja tilastollisten analyysien avulla (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5). Tähän tutkimukseen ei valittu määrällistä tutkimusotetta, sillä tutkimuksessa ei haluttu nojautua tilastolliseen päättelyyn, vaan haluttiin tuoda tutkittavien omia, subjektiivisia kokemuksia esille ja mieluummin kuvailla kuin selittää valmentavaa johtamista.

Tutkimuksessa tulee myös valita, kuinka tietoa tuotetaan ja perustellaan. Deduktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että tiedon lähtökohtana on teoria, ja teoriasta tehtyjen hypoteesien kautta tuotetaan empiirisiä tuloksia (Saunders ym., 2009, 124–125). Deduktiivinen päättely on siis vahvasti teorialähtöistä, kun puolestaan induktiivinen päättely on empirialähtöistä. Induktiivisessa päättelyssä tuotetaan ensiksi empiirisiä tuloksia ja niiden avulla rakennetaan teoriaa (Saunders ym., 2009, 125–126). On olemassa myös abduktiivinen päättely, jossa yhdistetään deduktiivista ja induktiivista päättelyä. Siinä voidaan hyödyntää tietoa sekä teoria- että empirialähtöisesti yhdenkin tutkimuksen sisällä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 23). Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti deduktiivista päättelyä, sillä tutkittavasta asiasta, valmentavasta johtamisesta, tiedetään jo jotain aikaisemmin eikä tutkijalla ole vahvaa kokemusta tutkittavasta asiasta etukäteen. Päättely voi saada myös induktiivisia piirteitä, jos aineiston analysoinnissa nousee esiin sellaisia asioita, joista ei teoriassa ollut puhetta. Saunders ym. (2009, 127) ovat sitä mieltä, että on usein suotuisaa, jos tutkimuksessa on sekä deduktiivisia että induktiivisia piirteitä. Abduktiivisesta päättelystä ei tässä tutkimuksessa voida kuitenkaan puhua, sillä teoria on hyvin vahvasti mukana koko tutkimuksen aikana.

3.2 Tutkimusstrategia

Kun tutkimukselle on valittu tieteenfilosofiset lähtökohdat, seuraava valinta pitää tehdä tutkimusstrategian osalta. Narratiivinen tutkimus voisi sopia hyvin valmentavan johtamisen kokemusten tarkasteluun. Narratiivinen tutkimus koostuu narratiiveista, jotka ovat kertomuksia, tarinoita ja juttuja. Näiden narratiivien avulla tutkitaan sitä, kuinka ihmiset rakentavat erilaisia versioita ympärillä tapahtuvista ja olevista asioista ja ihmisistä.

(Koskinen ym., 2005, 192–193.) Narratiivit ovat ihmisen omasta toiminnasta ja kokemuksesta kerättyä rikasta aineistoa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210–211), ja tämän subjektiivisuuden korostamisen takia narratiiveja voitaisiin tutkia tässä tutkimuksessa. Narratiivisen aineiston keruussa tutkijalla ei saa olla hypoteeseja tai olettamuksia testattavana, ja on käytettävä täysin strukturoimatonta otetta. Mitään tarkkoja kysymyksiä ei voi suunnitella etukäteen, vaan antaa tutkittavan kertoa tai kirjoittaa juuri sen, mitä hän kokee tärkeäksi (Eriksson & Kovalainen, 2008, 216–217). Tämän vahvan aineistolähtöisyyden vuoksi narratiivinen tutkimus ei kuitenkaan sovi tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on tuoda yhteen valmentavasta johtamisesta luotua teoriapohjaa, ja sitä kautta tutkia, miten valmentava johtaminen toteutuu organisaatiossa.

Valmentavaa johtamista voidaan tutkia myös laadullisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa kuvaillaan tapahtumaketjuja, jotka ovat ajallisesti yhteydessä toisiinsa jonkin tietyn ryhmän sisällä. Toimintatutkimus sopii varsinkin sellaiseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia kyseisen ongelman muutoksen tai kehittämisen prosessia. Siinä myös odotetaan tutkijan olevan osallisena tutkitussa organisaatiossa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 193–194.) Vaikka toimintatutkimuksen avulla voitaisiin tutkia johtamistyylin muutoksen prosessia organisaatiossa, tutkijalla ei ole pääsyä organisaatioon niin, että hän voisi työssään tutkia tutkimusongelmaa toimintalähtöisesti, ja sen takia se ei sovi valittavaksi tutkimusmenetelmäksi.

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Tarve tapaustutkimukselle on silloin, kun halutaan ymmärtää jotakin monimutkaista sosiaalista ilmiötä, sillä tämän menetelmän avulla voidaan hyödyntää luonnollisten tilanteiden kokonaisvaltaisia ja merkityksellisiä ominaisuuksia (Yin, 2009, 4). Tapaustutkimuksen tutkimuskysymyksiä pitää liittyä tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115), ja ne usein alkavat sanoilla ”miten” tai ”miksi” (Yin, 2009, 8). Tämän tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ovat yhtenäisiä tapaustutkimuksen kanssa ja näin tukevat tätä valintaa.

Tapaustutkimuksessa on tärkeää määritellä, mikä on se tapaus, jota tutkitaan. Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, yhteisö, suhde tai projekti (Yin, 2009, 29–33). Tämän tutkimuksen tapaus on yritys, ja koska tapauksia on vain yksi, tämä on intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivinen tapaustutkimus tähtää tämän yhden ainutlaatuisen tapauksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Ekstensiivinen tapaustutkimus tutkii puolestaan useaa tapausta ja pyrkii tutkimaan ja selittämään ilmiöitä sekä mahdollisesti luomaan uutta teoriaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 118–123.) Tätä yhtä tapausta tutkitaan kuitenkin useammassa eri analyysiyksikössä eli konttoreissa.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston keräämisessäkin on tehtävä valintoja, ja tämän valinnan pitää olla linjassa edellisten tutkimusvalintojen kanssa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen valmentavaa johtamista ja halutaan saada tietoon tutkittavien omia kokemuksia tästä johtamistyylistä sekä saada heidän oma ääni kuuluviin luonnollisesti. Aineiston keruutavaksi valikoituu joko havainnointi tai haastattelut.

Havainnointia voidaan harjoittaa laboratoriossa koeolosuhteissa, mutta laadullisessa tutkimuksessa havainnoinnilla tarkoitetaan erilaisten havaintojen tekemistä luonnollisissa tilanteissa erilaisissa ympäristöissä (Koskinen ym., 2005, 77). Havainnoinnin avulla pystytään näkemään ihmisten toimintaa, ja eroako se puhutusta. Sen avulla voidaan saada suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta varsinkin sellaisista tilanteista, joista tutkittavien on vaikea puhua. Luonnollinen tilanne ei välttämättä kuitenkaan enää ole luonnollinen, jos siinä on tutkija havainnoimassa tilannetta. Tällainen havainnointi vie runsaasti aikaa eikä näin ole ihanteellinen pro gradu –tutkielman teossa. (Hirsjärvi ym., 2009, 212–213.) Havainnoinnin avulla voitaisiin saada ainutlaatuista aineistoa tutkittavien käyttäytymisestä, kun valmentavaa johtamistyyliä pyritään toteuttamaan, mutta havainnoinnilla ei voida tarkastella käyttäytymistä menneisyudessa eikä se näin sovi aineiston keruumenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Aineiston keruutavaksi valikoitui siis haastattelut. Havainnointiin verrattuna haastattelussa voidaan käsitellä myös menneisyydessä olleita asioita ja ottaa uudelleen esiin epäselviä asioita (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 38). Haastattelun eduksi voidaan luetella muun muassa se, että siinä korostetaan tutkittavien subjektiivisuutta, voidaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin hänen ilmeiden ja eleiden avulla sekä voidaan selventää ja syventää saatuja vastauksia lisäkysymyksillä (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Haastattelujen avulla pyritään kartoittaa valmentavan johtamistyylin kokemuksia tutkittavilta erilaisilla kysymyksillä. Haastatteluakaan ei voi luonnehtia luonnolliseksi tilanteeksi, mutta muuten haastattelut sopivat hyvin tämän tutkimuksen aineiston keruutavaksi.

On olemassa erilaisia haastattelutyyppejä ja niiden erot syntyvät strukturointiasteen perusteella eli kuinka kiinteät tai vapaat kysymykset haastattelija on etukäteen luonut (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 43). Strukturoitu haastattelu tarkoittaa usein kyselyhaastattelua, jossa haastateltava on valinnut etukäteen kaikki kysymykset, niiden esittämisjärjestyksen ja vielä mahdollisesti vastausvaihtoehdot (Koskinen ym., 2005, 104). Tämän haastattelutyypin vastakohtana on strukturoimaton haastattelu, jota voidaan kutsua myös avoimeksi haastatteluksi tai syvähaastatteluksi. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa keskustelua, sillä siinä haastattelija ei johdattele keskustelua haastattelurungolla, vaan asioita käsitellään siinä järjestyksessä, kun ne tulevat luonnollisesti keskustelussa esille. (Hirsjärvi ym., 2009, 209.)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välistä löytyy puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, joka valikoitui haastattelutyypiksi. Teemahaastattelu on erittäin yleinen laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä ja se on melkein muodostunut synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle (Koskinen ym., 2005, 105). Teemahaastattelussa haastattelija määrää kysymykset ennalta, mutta niiden järjestys voi muuttua haastattelutilanteessa, ja haastattelija voi kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä (Koskinen ym., 2005, 104). Teemahaastattelulle ominaista on siis se, että joitakin osia on jo ennalta määrätty, mutta ei ihan kaikkia, ja haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48). Tämän tutkimuksen keskeiset teemat olivat

valmentava johtaminen kokemuksena ja valmentavan johtamisen toteutuminen organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden näkökulmista.

Haastattelut toteutettiin pankin hallinnon toimistolla ja kolmessa eri pankin konttorissa Etelä-Suomessa. Ensimmäiseksi haastateltiin konttoritasolla työskentelevät henkilöt ja yhdessä konttorissa haastateltiin aina esimies eli konttorinjohtaja ja yksi toimihenkilö. Yhteensä haastatteluja konttoritasolla kertyi kuusi ja nämä haastattelut toteutettiin helmikuun 2014 aikana. Näiden haastatteluiden jälkeen vuorossa oli vielä esimiesten esimiehen, pankinjohtajan haastattelu, joka toteutettiin maaliskuun alussa 2014. Yhteensä haastatteluja toteutettiin siis seitsemän kappaletta, ja näiden haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista 55 minuuttiin.

Esimiesten esimies eli pankinjohtaja oli selvä valinta haastatteluihin, sillä haluttiin saada organisaation johdon näkökulma ja kuvailla sitä, miten johtamista johdetaan. Esimiesten valinnoissa ei tarvinnut tehdä valitsemisprosessia, sillä pankilla on kuusi konttoria, joissa on yhteensä neljä esimiestä. Esimiehistä jäi siis yksi haastatteleematta, sillä kolmen esimieshaastattelun jälkeen todettiin, ettei uusia asioita tule enää esiin. Haastateltavat esimiehet valittiin satunnaisotannalla. Toimihenkilöiden valinta haastatteluihin oli esimiesten tehtävä. Kriteerinä oli pelkästään se, että hänellä on kokemusta valmentavasta johtamisesta sekä jotain sanottavaa aiheesta. Kaikki toimihenkilöt olivat sijoituspuolen ammattilaisia, mikä ei ollutkaan niin sattumaa kuin aluksi voidaan luulla. Sijoituspuolella myynnin merkitys ja seuranta korostuu, joten heidän on varmasti helppo hyödyntää valmentavan johtamisen toimintamallia. Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia. Haastateltavien taustoja ei avata enempää, sillä muuten heidän anonymiteettinsä vaarantuisi.

Haastattelutilanteet aloitettiin strukturoimattomalla osuudella, jossa haastateltavat kertoivat vapaasti valmentavasta johtamisesta, sen tavoitteesta ja miten se käytännössä näkyy työn tekemisessä tai työympäristössä. Strukturoimaton osuus oli kaikille haastateltaville sama, mutta eroavaisuuksia löytyi seuraavasta, puolistrukturoidusta osuudesta. Teemat ja kysymykset vaihtelivat riippuen siitä haastateltiinko esimiestä, toimihenkilöä vai esimiesten esimiestä. Esimiesten ja toimihenkilöiden haastatteluissa mielenkiinto kohdistui siihen,

mitä valmentava johtaminen on käytännössä ja minkälaista käyttäytymistä se vaatii molemmilta osapuolilta. Esimiesten esimiehen haastattelussa keskityttiin siihen, minkälainen tilanne organisaatiossa ja miten organisaatio on tukenut esimiehiä ja toimihenkilöitä. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä tutkimuksen liitteessä 1–3.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston keruun – eli tässä tapauksessa teemahaastattelujen – jälkeen vuorossa on aineiston analysointi. Analysointi alkaa usein jo haastattelutilanteessa tutkijan mielessä, ja tarkempi analysointi kannattaa aloittaa heti haastattelujen jälkeen, jotta aineisto on tuore ja inspiroi tutkijaa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 135). Ennen tarkempaa analysointia aineisto puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin sanasta sanaan. Litterointia tehtiin haastatteluiden välissä ja se saatiin valmiiksi viikko viimeisen haastattelun jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin muutaman kerran läpi ja samalla tehtiin muistiinpanoja. Lukiessa aineistoa ensimmäisiä kertoja läpi tutkija tekee alustavia muistiinpanoja hahmottaakseen koko aineiston. Tämä on tärkeä vaihe aineiston hallinnan parantamisessa ja sen selaamisessa myöhemmissä vaiheissa (Koskinen ym., 2005, 231).

Kun aineisto oli luettu muutaman kerran läpi, aloitettiin aineiston tarkempi analysointi. Analysointi pohjautui teemahaastatteluissa nousseisiin teemoihin eli teemoitteluun. Teemoittelussa aineistosta nousee piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 173). Analysoinnin teemat pohjautuivat haastatteluiden teemoihin, mutta niitä tarkennettiin vielä analysoinnin alkuvaiheessa, sillä teemoja voi nousta vielä aineistosta ilman, että niistä on tarkoituksellisesti keskusteltu haastattelussa. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä ei haluttu nostaa analyysissä vain joko aineistoa tai teoriaa vahvaan asemaan. Tällaisessa sisällönanalyysissä aikaisempi tieto ohjaa analyysiä ja siitä on löydettävissä teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysiyksiköt valitaan aineistosta, ei teoriasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96–97).

Teemoittelun jälkeen siirryttiin pelkistämään aineistoa koodaamalla se haastateltavien alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyyn, koodattuun muotoon. Koodilistaa hahmoteltiin jo ennen haastatteluita, mutta haastattelujen jälkeen sitä vielä tarkennettiin eri teemojen osalta. Koodit kirjoitettiin aineiston marginaaliin ja analyysiyksikkönä käytettiin yhtä lausetta. Koodaamisen jälkeen ilmauksista koottiin erillinen koodilistaus teemoittain, minkä avulla pystyttiin hahmottamaan teemakokonaisuudet. Aineistosta tärkeäksi koetut ilmaukset pelkistettiin koodaamisen avulla, minkä jälkeen ilmauksille luotiin alaluokkia. Nämä syntyvät aineistolähtöisesti, mutta pääluokka ja yhdistävä luokka tuotiin teoriasta. Aineistoa lähestytään ensiksi sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä otetaan huomioon siihen sopiva teoria (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117). Taulukko 3 selventää tutkimuksessa käytettyä analysointitekniikkaa.

Taulukko 3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117–188)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
<i>”Täytyy olla kyllä aika herkkä tunnistamaan erilaisia, mun mielestä, ihmisiä”</i>	Ihmisten erilaisuuden tunnistaminen	Erilaisuuden johtaminen	Esimiehen uuden roolin omaksuminen	Esimiehen piirteet valmentavan johtamisen tukemiseksi
<i>”Hän kyllä tulee avuksi, jos on semmonen tilanne, että mä vaikka pyydän, että hei tuu tähän keskusteluun mukaan, niin hän kyllä tulee.”</i>	Esimiehen apu valmennuskeskusteluihin	Lähivalmennus	Esimiehen uuden roolin tukeminen	Esimiehen piirteet valmentavan johtamisen tukemiseksi

Tutkimuksen primääriaineistona käytettiin teemahaastatteluja, mutta haastatteluaineiston analysoinnin tukena oli sekundääriaineistona dokumentteja kohdeorganisaation valmentavan johtamisen toimintamallista. Nämä dokumentit havainnollistivat valmentavan johtamisen kehittymistä, tavoitteiden toteumaa ja valmennuskeskusteluiden kulkua

kohteorganisaatiossa. Dokumentit olivat hyvänä tukena analysointiin, sillä niistä pystyi näkemään valmentavan johtamisen liiketoiminnalliset hyödyt organisaatiolle ja saamaan tukea haastateltavien vastauksiin.

Sisällönanalyysin jälkeen vuorossa oli vielä tuloksien raportointi tutkimukseen. Aineiston tulokset ovat luettavissa luvusta 4, ja aineiston ja teorian keskustelu on luettavissa luvusta 5. Aineiston raportoinnissa käytettiin haastateltavien suoria sitaatteja haastatteluista, minkä avulla pystyttiin havainnollistamaan ja perustelemaan tehtyjä päätelmiä. Suoria sitaatteja käytettiin silloin, kun se erityisen hyvin havainnollistaa päätelmää ja pyrittiin välttämään turhia sitaatteja. Sitaateissa käytettyjä merkkejä selitetään alaviitteessä¹.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tekemiseen liittyy aina myös virheiden mahdollisuus, joten tutkimuksessa on hyvä arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan rakennevaliditeetin, sisäisen validiteetin, ulkoisen validiteetin ja reliabiliteetin avulla (Yin, 2009). Validiteetti tarkoittaa sitä, että on mitattu juuri sitä tekijää, jota on aiottukin mitata (Hirsjärvi ym, 2009, 231). On olemassa sekä sisäistä validiteettia, joka tarkoittaa tulkinnan olevan sisäisesti loogista ja ristiriidattomuutta, että ulkoista validiteettia, joka merkitsee tulosten yleistettävyyttä muihin tapauksiin. Tällaisella tarkastelulla pyritään ehkäisemään virhetilanteet, joissa luullaan tulosten olevan tosia, vaikka eivät oikeasti ole ja päinvastoin. (Koskinen ym., 2005, 254.) Reliabiliteetti tarkoittaa

¹ Haastateltavien yksilöinti sitaateissa:

E1–E3 Esimiehet
 T1–T3 Toimihenkilöt
 X Esimiesten esimies, pankinjohtaja

Sitaateissa käytetyt merkit:

-- Osa lainauksesta jätetty pois
 [x] Tutkijan tekemä tarkennus lainaukseen

tutkimustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksessa ei saada sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2009, 231). Sitä voidaan mitata käyttämällä eri indikaattoreita havainnon mittaamiseen, havainnoimalla samaa asiaa monta kertaa, käyttämällä useaa havainnoijaa samassa havainnossa ja tekemällä havaintoja eri aikoina (Koskinen ym., 2005, 255).

Reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnit ovat kehitetty lähinnä määrällistä tutkimusta arvioimaan, eikä niitä mielellään käytetä laadullisessa tutkimuksessa, sillä niitä on hieman vaikea arvioida yhtä tarkasti. Kuitenkin käsitteet ovat juurtuneet myös laadulliseen tutkimukseen ja niiden kautta pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Koskinen ym., 2005, 255–257.) Reliabiliteettia pyrittiin lisäämään kysymällä haastatteluissa samoja asioita erilaisilla kysymyksillä sekä sillä, että tutkimusprosessi on kerrottu tarkasti läpi, jotta tutkimuksen voisi tehdä uudestaan ja varmistua tutkimustuloksista. Sisäinen validiteetti kulminoitui tutkimuksessa siihen, että haastateltiin organisaation kolmesta eri henkilöryhmästä henkilöitä – johdosta, esimiehistä ja toimihenkilöistä – ja heidän vastauksillaan mitattiin sisäistä ristiriidattomuutta tutkittavan asian suhteen. Tapaustudkimus on ainutlaatuinen tutkimus, jota ei voida suoraan yleistää muihin tapauksiin, mutta tapauksella voidaan nähdä olevan paljon samankaltaisuutta muiden pankkien kanssa, joten sitä voidaan jossakin määrin yleistää pankkitoimialalla. Luotettavuutta pystyttiin siis parantamaan hieman ulkoisen validiteetinkin avulla.

Rakennevaliditeetilla mitataan sitä, onko tutkittavaa asiaa mitattu juuri oikeanlaisella tavalla, jotta tuloksiin voidaan luottaa (Yin, 2003). Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään rakennevaliditeettia sillä, että analysoinnissa käytettiin primääri- ja sekundääriaineistoa. Näin saatiin monipuolista aineistoa, eikä analysointi nojautunut vain yhteen aineistoon. Rakennevaliditeettia lisää myös se, että tutkimusprosessi on läpinäkyvä (Yin, 2003). Tutkimuksessa on kerrottu tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta ja on pyritty luomaan laadukasta haastatteluaineistoa, jotta sen avulla voidaan luotettavasti päästä oikeisiin tutkimustuloksiin. Sitaattien käyttö tuloksia raportoidessa edesauttaa omalta osaltaan läpinäkyvyydessä. Tavoitteena on saada lukijakin samoihin johtopäätöksiin tutkimusta lukiessa.

4 TULOKSET AINEISTOSTA

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin teemahaastatteluina kohdeorganisaatiossa. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten valmentava johtaminen koetaan kohdeorganisaatiossa, ja minkälaisia edellytyksiä on tunnistettavissa organisaatiosta, esimiehistä ja toimihenkilöistä, kun valmentavaa johtamista koetaan organisaatiossa toteutuneeksi. Tutkija haastatteli kolmesta eri konttorista yhden esimiehen ja yhden toimihenkilön sekä heidän lisäksi esimiesten esimiehen, pankinjohtajan, jolla on ollut suuri vaikutus valmentavan johtamisen menestykseen organisaatiossa.

Kohdeorganisaatio on pyrkinyt harjoittamaan valmentavaa johtamista vuodesta 2009 lähtien, ja organisaatiossa vallitsee erittäin hyvä tilanne tämän johtamistyylin suhteen. Valmentavaa johtamista esiintyy jokaisessa yksikössä, ja tähän tyyliin ollaan tyytyväisiä. Tämä tuli esiin sekä organisaation että esimiesten ja toimihenkilöiden näkökulmasta. Organisaation toimintatavat ovat yhteneväisempiä kuin viisi vuotta sitten, ja tämä näkyy konttoreiden tavoitteiden samankaltaisessa toteutumisessa. Esimiehet kuvasivat muutosta suureksi erityisesti heidän omassa esimiestyössään. Moni toimihenkilö koki valmentavan johtamisen olevan niin rutiinia, että sitä on vaikea analysoida tarkemmin. Kaikki konttoreissa haastatellut olivat tyytyväisiä toimintaan ja tukeen, jota he ovat saaneet muutoksessa ja uudenaikaisessa toimintatavassa.

Valmentavan johtamisen voidaan siis kuvailla toteutuneeksi ainakin kohdeorganisaation haastateltavien keskuudessa, joten haastatteluaineistosta pyritään tulkitsemaan toteutumisen edellytyksiä edellä luetelluista kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi kuvaillaan sitä, miten valmentava johtaminen koetaan kohdeorganisaatiossa. Sen jälkeen perehdytään tarkemmin kohdeorganisaation käytännön toimenpiteisiin ja siihen, näkyykö valmentavaa johtamista jokapäiväisessä työssä. Näiden jälkeen analysoidaan organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiseen ja pyritään niiden avulla edesauttamaan valmentavan johtamisen juurruttamista muissa pankkiorganisaatioissa.

4.1 Valmentava johtaminen kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa tuli hyvin vahvasti esille valmentavaa johtamista kuvatessa se, että esimies ei ole käskyttämässä toimihenkilölle tehtäviä, vaan toimihenkilö saa suurempaa vastuuta tekemisestään, ja esimiehen tehtävänä on tukea häntä parempiin tuloksiin tsemppaamalla ja sparraamalla. Valmentava esimies ja organisaatio antaa toimihenkilölle näin mahdollisuuden vaikuttaa erittäin paljon omaan työhönsä, mutta samalla toimihenkilön pitää ottaa vastuu omasta työstään ja tehdä parhaansa. Vaikka esimies ei ole käskyttämässä, hän seuraa tiiviisti toimihenkilön työtä hänen rinnallaan ja puuttuu tarvittaessa toimintaan.

”Me siis ihan omatoimisesti toimitaan, varailtaan aikoja, asiakastapaamisia, että ei meillä aamulla ei käydä sanomassa, että kuinka paljon niitä pitää olla, varata ja kelle pitää soittaa, vaan se on sitä semmosta oman työn organisointia ja hallinnointia ja sit esimies siinä niinkun sparraa ja tsemppaa ja tällä tavalla.” (T2)

”Että ehkä jossain semmosessa vanhemmassa, vanhempiaikaisessa johtamistyyliässä, tämän tyyppisessä ratkasussa niin siinä on ehkä se, että sanotaan siinä on helpompi mun mielestä vapaamatkustaa tietyllä tapaa.” (E2)

Valmentavaan johtamiseen liitetään vahvasti keskustelukulttuuri, sillä kohdeorganisaatiossa moni määritteli valmentavaa johtamista valmennuskeskusteluiden kautta. Näiden keskusteluiden tarkoituksena on saada toimihenkilöt oivaltamaan itse vastaukset, eikä esimiehen odoteta sanovansa mielipidettä tai ohjetta jokaiseen asiaan. Esimiehen pitää osata kuunnella ja kysyä oikeita kysymyksiä toimihenkilöltä, jotta toimihenkilön lamppu syttyy ja hän oivaltaa itse vastauksen. Tärkeää on kuitenkin se, että niitä keskusteluja käydään yhdessä ja molemmat antavat panoksensa siihen keskusteluun.

”Vaikka kauheesti siinä esimiehellä tekee mieli sanoa, että kuule tee näin ja näin, niin sillee se ei saa mennä. Vaan se menee kyselyn kautta, sun pitää oivaltaa. Olisiksä voinut muuten tehdä, huomaitko asiakas sano näin, että oliskos siinä

voinut jotain. Että se ite oivallat sen ja sä kerrot, miten se olis pitäny mennä. Varmaan sen oppiminen, että enää ei tuukaan että minä tiedän, että näin tää homma tehdään. Vaan sää maltat ottaa sieltä ja kuunnella toimihenkilöä.” (X)

Tällainen avoin ja toimihenkilöä tsemppaava keskustelu vaatii molemmilta osapuolilta paljon, sillä aikaisemmat keskustelut olivat luonteeltaan paljon enemmän sitä, että esimies puhui ja toimihenkilö kuunteli. Tässä roolit ovat kääntyneet päinvastoin. Muutosta siis on tapahtunut johtamistyyliissä viimeisen viiden vuoden aikana, sillä organisaatioon haluttiin tuoda avoimempaa ja keskustelevampaa johtamista, ja antaa näin toimihenkilölle enemmän vapautta työssään. Organisaatiossa on huomioitu se tärkeä tosiasia, että toimihenkilö ei kuitenkaan voi nauttia vapaudesta työssään, jos hänellä ei ole riittävää osaamista työssään. Organisaatio tukee erittäin hyvin ammatillisen osaamisen kehittämisessä, sillä koulutuksia järjestetään erittäin kattavasti.

”Mun mielestä se oli itsestäänselvyys, että ei se voi olla niiku semmosta vanhanaikasta, byrokraattista johtamista vaan vuorovaikutteista ja keskustelevaa, avointa ja tietysti vastuuta ja vapautta pitää olla ja luottamusta. Mutta ensin pitää myös olla osaamista.” (X)

Valmentavan johtamisen hyödyiksi koettiin se, että esimies on tämän tyyllisellä johtamisella paljon lähempänä toimihenkilöä ja hänen työtään. Vaikka toimihenkilö saa vapautta työnsä suorittamiseen, esimiehellä on vastuu olla hänen rinnallaan ja tukea häntä haastavissa tilanteissa. Esimiesten eli konttorinjohtajien työtehtäviä on muutettu valmentavampaan suuntaan, joten he eivät enää neuvottele asiakkaiden kanssa yhtä paljon kuin toimihenkilöt. He kuitenkin pysyvät arjessa mukana ja pystyvät puuttumaan tilanteisiin, sillä heillä on avoimet ja läheiset välit toimihenkilöihin, ja he keskustelevat paljon arjen tilanteista keskenään. Tilanteisiin puuttuminen ei tarkoita siis sitä, että he itse menisivät hoitamaan tilanteen, vaan he pystyvät rakentavan keskustelun ja palautteen kautta auttamaan toimihenkilöä selviytymään itse tilanteesta tai muuttamaan joitakin työtapoja parantaakseen työsuoritustaan.

”Mä koen sillä tavalla, että siinä pysyy jotenkin niin sanotusti narut käsissä. Sä pysyt tilanteen tasalla ja sä pystyt niinku puuttumaan semmoseen asioihin nopeemmin, herkemmin.” (E3)

”Esimiesten pitää todella tietää, mitä siellä arjessa tapahtuu ja se ei onnistu, että se on siellä huoneessa seinien takana piilossa. Sen pitää kuunnella, olla läsnä, ohjata sitä porukkaa viemään niitä tavoitteita.” (X)

Valmentavaan johtamistyyliin liittyy kuitenkin myös haasteita, eikä se sovellu kaikkiin organisaatioihin. Isoin haaste esimiehillä on ajan löytyminen kalenterista. Kun ollaan erittäin lähellä toimihenkilöä ja hänen työtään, niin esimiehellä ei voi olla kymmeniä alaisia, jotta hän voisi keskittyä jokaiseen valmentavan johtamisen vaatimalla tavalla. Kohdeorganisaatiossa alaisten lukumäärä pyörii seitsemän ja kahdentoista ihmisen välillä, ja siellä esimiehet kokivat, ettei aika riitä kaikkeen. Valmentavaa johtamista ei pidetä kaikista helpoimpana tapana johtaa toimihenkilöitä niin ajan riittämättömyyden takia kuin sen, että esimiehen pitää tuntea toimihenkilö hyvin, jotta pystyy olemaan hänen lähellä ja auttamaan häntä yksilöidysti.

”Toi valmentava johtaminen ei niinku oo mikään helpoin tapa johtaa, siinä mielessä, että se vie aika paljon aikaa.” (E2)

Haasteita löytyy jokaisesta asiasta, ja niiden haasteiden myötä asioita on mahdollisuus kehittää. Kohdeorganisaatio ymmärtää haasteet, mutta näkee todella paljon hyvää tässä tavassa johtaa ihmisiä. Organisaatiota on pyritty viemään myyntiorganisaation suuntaan ja valmentava johtaminen tukee hyvin myyjää työssään. On mahdollisuus asettaa selkeät tavoitteet, seurata sekä toimihenkilön että konttorin kehittymistä, ja esimiehellä on mahdollisuus ja rohkeus puuttua haastaviin tilanteisiin. Tämän pankin kaltaisessa myyntiorganisaatiossa toimihenkilöt ovat niitä, jotka työskentelevät tärkeässä asiakasrajapinnassa ja tekevät erittäin tärkeää työtä organisaation menestyksen eteen. Valmentavassa johtamisessa katse on juuri toimihenkilöiden työn parantamisessa ja

tukemisessa, joten myyntiorganisaatio ja valmentava johtaminen sopivat yhteen. Tehdään itsenäisesti töitä, mutta kuitenkin yhdessä.

”No joo, tietenkin valmentava johtaminen on tärkeekin asia tämmösessä myyntiorganisaatiossa. On tosi tarkeeta, että saa sitä semmosta tietoo ja tsemppiä ja kannustusta sieltä niin sanotulta valmentajalta. Eli kun puhutaan tämmösestä tiimipelaamisesta tämmösessä myyntiorganisaatiossa, niin kyllä se valmentajan rooli on toki aikamoinen siinä, että saadaan se tiimi pelaamaan yhteen hiileen.”
(T3)

”Kyllä valmentava johtaminen on tänä päivänä, niinku istuu tähän päivään vallan mainiosti. Että tietysti se, että se pitää muistaa, että ei keskustella keskustelemisen vuoksi. Siinä pitää olla se jämäkkyys esimiehellä ja sitten tarvittaessa, et jos huomataan että jokin asia ei toimi, niin nähdään siellä valmennussuunnitelmissa, että ollaan sovittu että näin ja näin, niin sitten esimiehen tulee tarttua, että hei mitä tehdään.” (X)

Valmentavan johtamistyylin tavoitteeksi nähtiin yhtäältä annettujen, numeeristen tavoitteiden saavuttaminen ja toisaalta myös itsensä kehittäminen työssään. Pyritään siihen, että konttori pelaa yhteen hiileen ja omalla työllään on mahdollistamassa konttorin ja sitä kautta koko pankin menestystä. Omasta työstä kaikki kuitenkin lähtee, ja onkin tärkeää kohdistaa huomio jokaisen omaan, yksilölliseen työsuoritukseen ja työssä kehittymiseen. Pala palalta voidaan saavuttaa konttorin tavoitteita ja liiketoiminnallista menestystä. Kaikki nähdään kuitenkin lähtevän siitä toimihenkilön työstä, ja kuinka hän pääsee siinä kehittymään.

”No varmaan se mahdollisimman hyvä myynti. Että sinänsä tietyllä tapaa itsensä kehittäminen, niin kuin koko aika, siinä myyjän työssä on aina varmasti parannettavaa, ja kyllä mä niinku lähtisin siitä, että mahdollisimman tehokasta ajankäyttöä, työskentelyä ja sitten hyvät tulokset”. (T1)

”No siis, tavoite on sekä samalla kehittää sitä ihmistä ja sitten toisaalta saada sit paljon asioita ulos myöskin.” (E2)

Valmentavan johtamisen kuvailemisessa tuli ilmi paljon samankaltaisia asioita haastateltavien keskuudessa. Valmentava johtaminen ei ole helpoin tapa johtaa ja siinä on omat haasteensa, mutta tällainen tsemppaava, keskusteleva ja toimihenkilön lähellä oleva johtamistyyli nähdään sopivan hyvin myyntiorientoituneeseen pankkiorganisaatioon. Valmentavan johtamisen myötä on mahdollista sekä parantaa organisaation tulosta että kehittää itseään työssä.

4.2 Valmentavan johtamisen toteutuminen kohdeorganisaatiossa

Tämän alaluvun tarkoituksena on analysoida valmentavan johtamistyylin toteutumista kohdeorganisaatiossa ja kuvailla niitä edellytyksiä, jotka ovat mahdollistaneet – ja mahdollistavat jatkossakin – valmentavan johtamisen onnistuneen toteutumisen. Näiden esille tulevien edellytysten avulla pyritään auttamaan muita pankkiorganisaatioita kehittämään omaa toimintaansa valmentavan johtamisen suhteen. Ennen kuin käsitellään näitä edellytyksiä tarkemmin, kuvaillaan valmentavan johtamisen jokapäiväistä toteutumista organisaatiossa sekä käydään läpi käytännön toimenpiteitä ja arvioidaan niiden onnistumista.

Kun keskusteltiin haastateltavien kanssa valmentavan johtamisen näkymisestä jokapäiväisessä työssä, vastauksissa oli päällisin puolin todella paljon hajontaa. Osa näki valmentavaa johtamista tapahtuvan vain silloin, kun valmennuskeskustelut lähestyivät tai seuraavaksi kerrottuja käytännön toimenpiteitä harjoitettiin. Nähtiin, ettei valmentava johtaminen ulotu siihen arjen työhön, jota toimihenkilö joka päivä tekee. Kuitenkin oli havaittavissa myös kommentteja siitä, että se valmentava johtaminen näkyy juuri silloin, kun toimihenkilöt tekevät työtään omatoimisesti eli jokapäiväisessä työssä.

On huomattavissa, että esimiehillä ja toimihenkilöillä oli vaikea analysoida sitä arjen työtä, kun se on enemmän tai vähemmän rutiinia. Kun tarkastellaan kokonaisuutena valmentavan johtamisen toteutumista kohdeorganisaatiossa, voidaan nähdä sen toteutuvan joka päivä. Toimihenkilöt ovat tietoisia työrooleistaan ja –tehtävistään ja ovat niihin koulutettuja. He saavat tarvittavan tuen esimiehiltään, mutta pystyvät omatoimisesti keskittymään oman työnsä tekemiseen erinomaisin tuloksin. Esimiehet ovat paremmin arjessa mukana ja puuttuvat tilanteisiin, jotka tarvitsevat muutosta, mutta eivät ole kuitenkaan selän takana käyttämässä toimihenkilön työsuoritusta. Näitä piirteitä on kuitenkin vaikea analysoida omasta työstään, ja luultavasti sen takia useammat toimihenkilöt ja esimiehet eivät ole ymmärtäneet sitä, että heidän konttoreissaan toteutuu valmentavaa johtamista joka päivä.

”Ei se oikeestaan välttämättä jokapäiväisessä työssä ole, et kyl se on enempi sitten kun tietyllä tapaa, skarppaa kun näkee kalenterista, että jaaha valmennuskeskustelu on tulossa niin siinä kohtaa, ennen kun se keskustelu alkaa niin tsekkaan taas.” (T1)

”Kun me kuitenkin tehdään itsenäisesti, niin eikse sillon valmentava johtaminen näy sillon. Elikkä kun jokainen tekee sitä omaa juttua, mitä kuuluu siihen, niin eikä esimiehen tarvi käydä sanomassa, että hei tee sä tänään toi ja tee sä tänään toi. Että jokainen tietää mikä se posti on.” (T2)

Haastatteluissa tuli siis ilmi erilaisia tulkintoja valmentavan johtamisen jokapäiväisestä toteutumisesta, eivätkä kaikki toimihenkilöt ja esimiehet nähneet valmentavan johtamisen toteutuvan joka päivä. Näiden tulkintojen kautta kohdeorganisaatiossa voidaan siis nähdä juurruttamisprosessin olevan vielä kesken. Kuitenkin kun tulkitsee koko haastatteluaineistoa, sieltä on löydettävissä paljon piirteitä, jotka tukevat valmentavan johtamisen olevan jo melko hyvin juurrutettua organisaatiossa. Näitä piirteitä ja edellytyksiä toteutumiselle tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

4.2.1 Käytännön toimenpiteet

Kohdeorganisaatiossa on käytössä valmentavan johtamisen toimintamalli, joka ulottuu joka yksikköön. Tähän toimintamalliin kuuluu erilaisia toimenpiteitä, joita suoritetaan jatkuvasti sekä sellaisia, jotka piti määritellä ja selkeyttää valmentavan johtamisen alkumetreillä, jotta näitä jatkuvia toimenpiteitä voitiin ottaa tehokkaaseen käyttöön. Osa näistä käytännön toimenpiteistä tulee esille organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden edellytysten kuvaamisessa, mutta alussa oli yksi yhteinen käytännön toimenpide, joka vaikuttaa kaikkien toimintaan. Oli tärkeää luoda selkeät tavoitteet sekä henkilökohtaiselle tasolle että konttoritasolle. Juuri henkilökohtaisia tavoitteita seurataan tarkasti, sillä ne johtaa konttoritason tavoitteiden saavuttamiseen, ja sitä kautta koko pankin menestykseen. Henkilökohtaisten tavoitteiden avulla voidaan hyvin seurata toimihenkilön kehittymistä työssään, vaikka pitää muistaa, että numerot eivät aina kerro kaikkea. Tavoitteet siis kirkastettiin, ja niitä seurataan nykyään tiiviisti viikkopalavereissa konttoritasolla ja valmennuskeskusteluissa henkilökohtaisella tasolla.

Jatkuvista käytännön toimenpiteistä ensimmäisenä tuotiin konttoreihin valmennuskeskustelut. Valmennuskeskusteluita pidetään kerran kuussa esimiehen ja toimihenkilön välillä, ja nämä keskustelut pohjautuvat valmennussuunnitelmiin, jotka on tehty puolestaan henkilökohtaisten tavoitteiden pohjalta. Valmennuskeskusteluissa toimihenkilö pääsee kertomaan, mitä kuukauden aikana on tapahtunut, missä hän on onnistunut ja missä puolestaan epäonnistunut. Yhdessä valmennuskeskustelussa keskitytään yleensä yhteen osa-alueeseen, joka on tuottanut toimihenkilölle haastetta ja sitä ongelmaa pyritään yhdessä ratkaisemaan.

Esimiehet ja toimihenkilöt ovat saaneet tukea valmennuskeskusteluiden kulkuun. Molempien odotetaan valmistautuvan keskusteluun katsomalla, mitä on sovittu aikaisemmin ja mitä on todellisuudessa saanut aikaan viimeisen kuukauden aikana. Valmennuskeskusteluiden on tarkoitus alkaa rennosti kuulumisilla, mutta usein toimihenkilön toimesta mennään kuitenkin heti asiaan. Keskustelun aikana kartoitetaan tämän hetkinen tilanne kyselemällä ja kuuntelemalla ja saatetaan se sitten yhteenvetoon,

jotta molemmat ovat ymmärtäneet asian oikein. Lopuksi tehdään päätöksiä toimenpiteistä ja tavoitteista seuraavalle kuukaudelle ja päivitetään valmennussuunnitelma. Valmennuskeskustelun jälkeen on tärkeä seurata tehtyjen päätöksien toteutumista ja tsempata toimihenkilöä. Valmentamista tapahtuu siis myös valmennuskeskusteluiden ulkopuolella.

”Siinä voi olla joku aihe, mutta yleensä käydään melkein siinä semmosia asioita, mitkä tuntuu vaikealle. Ja mietitään siinä sitten, että millä niitä saatais helpotettua, ideoita niihin ja mitä toimihenkilö ajattelee, että mitä hän tekee.” (E3)

”Meillähän on, itse asiassa meillä on kerran kuukaudessa vähintään on tää niin sanottu valmennuskeskustelu, missä sitten on agenda valmiina tai sitten toimihenkilöllä on mietittynä. Tai sitten se on semmonen jatkumo, koska meillähän tehdään se valmennussuunnitelma. Meillä tehdään kun on valmennuskeskustelu ja siinä sitten käydään läpi erinäkösiä asioita, kehittymiseen liittyviä, mitä on ollut haasteita tai totta kai kysellään kuulumiset ja meillä on ihan, että miten se etenee tavallaan.” (X)

Valmennuskeskusteluissa juuri kyseiselle toimihenkilölle on varattu aika esimieheltä ja hänen toimintaansa keskitytään silloin. Toimihenkilöt tiedostavat tämän tosiasian ja pystyvät tuomaan erilaisia tapauksia keskusteluihin. Se on paljon molemmista osapuolista kiinni, että valmennuskeskustelu sujuu ja siitä on hyötyä molemmille osapuolille, sillä kummankin on annettava panoksensa sen onnistumiseen. Valmennuskeskusteluiden ilmapiiriä luonnehditaan erittäin avoimiksi ja luottamuksellisiksi, eikä niissä ole nähtävissä turhaa jäykistelyä. Siellä voidaan usein myös keskustella niistä haastavammistakin tilanteista tai asioista, joita ei uskalla tai halua ottaa jokapäiväisissä keskusteluissa esille.

”Ja sit se on mulle semmonen, sillä tavalla meillä on avoin yhteys esimiehen kanssa, että semmonen tavallaan tunteiden purkausmahdollisuus, et jos on jotain mielen päällä niin vielä niinkun purkaa ja sit se ei enää niinku vaivaa.” (T1)

”Ne on aika semmosia ne meidän keskustelut on aika kuitenkin semmosia rentoja ja molemminpuolisia, voi kertoa ihan avoimesti vaikka että mikä ittellä mättää, sillee.” (E3)

Valmennuskeskusteluihin ollaan kohdeorganisaatiossa laajalti hyvin tyytyväisiä. Kun nämä keskusteluissa yhteisesti sovitut toimenpiteet ulottuvat siihen jokapäiväiseen työhön ja sen seuraamiseen, niin toimihenkilöt kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja pitävät siitä, että on jatkuvaa seurantaa. Kun toimihenkilöt tekevät melko itsenäisesti työtään, he tarvitsevat tunteen siitä, että joku välittää siitä heidän tekemästä työstä ja sillä on oikeasti väliä. Tällainen seuranta kuukaudesta toiseen rytmittää työn tekemistä ja tuo tehokkuutta päivittäiseen työhön. Enää ei vain kerran vuodessa kehityskeskustelussa katsota, mitä kaikkea toimihenkilö on tehnyt, vaan ollaan siinä työn tekemisessä lähemmin mukana ja voidaan herkemmin reagoida sekä haastaviin tilanteisiin että onnistumisen kokemuksiin.

”Mutta niin kuin sanoin, niin tietysti kyllähän semmonen, periaatteessa semmonen peruslaisuus saattaa iskeä itse kuhunkin, että jollei siinä ei olis sellasta jatkuvaa, niin helposti saattais mennä niinkun, että no, huomenna ja ylihuomenna sitten ja sit huomaatkin että nyt on aika paljonkin kirittävää.” (T1)

Esimiehet ovat kokeneet haastavaksi sen, että he ovat nyt tehneet noin viiden vuoden ajan valmennuskeskusteluita ja tuntuvat, että junnaavat välillä paikoillaan. Heillä on vaikeuksia keksiä uusia aiheita, jos toimihenkilöllä sujuu moni asia jo todella hyvin tai he kokevat toistavansa samoja asioita joka keskustelussa. Kuitenkin toimihenkilöt kokevat valmennuskeskustelut erittäin antoisiksi ja ovat niihin tyytyväisiä. Esimiesten on hyvä ymmärtää, että joka keskustelussa ei tarvitse tulla suurta oppimiselämystä, vaan toimihenkilöt ovat tyytyväisiä jo siihen, että esimiehellä on aikaa kuunnella heitä ja he voivat yhdessä purkaa jotakin tilannetta. Vaihtelua valmennuskeskusteluihin on tuotu siitä, että keskusteltavan aiheen päättäminen on toimihenkilön harteilla, eikä se ole esimiehen valitsema. Näin ainakin varmistetaan se, että valmennuskeskusteluissa puhutaan juuri siitä, mistä toimihenkilö haluaa.

”Et tietysti ite kun sä käyt paljon niitä, niin tulee tunne että mä vaan junnaan paikoillani. Et pitäiskö mun saada jotain uutta ja tämmöstä niihin. Meidän toimihenkilöt odottaa niitä valmennuskeskusteluja, et okei et siellä me yhdessä todellakin kerran kuukaudessa vähintään on se.” (E1)

Toinen merkittävä käytännön toimenpide kohdeorganisaatiossa on lähivalmennus eli havainnointi, jota pyritään tekemään neljä kertaa vuodessa yhdelle toimihenkilölle. Havainnointi tapahtuu asiakastapaamisessa ja neuvottelua käyvää toimihenkilöä havainnoidaan esimiehen tai toisen toimihenkilön toimesta. Yleisin tapa on se, että esimies tulee kuuntelemaan, kuinka toimihenkilö käy neuvotteluita, ja sen jälkeen esimies ja toimihenkilö keskustelevat kuinka neuvottelu meni, missä toimihenkilö onnistui ja missä hänellä on vielä kehitettävää. Monessa konttorissa tehdään nykyään myös ristiinhavainnointeja eli toimihenkilöt käyvät kuuntelemassa toistensa neuvotteluja. Taustalla on usein se, että joku toimihenkilö tarvitsee tukea jonkin tietyn asian kanssa, ja hän menee kuuntelemaan sellaista toimihenkilöä, jolta tämä asia sujuu hyvin. Toimihenkilöt pitävät myös keskenään palautetuokioita ristiinhavainnointien jälkeen. Esimiestäkin voidaan tulla havainnoimaan valmennuskeskusteluihin ja silloin havainnoija on heidän esimies.

Havainnointien tarkoituksena on molemminpuolinen oppiminen. Esimies näkee, miten toimihenkilö suoriutuu tehtävästään ja pystyy näin paremmin auttamaan häntä. Toimihenkilö saa palautetta työstään ja pystyy kehittymään entistä taitavammaksi neuvottelijaksi. Riistiinhavainnoineista toimihenkilöt tuntuvat nauttivan vielä enemmän kuin siitä, että esimies käy kuuntelemassa neuvotteluja. He tekevät sitä samaa työtä, joten he kokevat olevansa samalla viivalla ja pystyvät samaistumaan toistensa tilanteisiin paremmin. Näin he luultavasti pystyvät antamaan hyvää palautetta ja toisaalta se otetaan oletettavasti paremmin vastaan.

”Joo, ehkä jotenkin se on itelle vielä antoisampaa, et kun pääsee kaveria kuunteleen. Et sit taas kun esimies on ollut kuuntelemassa, onhan sekin, tuleehan

siinäkin se suora palaute, mutta ehkä siinä on se että esimieskään ei niin hirveesti itse neuvottele.” (T1)

Havainnointiin liittyy kuitenkin paljon haastetta. Esimiesten esimies totesi sen olleen yksi suurimmista haasteista valmentavan johtamisen alkutaipaleella. Erityisesti toimihenkilöiden oli totuttava siihen, että heitä tullaan tarkkailemaan asiakastapaamisissa. He kertovat edelleen jännittävänsä niitä tilanteita, mutta tuntuvat ymmärtävän havainnoinnista koituneet hyödyt, joten he ovat avoimia niille. Yleensä havainnointeihin suhtaudutaan myönteisemmin mitä enemmän aikaa on kulunut ensimmäisistä kerroista ja mitä enemmän toimihenkilöt oppivat näistä tilanteista. Nykyään toimihenkilöt ovat omatoimisempia havainnointien suhteen, pyytävät itse päästä seuraamaan jonkun toisen toimihenkilön neuvottelua ja suhtautuvat muutenkin avoimemmin mielin, jos heitä tullaan kuuntelemaan.

Havainnointien jännittämiseen auttaa siis yleensä ajan kuluminen, mutta varmasti sillä on myös vaikutusta, että toimihenkilöt kokevat saavansa paljon irti näistä tilanteista. Kohdeorganisaatiossa he osaavat suhtautua niihin avoimin mielin ja pystyvät ottamaan palautetta vastaan. Varsinkin sellaisiin asioihin, jotka ovat syvällä rutiineissa, toimihenkilöt kaipaavat toista näkökulmaa, sillä he eivät itse osaa analysoida kaikkea toimintaansa riittävän hyvin kehittyäkseen. Omaan kehitykseen sillä on jo suuri merkitys, että toimihenkilö uskaltaa ja haluaa ottaa taakseen henkilön kuuntelemaan hänen toimintaansa ja keskustelemaan siitä rakentavasti jälkeenpäin. Havainnoinneilla tuntuu olevan iso merkitys toimihenkilön kehittämisessä.

”Totta kai se aina vähän jännittää, mutta se ite tilannekin jännittää, mutta vaikka ne on semmosia, siinä mennään hieman epä mukavuusalueelle, mutta tota ne on loppujen lopuksi antosia sitten. Kun ei sitä itse, aikalailla saman kaavan mukaan. Sillon kun toinen on mukana se vähän herättelee vähän keskustelua semmosesta asiasta mitä sä et niinku osaa edes ite ajatella.” (T2)

Kohdeorganisaatio on luonut valmentavan johtamisen toimintamallin, jolla on saatu erinomaisia tuloksia aikaan. Aluksi koko toiminnan ohjaamisen kannalta oli tärkeää asettaa selkeät ja tarpeeksi vaativat tavoitteet, joita pyritään saavuttamaan. Valmennuskeskustelu ja havainnointi ovat tärkeitä käytännön toimenpiteitä, joita pyritään harjoittamaan jatkuvasti. Näiden toimenpiteiden avulla toteutetaan valmentavaa johtamista ja saavutetaan tavoitteet. Kohdeorganisaatiossa on nähtävillä muitakin tehtyjä toimenpiteitä, joilla on pyritty edesauttamaan valmentavan johtamisen toteutumista. Näitä toimenpiteitä käydään läpi, kun analysoidaan organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiseen.

4.2.2 Organisaation edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen

Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata kysymykseen: ”minkälaisia edellytyksiä tunnustetaan organisaatiossa, kun valmentava johtaminen koetaan toteutuneeksi?”. Haastatteluissa tuli ilmi erilaisia edellytyksiä jokaisesta kolmesta näkökulmasta ja heidän ajatuksensa tukivat toisiansa. Organisaatio on huomionnut valmentavan johtamisen monella tavalla ja pyrkinyt tukemaan sitä aktiivisesti. Kaiken kaikkiaan toimihenkilöt ja esimiehet olivat tyytyväisiä organisaation toimintaan. Kohdeorganisaatiossa oli havaittavissa kaksi merkittävää edellytystä – oppimisen tukeminen ja strategiaan kirjaaminen – valmentavan johtamisen toteutumiseksi ja seuraavaksi käydään nämä edellytykset tarkemmin läpi.

Ensimmäinen edellytys on oppimisen tukeminen organisaatiossa, sillä kohdeorganisaatio on huomannut toimihenkilön ammatillisen osaamisen erityisen merkityksen valmentavassa johtamisessa. Ennen kuin voidaan puhua valmentavan johtamistyylin hyödyntämisestä organisaatiossa, pitää toimihenkilöillä olla ammatillinen osaaminen riittävän hyvää. Vasta kun he kykenevät tekemään työtään omatoimisesti, esimies voi keskittyä valmentamiseen ja tsemppaamiseen. Organisaation toiminnalla on suuri merkitys toimihenkilön ammatillisessa kehittämisessä, sillä sen tehtävänä on tarjota riittävästi koulutusta toimihenkilölle. Kohdeorganisaatiossa on tarjottu riittävä määrä koulutusta sekä organisaation että toimihenkilöiden näkökulmista, ja koulutuksiin ollaan erittäin tyytyväisiä. Jos toimihenkilö

huomaa tarvitsevansa jossakin asiassa ammattitaidon kehittämistä, hänelle pyritään järjestämään sitä tukeva koulutus. Myyntikoulutuksia on järjestetty kaikille erityisesti tämän uudenlaisen myyntiorganisaatiokulttuurin oppimiseksi. Varsinkin vanhemmat toimihenkilöt on otettu huomioon, sillä heille tämä on aivan erilainen pankkimaailma kuin silloin, kun he ovat aloittaneet työuraansa.

”Mun mielestä meillä on niinkun aika hyvin koulutuksia, sillä tavalla, niinku peruskoulutukset. Jos aatellaan että tosta kassalta oot pikku hiljaa lähtenyt laajentaan osaamistas, niin ilman muuta tarjottu, että ei oo tarvinnut mitenkään pyytää.” (T1)

”Ja sitten jos ajatellaan niinkun vanhempia toimihenkilöitä, jotka eivät ole ihan tähän myyntikulttuuriin silloin aikanaan, kun ollut aivan toisenlainen se pankkimaailma silloin, niin sehän on ollut oppiminen, että meillä on tätä myyntikoulutusta, myyntivalmennusta myös ollut koko porukalle ja paljon muutakin. --- Me ollaan, meidän porukka on kyllä koulutettu. Varmaan läikähtymiseen asti.” (X)

Kuitenkaan koulutuksien järjestäminen ei itsessään riitä siihen, että oppi menee perille ja toimihenkilö kehittyy työssään. Kaikki toimihenkilöt kertoivat oppivansa parhaiten tekemällä itse, joten heidän pitää päästä soveltamaan oppimaansa tietoa koulutuksista käytäntöön mahdollisimman nopeasti, jotta saavutetaan mahdollisimman kehittävä oppimiskokemus. Organisaation on hyvä tukea toimihenkilöitä työssä oppimiseenkin ja antaa heille mahdollisuus päästä heti soveltamaan koulutuksissa oppimaansa. Toki näissä koulutuksissakin tehdään kuivaharjoitteita erilaisista asiakastilanteista, mutta oikea asiakastilanne kehittää vielä enemmän ammattitaitoa. Kohdeorganisaatiossa on myös pohdittu sitä, voisiko käytäntö olla ennen koulutusta, jotta siitä koulutuksesta saa mahdollisimman paljon irti. Jos toimihenkilö on pyrkinyt jo opettelemaan uutta asiaa käytännössä pienen alustuksen pohjalta, niin hänellä on mahdollisuus oppia vielä enemmän koulutuksessa soveltamalla sitä suoraan käytäntöön. Järjestettiin koulutukset sitten miten

päin tahansa, jonkinlaista koulutusta uuteen asiaan pidetään arvokkaana, eikä organisaation tule jättää toimihenkilöä vain sen nojaan, että työtä tekemällä oppii.

”No kyl mä opin parhaiten just tekemällä. Valitettavasti niistä virheistä. Kyl se sitä kautta vaan menee, mutta kyllä sitä aina kun on uusi asia, niin siihen toivoo, että saa jonkun semmosen niinkun briiffin, jonkun koulutuksen.” (T2)

Avoimen ilmapiirin luominen on myös kohdeorganisaatiossa tärkeää, jotta oppimista tapahtuu ja valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa. Pyritään siihen, että avoin ilmapiiri on sekä siellä valmennuskeskusteluissa että muualla konttorin toiminnassa ja keskusteluissa. Kun ollaan avoimia toiselle, opitaan paljon siitä toisesta ihmisestä ja sitä kautta pystytään entistä enemmän auttamaan. Kohdeorganisaatiossa uskalletaan puhua vaikeammistakin asioista – liittyy se sitten työhön tai vapaa-aikaan – ja luottamus kasvaa molemmin puolin. Jos organisaatiossa on paljon ristiriitoja, ne olisi hyvä ratkaista ennen kuin valmentavaa johtamista pyritään tuomaan käytäntöön. Avoimen ilmapiirin luominen ei kuitenkaan ole helppoa, vaan siihen tarvitaan paljon tiedostettua työtä.

”(U)skaltaa puhua tosi avoimesti eli jos esimerkiksi kotona on jotain asioita, mitkä saattaa sitten näkyä työmaalla tietyllä tapaa, mielialoissa sun muissa, niin ihan voin avoimesti kertoa eikä tarvi sitä jännittää, että ne tarinat siitä eteenpäin mihinkään menee.” (T1)

”Että se toisaalta, että toi valmentava johtaminen ei sovellu hirveen hyvin semmoseen organisaatioon, missä on jotain pahoja klikkejä.” (E2)

”Se on oikeestaan semmonen, ettei se avoin ilmapiiri synny millään muulla kuin tekemällä sitä. Ja pyrkimällä niin kuin vapauttaa sitä, sitä tunnelmaa sitten kaikilla tavoilla.” (E2)

Oppimiseen vaikuttaa myös organisaatorakenne. Yhdellä haastateltavalla oli kokemusta valmentavasta johtamisesta niin isommasta kuin pienemmästä pankista. Hän työskentelee nykyisen pienemmässä konttorissa kuin ennen ja pitää pienempää yksikköä parempana

rakenteena toteuttaa valmentavaa johtamista. Kohdeorganisaatio on rakenteeltaan matala, ja konttoreissa työskentelee keskimäärin kuusi toimihenkilöä ja konttorinjohtaja. Siellä johto on lähellä suorittavaa tasoa ja pystyy paremmin kohdistamaan pankin toimintaa oikeaan suuntaan. Jokaisen toimihenkilön työpanoksella on oikeasti merkitystä pankin menestykseen, joten jokaisen on otettava vastuu omasta työskentelystä ja tuloksista. Valmentava johtaminen on näyttänyt olevan kohdeorganisaatiossa se tapa, jolla pystytään tukemaan henkilöstöä mahdollisimman hyvin oppimisessa ja vastuun kannossa eli tuloksen tekemisessä.

”(T)avallaan tämmösessä pienessä konttorissa on helpompi ottaa tavallaan se yhteinen tavoite, kun taas isommassa. Että kun tämmösessä pienessä yksikössä se toimii paremmin. Että isommassa yksikössä on kuitenkin niin erilaisia tavoitteita siellä, että vähän hajoo, mutta tässä pienessä konttorissa on otettava se vastuu ja tavoite siitä koko konttorin toiminnasta.” (T3)

Toinen merkittävä edellytys valmentavan johtamisen toteutumiseksi on sen strategiaan kirjaaminen. Sen lisäksi, että kohdeorganisaation henkilöstö kokee ylipäänsä saavansa tukea organisaatiolta ja on siihen tyytyväinen, valmentava johtaminen on kirjattu yrityksen strategiaan, ja sieltä lähtien pyritään viemään sitä koko organisaatioon. Strategiasta lähtee myös edellä kerrottu valmentavan johtamisen toimintamalli konttoreihin. Strategiatyöskentely on muuttunut entistä lähemmäksi henkilöstä ja koko yrityksen strategia on tiivistetty karttaan, joka on aina esillä ja sieltä on helposti havaittavissa suunta yrityksen toiminnalle, jota halutaan toteuttaa kaikissa yksiköissä.

Valmentavan johtamisen kirjaaminen strategiaan antaa merkin siitä, että koko johto on mukana valmentavan johtamisen kehittämisessä organisaatiossa. Se ei välttämättä kuitenkaan näy konttoritasolle, sillä haastatteluista tuli ilmi myös pohdintaa siitä, että onko ylin johto aina mukana valmentavassa johtamisessa, sillä painetta luodaan moneen muuhunkin asiaan eikä aika meinaa riittää kaikkien työtehtävien kunnialla hoitamiseen. Ajan riittäminen kaikkiin työtehtäviin koettiin haasteeksi esimiesten keskuudessa ja

organisaation johdon olisi hyvä tämä tiedostaa, jotta pystyvät vielä paremmin tukemaan esimiehiä ja koko henkilöstöä.

”Et jos sieltä [strategiasta] ei lähde, niin ei se [valmentava johtaminen] toimi.” (X)

”Omalta esimeheltä mä saan kyllä siihen hyvin tukee, mutta miten sit aattelee toimitusjohtaja ja näin päin pois. Se on sitten, ne kyl tiedostaa ja tietää ja on osittain tosi hyvinkin siinä, mut kaikissa tilanteissa tuntuu, että se ei mee tavallaan ihan sinne ketjun päähän saakka ja mä luulen, että se on tosi monessa paikkaa sama haaste. Et sit kuitenkin, niin tavallaan lyödään kovia paineita aika moneen muuhun juttuun, mitä pitäis tehdä. Että tää vaatii hirveesti aikaa, tää on tämmönen, että jos tätä haluis hyvin tehdä, että jos sanotaan, että tohon vielä kymmenen alaista lisää niin mä olisin niin olisin täystyöllistetty sen kautta.” (E2)

Strategiaa tukevaa kulttuuria on myös lähdetty luomaan kohdeorganisaatiossa, sillä organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös valmentavan johtamisen toteutumiseen. Kohdeorganisaatiossa on pyrittykin kehittämään tietoisesti valmentavaa johtamiskulttuuria yhteisillä toimintamalleilla ja esimiesten aktiivisella tukemisella. Kulttuuria on todella vaikea havaita ja analysoida syvemmällä tasolla, joten varsinkin toimihenkilöiden oli haastavaa kertoa tarkemmin organisaatiokulttuuristaan. Esimiesten onkin helpompi havaita muutosta kulttuurissa ja kaikki olivat sitä mieltä, että kulttuuri on muuttunut valmentavampaan suuntaan. Valmentavan johtamisen toimintamallin voidaan nähdä juurtuneen toimihenkilöiden jokapäiväiseen työhön, siitä on tullut rutiinia eikä sitä ihmetellä enää, joten voidaan ajatella valmentavan johtamiskulttuurin syntyneen organisaatioon. Kulttuurin synnyttämiseen tarvitaan myös aikaa, eikä sitä voi odottaa syntyvän itsestään pienen ajan sisään. Kohdeorganisaatiossa voidaan nyt – viiden vuoden jälkeen sen alkumetreistä – sanoa olevan valmentavaa johtamiskulttuuria. Kulttuurin tarkasteleminen haastatteluiden avulla on kuitenkin haastavaa.

”Mutta en mä nyt osaa sillee sanoa onko täällä nyt mitenkään ihmeellistä kulttuuria sen myötä. Jotenkin tuntuu että ehkä tai ei ainakaan oo tullut missään

kahvipöytäkeskusteluissa esille. Tää on niin kaikille niin rutiinia se valmennus, että se on olemassa niin ei sitä kukaan mitenkään erikoisemmin hämmästele.” (T1)

”Et jos miettii siihen tilanteeseen, että kun ollaan me ollaan lähetty siihen versus kulttuuri nyt, niin kyl onhan se paljon tullut entistä enemmän siihen. Kyllä mä koen tietyllä tavalla, että se tuo semmosta yhteenhenkee, niinku me tehdään yhteen pottiin sitä. Pystytään hyödyntämään toinen toistamme, et jollakin on sijoitusasiakas ja on paljon rahaa, luottopuolella tulee vastaan, et en mä yritä siitä yksin selvitä, vaan mä voin antaa siitä vinkin kaverille ja kaveri hoitaa. Ja lopputulos on kaikkein kannalta hyvä.” (E1)

”Tää ei todellakaan tapahdu niin, että tää olis vuodessa, voi olla että siihen menee pari vuotta, että rupee syntymään sellanen kulttuuri, että tää on luontanen osa sitä hommaa” (E2)

Kohdeorganisaatiosta on nähtävillä kaksi merkittävää edellytystä valmentavan johtamisen toteutumiseksi: oppimisen tukeminen ja strategiaan kirjaaminen. Siellä pyritään tukemaan henkilöstön työtä järjestämällä koulutuksia, jolla he voivat kehittää ammattitaitoaan sekä tukemalla työssä oppimista. Oppimiseen vaikuttaa myös avoimen ilmapiirin luominen ja oppimismyönteinen rakenne. Organisaation ollessa matala ja pienistä, vastuullisista yksiköistä koostuva, oppimista nähdään tapahtuvan ja valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa tehokkaasti. Lisäksi valmentava johtaminen on kirjattu strategiaan ja sitä tuetaan ylimmästä johdosta käsin. Kohdeorganisaatiossa on myös luotu valmentavaa johtamiskulttuuria, jotta valmentavaa johtamista pystytään hyödyntämään paremmin.

4.2.3 Esimiesten edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen

Esimiestyöskentelyn merkittävin edellytys valmentavan johtamisen toteutumiseksi kohdeorganisaatiossa oli uuden roolin omaksuminen ja siihen liittyvä käyttäytyminen ja tuki. Uuden roolin omaksuminen ei ole tapahtunut hetkessä, ja esimiestyön kuvaillaan

muuttuneen rajusti viimeisen viiden vuoden aikana. Esimiehillä ei yksinkertaisesti enää aika riitä asiakastapaamisiin yhtä paljon kuin toimihenkilöillä, sillä heillä menee runsaasti aikaa esimiestehtävien hoitamiseen ja konttorin pyörittämiseen. Suuri muutos on siinä, että ennen valmentavaa johtamista kohdeorganisaatiossa käytiin kerran vuodessa kehityskeskustelut, ja nyt niitä voi sanoa olevan kerran kuussa valmennuskeskustelujen muodossa. Esimiehet tuntevat olevansa paljon enemmän kärryillä toimihenkilöiden työstä ja toimihenkilöiden saatavilla valmentavan johtamisen myötä kuin ennen.

”Onhan mun rooli muuttunut siis ihan hirveesti. Ei niitä niinku voi, jos sillee mieltii mun vanhaa roolia ennen kun näitä, niin itte touhus niitten asiakkaiden kanssa paljon enemmän. Tavallaan sillä lailla, että oli osa sitä, vaikka on osa tätä porukkaa nytkin ja meillä on näin hyvät välit ja tehdään näin, mutta ehkä siinä ei ollut sitä semmosta ryhtiä sitten. Sä niinkun teit siinä muiden rinnalla.” (E3)

Uudessa valmentajaroolissa esimiesten täytyy ymmärtää olla toimihenkilön rinnalla seuraamassa hänen työtään, ei selän takana käyttämässä. Esimies tukee toimihenkilöään olemalla hänen lähellä, rinnalla, ja siinä arjessa mukana valmennuskeskusteluiden ja havainnointien kautta. Hän oppii tuntemaan toimihenkilön paljon paremmin näissä valmennuskeskusteluissa ja kun hän näkee toimihenkilön tekevän sitä työtään arjessa. Hänen pitää säilyttää kuitenkin pieni välimatka toimihenkilön työhön, jotta osaa nähdä toimihenkilön työn ja konttorin kokonaisuudessaan, ja auttaa ja tukea häntä sitä kautta vielä paremmin. Esimiehet saavat tämän valmentavan johtamisen toimintamallin avulla välineitä tarttua paremmin toimihenkilön työhön ja ohjata sitä oikeaan suuntaan pankin kannalta.

”Mä oon tietyllä tavalla paljon arjessa mukana, mut kuitenkin kaukana. Et mä en enää sillä tavalla, kun tietysti me ollaan iso konttori, niin en tee niitä asiakastapaamisia mut tota, jos mieltii sitä tota, niin mä pystyn olemaan enemmän apuna siinä kun mä tiedän miten meidän henkilöt toimii.” (E1)

”Et toki sitten tietyt pelisäännöt pitää olla, mutta niiku pääsääntöisesti, että ei se pomo höngi siellä koko ajan mun niskassa kyselemässä, että mitä sä tälle teet ja mitä sä oot aatellut sen homman tehdä.” (E1)

Kun esimies on lähellä toimihenkilöä ja hänen työtään, häneltä vaaditaan tietynlaista käyttäytymistä. Hänen pitää omaksua hyvät sosiaaliset taidot eli pitää olla kykyä keskustella rakentavasti ja kuunnella oikeasti sitä toimihenkilöä. Vaikka esimies ei ole yksin keskustelutilanteessa, hänellä on vastuuta pyrkiä luomaan avointa ilmapiiriä ja rakentamaan luottamusta esimiehen ja toimihenkilön välille. Esimieheltä on hyvä löytyä myös empaattisuutta ja kykyä olla juuri siinä hetkessä toimihenkilön kanssa. Kohdeorganisaatiossa on huomattu toimihenkilöiden arvostavan näitä hetkiä esimiehen kanssa, kun heillä on juuri se tunti aikaa vain toimihenkilön onnistumisille ja ongelmille.

Kohdeorganisaatiossa nousi esiin myös ihmisten erilaisuuden tunnistaminen kriittisenä esimiestyön ominaisuutena. Kun ollaan niin lähellä toimihenkilöä, hänet pitää oppia tuntemaan ja hänen omaa persoonallisuutta pitää arvostaa. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja heillä on jokaisella omanlainen tyyli tehdä töitä. Organisaatiossa on koettu haasteena se, että esimiesten on ymmärrettävä jokaisen ihmisen erilainen työskentely. Nykyään esimiehet ovat ymmärtäneet erilaisuuden johtamisen konttorissaan ja pyrkivät soveltamaan käyttäytymistään riippuen siitä, kenen kanssa on tekemisissä. Tähän erilaisuuden johtamiseen on luultavasti auttanut myös se, että organisaatio on tyypittänyt koko henkilöstönsä persoonallisuustestillä, ja näin se on auttanut esimiehiä tunnistamaan vielä paremmin toimihenkilöiden erilaisia luonteenpiirteitä.

”Täytyy olla kyllä aika herkkä tunnistamaan erilaisia, mun mielestä, ihmisiä. Sä et voi käyttäytyä kaikkien kanssa todellakaan samalla lailla. Kyl sun pitää aina ite mukautua siihen toisen kanssa samalle tasolle ja sitten pitää kyllä haistaa. Sitten kyllä ollaan metsässä, jos kaikkien kanssa mennään samalla lailla.” (E3)

”Siinä meillä on muuten on ollut oppimisen paikka osalla, että lopputulokseen voi päästä monella eri tavalla. Ei oo yhtä ainoota oikeeta tapaa, et se pitää aina muistaa, että jos mä sanosin, että nyt mennään tuohon putkeen ja ollaan kaikki siinä putkessa. Se ei oo hyvä, että siellä voi joku mennä ihan samaan lopputulemaan, mutta se pitää oivaltaa sen esimiehen, että se oma tyyli ei ole se ainoa oikea tapa.”

(X)

Vaikka toimihenkilölle annetaan paljon vastuuta hänen omasta työsuorituksesta, eikä esimies seuraa hänen työtään tarkasti selän takana, esimiehellä pitää olla kuitenkin uskallus puuttua toimihenkilön työhön, jos tarve vaatii. Esimiehen pitää säilyttää tilannetaju siitä, missä mennään ja onko kaikki oikeasti hyvin. Hänen pitää myös tasapainotella muiden konttorinjohtajan roolien kanssa eli hän ei voi pelkästään olla valmentaja toimihenkilölle, vaan hänen pitää rohkeasti tehdä päätöksiä konttorin menestystä avittaakseen ja pitää katse myös niissä numeroissa, ei pelkästään toimihenkilön ammatillisessa kehittämisessä. Esimiehen tehtävänä on puuttua toimihenkilön työhön tarkemmin, jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta, eikä toimihenkilö löydä itse ratkaisua ongelmaansa. Voi olla, että esimiehelle tulee eteen tilanteita, jossa pitää miettiä sitä, onko toimihenkilö oikeassa työssä, ja esimiehellä pitää olla rohkeutta keskustella myös siitä toimihenkilön kanssa.

”Mun mielestä on ehkä on semmonen, että okei on uskallus puuttua, sitten on tietty empaattisuus, ja sit mut kuitenkin rajat, että missä raja kulkee että kuin pitkään me pystytään vaan että jos ei ala tuleen että sillä tavalla homma ei lähde etenemään. Sit on niiku rohkeus puuttua siihen niiku siihen tekemiseen, ettei me vaan kuukaudesta toiseen junnata että okei että yritetään näin ja yritetään näin.” (E1)

”Joo tietysti se on kokonaisuuden hallintaa että ne pitäis vaan kaikki pystyy mahduttamana siihen sun työsarkaan. Ja sitten onko sieltä jotain mitä vois mahdollisesti ottaa pois. Et jos sä oot valmentava johtaja, niin sä tarviit siellä niitä molempia, manageria ja leaderia, että muuten se konttori ei toimi. Kun ne eurot on se mitkä ratkasee siinä loppupelissä kuitenkin.” (E1)

Esimehen työllä nähtiin kohdeorganisaatiossa olevan suurta vaikutusta valmentavan johtamisen onnistumiseen. Esimehen tehtävänä on oivalluttaa toimihenkilöä oppimaan uutta ja kehittymään, vaikka tietenkin toimihenkilön omalla aktiivisuudella on myös väliä. Esimehen pitää kuitenkin ottaa toimihenkilön kehittämisestä vastuuta ja näin esimehen omalla motivaatiolla on merkitystä ja sillä, että hän on oikealla paikalla esimehenä. Kuka tahansa ei esimehenä pärjää, vaikka olisi alan asiantuntija. Esimiehellä pitää olla riittävät taidot selviytyäkseen kaikista työtehtävistään, ja organisaatiolla on puolestaan vastuu

esimiehen kehittymisen tukemisessa. Organisaation pitää siis tukea esimiestä uudessa valmentajaroolissa, jotta hän menestyy siinä tavoitteiden mukaisesti.

”Pitää lähteä siitä, että esimiehiä pitää kouluttaa. Esimiesten pitää ymmärtää, mistä on kysymys.” (X)

Kohdeorganisaatiossa panostettiin esimiesten kouluttamiseen valmentavan johtamisen alkutaipaleella. Esimiesten merkitys valmentavan johtamisen toteutumisessa ja onnistumisessa nähtiin erittäin suurena, joten heitä alettiin valmentamaan ulkopuolisen valmentajan avustuksella. Ulkopuolinen valmentaja koulutti esimiehiä uuteen toimintamalliin ja uuden roolin omaksumiseen käytännön harjoitteiden avulla osallistumalla myös itse harjoituksiin. Hänen toimintaansa ollaan kohdeorganisaatiossa tyytyväisiä, ja hän on tuonut erilaista näkökulmaa varsinkin myyntityöhön. Tämä ulkopuolinen valmentaja toimii edelleen kohdeorganisaatiossa kouluttajana, joten he ovat saaneet arvokasta jatkumoa koulutuksille, kun valmentava tuntee esimiehet jo hyvin.

”Ei voi sanoa, että lähepäis sä nyt valmentavaan tonne, vaan lähtökohtahan oli meilläki niin, että me lähdettiin samantein kouluttaan esimiehiä tähän ja käytiin sitä prosessia läpi, käytiin mitä valmennuskeskusteluja käydään, oltiin havainnoimassa valmennuskeskusteluja ja käytiin sitten, he havainnoivat toimihenkilöitä ja mä olin havainnoimassa heitä, että miten he käy sitä. Että meillä oli, ensin koulutettiin ehdottomasti esimiehet.” (X)

Esimiehet arvostavat ulkopuolisen valmentajan pitämiä koulutuksia, mutta vielä tärkeämpää heille on se, että heidän oma esimies tukee heitä tässä uudenaikaisessa työssä. He pystyvät keskustelemaan avoimesti kaikista tilanteista ja tuntevat saavansa täyden tuen omalle työlleen. Kaikki haastatellut esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä oman esimiehensä toimintaan ja tukeen, ja pitivät oman esimiehen toimintaa äärimmäisen tärkeänä heidän omassa työssään. Esimiesten esimies tulee tarvittaessa havainnoimaan esimiehen valmennuskeskusteluja, ja he pitävät omia valmennuskeskusteluja keskenään esimiehen työstä. Esimiesten esimies harjoittaa siis samaa valmentavan johtamisen toimintamallia esimiehille päin kuin esimiehet toimihenkilöille. Esimiehet pystyvät siis samaistumaan

tilanteeseen ja saavat vinkkejä juuri sen hetkisten ongelmien ratkaisemiseen. He eivät tunne oloansa niin yksinäiseksi, kun on joku, jolle voi puhua ja yhdessä voidaan ongelmia ratkoa. Kohdeorganisaatiossa on siis kiinnitetty huomiota myös johtamisen johtamiseen.

”On se muutenkin sillä lailla tärkeätä, että kun aika hektistä työtä niin kyllähän sitä esimiehen roolissa konttorissa välillä tuntee olevansa sillä lailla yksin asioiden kanssa, kun ei ehdi kollegoiden kanssa välttämättä vaihtaa niitä ajatuksia ja muuta, niin sitten kun sulla on tai kun mullakin on esimiehen kanssa niin sitten mä pystyn hänen kanssaan kommunkoimaan niitä juttuja, mitä sitten tulee. Hän kyllä tulee avuksi, jos on semmonen tilanne, että mä vaikka pyydän, että hei tuu tähän keskusteluun mukaan, niin hän kyllä tulee.” (E3)

Uuden roolin omaksuminen on esimiesten merkittävin edellytys valmentavan johtamisen toteutumiselle. Valmentava johtaminen tarvitsee ihmisjohtajan, joka keskustelee, kuuntelee, on lähellä, tunnistaa toimihenkilöiden erilaisuuden, antaa vastuuta, osaa asettaa rajat toiminnalle, uskaltaa tehdä päätöksiä ja osaa tasapainotella eri roolien välillä. Esimiestä pitää kouluttaa uuteen valmentajarooliin, eikä organisaation pidä ajatella kenenkään olevan valmis hyppäämään valmentajaksi ilman mitään kokemusta. Ulkopuolinen valmentaja voi tuoda uudenlaista näkökulmaa asioihin ja auttaa esimiesten kouluttamisessa omalla osaamisellaan. Tärkeää on myös esimiesten esimiehen tuki esimiehille päin jokapäiväisessä työssä, jotta esimiehet voivat kehittyä omassa työssään ja olla siten vielä parempia esimiehiä alaisilleen.

4.2.4 Toimihenkilöiden edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen

Toimihenkilön työllä, käyttäytymisellä ja asenteella on myös vaikutusta valmentavan johtamisen toteutumisessa organisaatiossa. Toimihenkilön merkittävimmät edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen kohdeorganisaatiossa ovat työtehtävien selkeytyminen, sisäinen yrittäjäisyys, toimihenkilön lähtökohdat sekä tuki esimieheltä ja organisaatiolta. Toimihenkilö tekee sen suorittavan työn asiakkaan kanssa, ja

lähtökohtaisena tavoitteena on parantaa yrityksen tulosta kehittämällä toimihenkilöiden myyntityötä. Työtehtävien – ja roolien selkeyttämisellä on ollut suurta vaikutusta työtehokkuuteen kohdeorganisaatiossa. Tehtäviä selkeyttämällä toimihenkilö pystyy parantamaan työtehokkuuttaan, kun ymmärtää mihin asioihin hänen pitää keskittyä. Työtehtävien selkeyttämisellä on myös saatu aikaan se, että toimihenkilöllä on enemmän aikaa asiakkaiden kanssa, kun myyntityössä olevan henkilön ei tarvitse hoitaa jokaista vastaantulevaa asiaa, vaan voi siirtää selvitystyön niistä vastaaville.

Kohdeorganisaatiossa tehtäväroolien lisäksi toimihenkilöille on vastuutettu omia asiakkaita ja organisaatiossa puhutaankin paljon sisäisestä yrittäjyydestä. Sisäinen yrittäjyys on tiivisti yhteydessä valmentavaan johtamiseen, sillä siinä toimihenkilöllä on niin sanotusti oma, pieni konttori, jota hän pyörittää. Hän myy tiettyjä tuotteita, tietyille asiakkaille ja saa lähtökohtaisesti päättää, kuinka hän tekee työnsä, kunhan hän saavuttaa asetetut, henkilökohtaiset tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on tukea toimihenkilöä työssään ja kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen. Tämänkaltaisessa työssä toimihenkilöltä odotetaan omatoimisuutta, aktiivista työtettä ja vastuullista itsensä kehittämistä, joita avataan seuraavaksi.

”Varmaan just sitä, että ruvetaan vähän itse olemaan niitä semmosia yrittäjiä. Enemmän sitä omatoimisuutta ja oma-aloitteisuutta ja sillä tavalla, että me tehdään sitä, että kuin se olis meidän oma pikku konttori.” (T2)

”Jokaisella on aikalalla se oma tontti mistä vastaa. Et on tietyt roolit laitettu ja määritelty, et sitten kun homma pelittää, et toteuttamistapa on vapaa kun lopputulos semmonen, et sen voi jokainen ite määritellä että miten sen homman niiku toteuttaa.” (E1)

Toimihenkilölle annetaan sisäisenä yrittäjänä hieno mahdollisuus kehittyä ja hoitaa työtehtävät itsenäisesti. Tähän hän tarvitsee omatoimisuutta ja oma-aloitteisuutta, jotta kaikki tehtävät tulevat hoidetuksi, eikä toimihenkilö voi turvautua siihen, että esimies kertoo, jos pitää vielä tehdä jotain. Toimihenkilöllä pitää olla aktiivinen työote, aitoa halua

olla mukana valmentavassa johtamisessa ja uskoa sen tehokkuuteen ja onnistumiseen. Hän ei kuitenkaan saa jäädä liian yksin työssään, sillä kohdeorganisaatiossa toimihenkilöille on erittäin tärkeää se, että heitä tuetaan ja sparrataan vielä parempiin tuloksiin. Näin he kokevat työnsä merkitykselliseksi, kun esimies seuraa heidän työtään ja on kiinnostunut siitä, mitä he saavat aikaan.

”Varmastikaan en hirveesti sais potkua siitä, mutta se, että kun sparrataan niin tiedetään, että sitä seurataan sitä tekemistä. Jos ei mitään ikinä kuuluisi, niin seuraako sitä kukaan, onko sillä väliä. Merkitystä.” (T2)

Toimihenkilön pitää osata ottaa vastuu oman työnsä lisäksi omasta ammatillisesta kehittymisestään. Ensinnäkin toimihenkilöllä pitää olla halua kehittää itseään työssään. Jos tätä halua ei löydy, niin sitten voidaan keskustella esimerkiksi siitä, onko toimihenkilö oikeassa työssä tai mitä nykyisessä työssä pitäisi tehdä eri tavalla, jotta halua löytyisi. Sen jälkeen voidaan kiinnittää huomio siihen, miten kehittymistä pyritään saavuttamaan omasta ja organisaation toimesta. Vastuuta omasta kehittämisestä osoittaa toimihenkilön tiedonjano ja se, että hän itse ehdottaa esimiehelleen koulutuksia, joihin hänen kannattaisi osallistua. Toimihenkilö ei voi enää odottaa esimiehen ratkaisevan hänen ongelmiaan, vaan hänen pitää itse pohtia ratkaisua. Hänen pitää myös olla avoin rakentavalle palautteelle ja halua ratkoa ongelmia yhdessä.

”Tämmösiä erinäisiä, että laita nyt vaan tohon ruudulle muistilapulle ja kysy vaan, että on se on tavallaan epämukavuusalueelta poistumista, sieltähän se sit tulee. Sitä kautta se tsemppaus tulee, pääsis parempiin tuloksiin sitten itekin, pääsis oman kynnyksen yli sitten itekin.” (T1)

”(V)almentettavan pitää pystyy ottaa sitä palautetta vastaan, niinkun rakentavaa palautetta, ja sit myöskin niinku osata omasta puolesta antaa niitä kehitysideoita ja tietyllä tapaa ratkasuja. Että jos kokee että mulla on nyt ongelma niin myös se, että on joku sitten mitenkä sitä sitten vois, että olis vähän itekin jo vähän työstäny sitä

ajatusta, että ei vaan heitä palloa esimiehelle, että keksi nyt tähän että mä selviän tästä.” (T1)

”Se on se suola siinä, että sulla on koko ajan opittavaa ja kehitettävää, et miksi tässä ollaan niin siellä edellisessä työssä sitä ei pystynyt enää saavuttamana. Työn mielekkyys tärkeää. Työvuosia itse kullakin vielä jäljellä niin se mielekkyys.” (T2)

Toimihenkilön omalla toiminnalla on suurta vaikutusta valmentavan johtamisen toteutumiseen, mutta huomio voidaan kiinnittää myös toimihenkilön lähtökohtiin. Konttoreissa on joissakin tilanteissa koettu haasteeksi se, että toimihenkilö on ollut jo monta kymmentä vuotta pankkialalla töissä, eikä hän tunne valmentavaa johtamista myyntiorganisaatiossa omaksi jutukseksi, sillä myyntiorientoituneisuus on tullut pankkimaailmaan vasta viime vuosina. Sen sijaan uusia toimihenkilöitä on helpompi saada mukaan tähän toimintamalliin, kun sitä harjoitetaan jo perehdyttämävaiheesta saakka. Tämä ei tietenkään päde jokaiseen toimihenkilöön, vaan erilaisuuden huomioiminen on tässäkin erittäin tärkeää. Toimihenkilön työvuodet pankissa eivät kerro koko totuutta, vaan myös pitää tietää, sopiiko hänen luonteensa ja kehittymishalunsa organisaatioon. Henkilöstön tyypittäminen persoonallisuustestin avulla on voinut tuoda apua myös siihen, että sopiiko toimihenkilö nykyiseen organisaatioon ja tehtävään.

Pankkityövuosien ja luonteen lisäksi työtehtävät voivat aiheuttaa eroa siinä, haluaako toimihenkilö toteuttaa valmentavaa johtamista omalta osaltaan. Kaikki haastateltavat toimihenkilöt työskentelivät sijoituspuolella, jossa myynnin kehitys ja myyntityössä kehittyminen voidaan helposti mitata ja sitä kautta tukea kehittymistä. He olivat myös kaikki erittäin tyytyväisiä valmentavaan johtamistyyliin. Tässä tutkimuksessa ei haastateltu toimihenkilöitä, joiden päävastuu on lainapuolella tai päivittäisasioinnissa, ja voidaankin vain pohtia, onko niissä tehtävissä mahdollista seurata myynnin kehittymistä niin tarkkaan. Jos myynnin kehittämisen seuranta ei ole niin tarkkaa, heitä voi olla siten haastavampi saada mukaan valmentavaan johtamiseen. Kokonaisuudessaan haastatteluiden kautta syntyi kuva siitä, että kaikki ovat mukana valmentavan johtamisen toimintamallissa, mutta haastatteluissa tuli ilmi pieniä säröjä joissakin konttoreissa. Niissä on ollut havaittavissa

muutosvastarintaa joidenkin toimihenkilöiden osalta ja on siten pyritty roolin mukaan räätälöimään valmennusta. Esimiehen on tärkeää saada vastakaikua toimihenkilöltä valmentavan johtamisen suhteen, jotta se koetaan onnistuneeksi.

Toimihenkilön edellytyksiksi valmentavan johtamisen toteutumiselle on siis määritelty työtehtävien selkeyttäminen, sisäinen yrittäjäyys, toimihenkilön lähtökohdat sekä tuki esimieheltä ja organisaatiolta. Jotta toimihenkilö pystyy työssään hyödyntämään valmentavaa johtamista ja antamalla sille vastakaikua, hänen työtehtävänsä on hyvä määritellä selkeästi. Tehtävien selkeyttäminen vaikuttaa tavoitteidenkin selkiytymiseen, ja siten toimihenkilöllä on selkeä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan. Kohdeorganisaation toimihenkilöillä on havaittavissa sisäistä yrittäjäyttä eli omatoimisuutta, aktiivista työtettä ja he ottavat vastuuta omasta kehittämisestään. Pitää ottaa myös huomioon toimihenkilön lähtökohdat eli pankkityövuodet ja työtehtävät konttorissa erilaisuuden johtamisessa. Valmentavan johtamisen haasteena onkin saada jokainen yrityksen työntekijä innostumaan kyseisestä toimintamallista. Lisäksi toimihenkilö tarvitsee tukea erityisesti esimieheltään työn tekemiseen, mutta myös organisaatiolta resurssien luomisessa.

4.3 Yhteenveto aineiston tuloksista

Haastatteluaineistosta tulee ilmi hyvin se, että valmentava johtaminen toteutuu kohdeorganisaatiossa, sillä sitä tukeva toimintamalli on juurrutettu toiminnan arkeen ja sitä voidaan nähdä hyödynnettävän jokapäiväisessä työssä. Kohdeorganisaatio on parantanut tulostaan viimeisen viiden vuoden aikana ja konttoreiden tavoitteiden toteuma vuosittain on samoissa lukemissa, 80–95 % luokkaa. Henkilöstötyytyväisyys on myös noussut kohdeorganisaatiossa. Valmentavaan johtamiseen ollaan sitouduttu niin organisaatio-, esimies- kuin toimihenkilötasolla. Tämän alaluvun lopuksi on aineiston tulokset tiivistetty kuvioon 5.

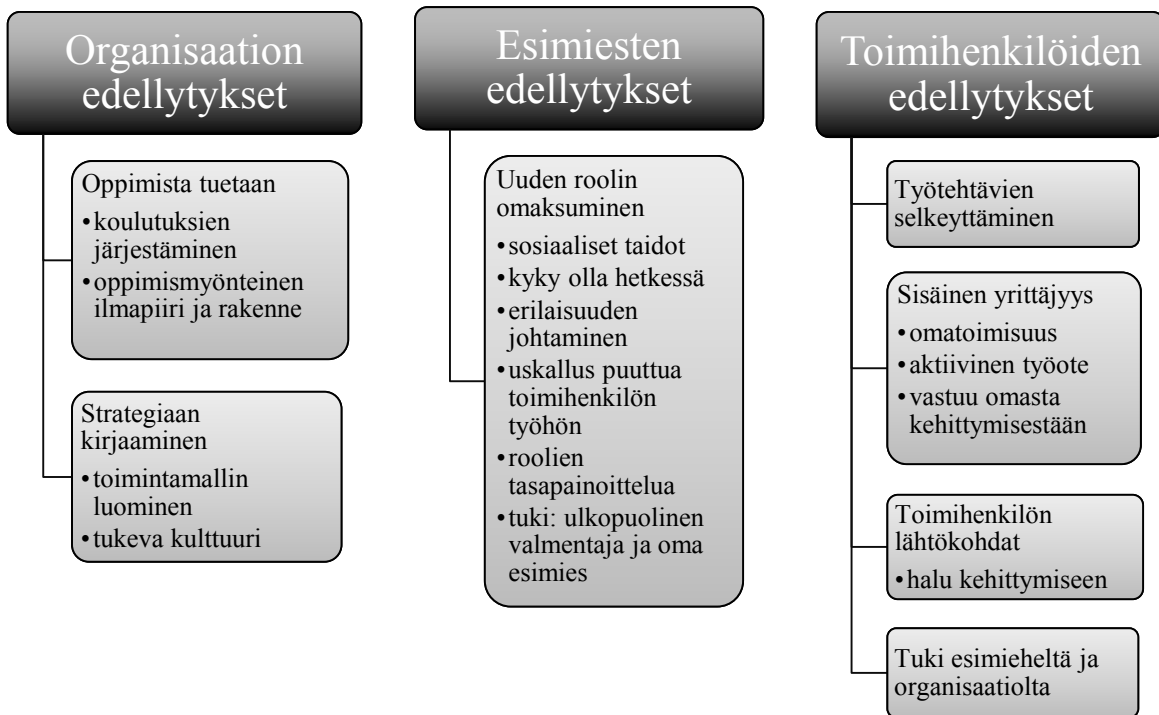
Valmentavaan johtamisen kuvaillaan olevan tsemppausta ja sparrausta esimieheltä päin ja omatoimisuutta toimihenkilön puolesta. Sen tavoitteena on parantaa liiketoiminnallista

menestystä kehittämällä toimihenkilöiden osaamista. Valmentavan johtamisen toimintamalliin kohdeorganisaatiossa kuuluu valmennuskeskustelut ja lähivalmennus eli havainnointi. Valmennuskeskustelujen avulla pystytään hyvin seuraamaan toimihenkilön työskentelyä, ja kerran kuussa käydyt keskustelut tuovat jatkuvuutta tavoitteiden saavuttamiselle. Nämä keskustelut ovat rentoja ja avoimia, ja siellä esimies ja toimihenkilöt pystyvät keskustelemaan sekä kuukauden onnistumisista että varsinkin ongelmakohdista. Havainnointia pidetään erittäin hyvänä oppimismuotona, vaikka aluksi varsinkin toimihenkilöt olivat erittäin jännittyneitä, sillä havainnoinnit vaativat epämukavuusalueelta poistumista. Nykyään koko organisaatiossa ymmärretään sen tuomat hyödyt ja ollaan hyväksytty se yhdeksi toimenpiteeksi kehittää omaa osaamistaan.

Kohdeorganisaatio panostaa erittäin paljon esimiesten ja toimihenkilöiden ammatillisen osaamisen tukemiseen järjestämällä erilaisia koulutuksia, sillä ennen kuin valmentavaa johtamista voidaan tehokkaasti harjoittaa, pitää osaamista löytyä riittävästi. Oppimista tuetaan myös avoimella ilmapiirillä, ja organisaatorakenteen nähdään sopivan oppimiseen ja valmentavaan johtamiseen erittäin hyvin, sillä se on hierarkkisuudeltaan matala ja pienistä konttoreista koostuva. Pankin johto on kirjannut valmentavan johtamisen strategiaan näyttämällä koko organisaation olevan siinä mukana. Siellä on pyritty näiden toimenpiteiden avulla luomaan valmentavaa johtamiskulttuuria.

Jokaisen henkilön panos on tärkeä valmentavassa johtamisessa, mutta esimiehillä voidaan sanoa olevan eniten vaikutusta valmentavan johtamisen onnistumiseen. He ovat siinä välikädessä, jossa he pyrkivät tuomaan ylimmästä johdosta annettuja toimenpiteitä ja tavoitteita käytännön tasolle, toimihenkilöille, ottamalla huomioon heidän erilaisuutensa. Esimiehillä pitää olla kyky olla läsnä tilanteessa sekä erinomaiset sosiaaliset taidot. He ovat nyt paljon lähempänä toimihenkilön työtä kuin ennen, mutta pitävät tietyn etäisyyden, jotta pystyvät katsomaan kokonaisuutta ja tarvittaessa puuttumaan rohkeasti hankaliin tilanteisiin. Lisäksi heidän pitää tasapainotella eri esimiesroolien välillä. Esimiehiltä vaaditaan ja odotetaan paljon valmentavassa johtamisessa, joten esimiesten pitää olla oikealla paikalla esimiehinä. Esimiehet ovat saaneetkin hyvää tukea niin talon ulko- kuin sisäpuolelta valmentavan johtamisen tukemiseen.

Kohdeorganisaatiossa koko organisaation voidaan sanoa olevan mukana valmentavassa johtamisessa ja sen kehittämisessä edelleen, ja on tärkeää tarkastella niin toimihenkilöiden johtamista kuin johtamisen johtamista. Kuitenkin siellä suorittavalla tasolla, johon nämä kaikki toimenpiteet suorasti tai epäsuorasti kohdistuvat, nähdään se, miten käytännössä valmentava johtaminen toteutuu organisaatiossa. Toimihenkilöt tietävät omat työtehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa ja ovat omatoimisia ja omaavat aktiivisen työotteen. Toimihenkilöiden työ on itsenäistä ja vastuullista, mutta he eivät kuitenkaan tunne olevansa yksin työssään. Heidän tukena ovat kollegat, esimies ja organisaation johto. Toimihenkilöillä on myös suuri into kehittää omaa osaamistaan ja parantaa omaa työsuoritustaan. Toimihenkilön lähtökohdilla voi kuitenkin olla vaikutusta haluun kehittyä valmentavan johtamisen avulla. Niin esimiesten kuin toimihenkilöiden näkökulmasta valmentava johtaminen nähtiin onnistuneena toimihenkilöiden kehittymisen ja oivaltamisen kautta. Niiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa.



Kuvio 5 Organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseksi kohdeorganisaatiossa

Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, esimiesten ja toimihenkilöiden näkökulmasta kohdeorganisaatiossa on tiivistetty kuvioon 5. Nämä edellytykset voidaan nähdä olevan pohjana valmentavan johtamisen juurruttamisprosessissa pankkiorganisaatioissa. Kuvioista on nähtävissä samankaltaisia asioita kuin teoriasta nousi esiin. Seuraavassa luvussa tuodaan teorian ja empirian tulokset yhteen ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

5 KESKUSTELU

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää valmentavaa johtamista syvällisemmin ja edesauttaa sen juurruttamista jokapäiväiseen työhön pankkiorganisaatiossa, jossa se ei ole vielä käytössä. Valmentavan johtamisen toteutumista tutkittiin teoreettisessa viitekehyksessä aikaisempien tutkimuksien avulla ja empiirisessä osuudessa tutkittavana kohteena oli pankki, jossa valmentavaa johtamista on toteutettu onnistuneesti jo viiden vuoden ajan. Kirjallisuuskatsauksen ja empirian avulla pyrittiin vastamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

- 1) *Minkälaisia edellytyksiä voidaan tunnistaa organisaatiossa, esimiehellä ja alaisessa, kun valmentava johtaminen koetaan toteutuneeksi?*
- 2) *Miten valmentavan johtamisen juurruttamista voidaan edesauttaa organisaatiossa?*

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet lähtökohtaisesti käytännön tason tutkimuksiin ja tilausta on empiirisille, akateemisille tutkimuksille (McCarthy & Milner, 2013). Aikaisempi tutkimus on keskittynyt suurelta osin esimiehen rooliin sekä hänen käyttäytymiseen ja kykyihin valmentavassa johtamisessa. Hänellä on luonnollisesti erityisen tärkeä rooli halutun johtamistyylin toteutumisessa, mutta ilman organisaation tukea (McComb, 2012; McCarthy & Milner, 2013) ja vastaanottavaisia alaisia (Viitala, 2007; McComb, 2012) hänen pyrkimykset ovat turhia. Tässä tutkimuksessa haluttiin tuoda nämä kaikki kolme näkökulmaa – organisaatio, esimies ja alainen – esiin, sillä valmentavan johtamisen toteutuminen on riippuvainen koko organisaation toiminnasta.

Empiirisen osuuden kohdeorganisaatio on ottanut ensimmäiset askeleet valmentavan johtamisen suhteen vuonna 2009, ja vuoden 2010 aikana sitä alettiin suunnitelmallisesti toteuttamaan koko organisaatiossa. Hieman yllättävää olikin se, kuinka hyvin valmentava johtaminen on saatu juurrutettua organisaatioon noin neljän vuoden aikana. Haastatteluisia tuli ilmi jokaiselta osapuolelta – pankinjohtajalta, esimiehiltä ja toimihenkilöiltä – valmentavan johtamisen toimivuus koko pankkiorganisaatiossa, joka painottaa entisestään

myynnin kasvua sekä he olivat kaikki tyytyväisiä valmentavaan johtamistyyliin. Yksi syy valmentavan johtamisen toimivuuteen kohdeorganisaatiossa voidaan nähdä olevan organisaation tuki, esimiesten riittävät taidot ja alaisten halu valmentavaa johtamista kohtaan.

5.1 Organisaation, esimiehen ja alaisen edellytykset

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli näiden kolmen osapuolen – organisaation, esimiehen ja alaisen – edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumiselle. Yhtenä merkittävänä organisaation edellytyksenä kirjallisuuskatsauksen perusteella nähtiin olevan oppiva organisaation luominen valmentavan johtamisen tukemiseksi. Oppivassa organisaatiossa tuetaan oppimista monella tavalla ja luodaan oppimismyönteistä ilmapiiriä ja rakennetta (Örtenblad, 2004). Kohdeorganisaatiossa voidaan nähdä myös olevan oppivan organisaation piirteitä, sillä siellä tuetaan ammatillista oppimista ja kehittymistä järjestämällä paljon koulutuksia. Valmennustilanteet puolestaan kehittävät työssä oppimista. Lisäksi siellä luodaan avointa ilmapiiriä oppimisen edistämiseksi ja rakenteeltaan kohdeorganisaatio on matala ja tiimikeskeisesti hajautunut. Näin ollen voidaan kohdeorganisaatiota sanoa oppivaksi organisaatioksi ja vahvistaa toteamusta siitä, että valmentavaa johtamista voidaan tukea oppivan organisaation piirteillä.

Kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamisen kirjaamista yrityksen strategiaan pidetään erityisen tärkeänä. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu strategiaan kirjaamisella olevan merkitystä valmentavan johtamisen toteutumiselle (Burdett, 1998). Strategian kautta voidaan kehittää organisaatioon valmentavaa johtamista tukevaa toimintamallia, kuten kohdeorganisaatiossa on tehty. Heidän toimintamallinsa on käytössä kaikissa konttoreissa ja sen avulla ollaan saavutettu erinomaisia tuloksia. Tähän toimintamalliin palataan vielä toista tutkimuskysymystä käsiteltäessä. Valmentavaa johtamista tukevan kulttuurin luominen nähtiin yhdeksi organisaation edellytykseksi kirjallisuudessa (Ristikangas & Ristikangas, 2010; McCarthy & Milner, 2013), mutta johtamiskulttuuria on vaikea tutkia haastatteluiden avulla ja joissakin haastatteluissa todettiin, ettei valmentavaa

johtamiskulttuuria ole syntynyt konttoriin. Muista vastauksista päätellen kohdeorganisaation konttoreissa on kuitenkin vallalla valmentava johtamiskulttuuri, jota organisaatio on tietoisesti pyrkinyt harjoittamaan. Organisaation merkitystä valmentavaan johtamiseen ei voida vähätellä, sillä se antaa lähtökohdat johtamiselle ja tukea omalla rakenteellaan, kulttuurillaan ja ylimmällä johdolla.

Esimiehen toiminta nähtiin merkittävänä tekijänä niin aikaisemmissa tutkimuksissa kuin kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation esimiestyöskentelyssä tunnistettiin suurta muutosta valmentavan johtamisen myötä. Esimiehen kuvailtiin olevan toimihenkilön rinnalla, ei selän takana kyttäämässä ja näin korostui se, että esimies on nykyään paljon lähempänä toimihenkilöä kuin aikaisemmin. Esimiehellä nähtiin olevan paljon samanlaisia piirteitä kuin Ellingerin ym. (1999) tunnistamassa voimaannuttavassa ja mahdollistavassa käyttäytymisessä. Vuorovaikutuksen tärkeys ja esimiehen vastuu dialogissa nousi esiin kirjallisuudessa (Antonioni, 2000; Ristikangas & Ristikangas, 2010), mutta kohdeorganisaatiossa nähtiin vielä voimakkaammin esimiehen vuorovaikutus ja sosiaalisten taitojen olevan kriittisimpiä taitoja valmentavalla johtajalla. Esimiehet painottivat toimihenkilöiden erilaisuuden huomioimista ja sen tuomia haasteita johtamisessa.

Yksi asia mikä ei aikaisemmasta kirjallisuudesta juurikaan noussut esiin oli esimiehen rohkeus puuttua asioihin. Tämä oli puolestaan erittäin tärkeä tekijä kohdeorganisaation esimiesten työssä. Vaikka toimihenkilölle annetaan vastuuta työsuorituksessa ja hänen odotetaan omaksuvan yrittäjämaista asennetta, hänelle pitää asettaa jonkinlaiset rajat. Kohdeorganisaatiossa nähdään kriittisenä tekijänä valmentavan johtamisen onnistumisessa se, että esimiehellä on rohkeus puuttua tilanteeseen, jos hän huomaa, ettei työt suju toivotulla tavalla tai kehittymistä ei tapahdu. Silloin pitää uskaltaa rohkeasti puhua myös siitä, onko tämä työtehtävä oikea toimihenkilölle. Kirjallisuuskatsauksessa tämä tuli ilmi lähinnä siinä, että esimiehen pitää tukea alaista kehittämisessään (Pirnes, 1989; Antonioni, 2000), mutta ei viitattu hänen rohkeuteen puuttua alaisen toimintaan hankalissa tilanteissa.

Kohdeorganisaatiossa esimiehet eivät kokeneet olevansa pelkästään valmentajia esimiehinä, vaan heillä on myös muita rooleja, jotta konttori pyöri kokonaisvaltaisesti ja tekee tulosta. Valmentajan roolin lisäksi esimiehellä nähdään olevan *managerin* ja *leaderin* roolit (Ristikangas & Ristikangas, 2010). Yksi haaste esimiehillä onkin roolien tasapainottelu. Tähän ja muihin valmentavan johtamisen haasteisiin esimiestä tulee kouluttaa (McCarthy & Milner, 2013) ja tarjota omaa valmentajaa uuden roolin omaksumiseen (Antonioni, 2000; Viitala, 2007). Kohdeorganisaatiossa esimiehille on tarjottu kahdenlaista valmentajaa kehittymisen tukemiseen. Organisaation ulkopuolinen valmentaja kouluttaa esimiehiä uusiin tilanteisiin, ja organisaation sisällä esimiehillä on heidän oma esimies henkilökohtaisena valmentajana arjen työssä. Ulkopuolisen valmentajan koulutusta erilaisine näkökulmineen pidetään tärkeänä lähtökohtana valmentavalle johtamiselle, mutta vielä enemmän esimiehet arvostavat oman esimiehensä tukea jokapäiväisessä työssään ja kertoivat saavansa esimiehlensä suurimman avun uuden roolin kehittymisen suhteen. Esimiesten esimiehen merkitystä on syytä täten myös painottaa esimiesten uuden roolin omaksumisessa.

Alaisen merkityksestä valmentavan johtamisen toteutumiselle on tehty vain hieman tutkimusta, vaikka hänen panos valmentavan johtamisen toteutumiselle on huomioitu (Antonioni, 2000; Viitala, 2007; McComb, 2012). Lähinnä oppivan organisaation kirjallisuuden perusteella on todettu, että alaisen pitää ottaa vastuu omasta kehittymisestään jatkuvalla oppimisella sekä aktiivisella, oma-aloitteisella ja itseohjautuvalla työotteella oppivassa organisaatiossa. Tätä voidaan soveltaa valmentavaan johtamiseen ja empiiriset tulokset vahvistavat näitä edellytyksiä. Kohdeorganisaation toimihenkilöitä kannustetaan sisäiseen yrittäjyyteen, joka vaalii omatoimisuutta, aktiivista työotetta sekä vastuuta työn tuloksista ja ammatillisesta kehittämisestä. He osaavat ottaa palautetta rakentavasti vastaan sekä ehdottaa itse koulutuksia ammattitaidon kehittämiseksi. Kohdeorganisaatiossa koettiin toimihenkilöiden käyttäytymisellä olevan suuri vaikutus toteutuuko valmentava johtaminen lopulta vai ei.

Kohdeorganisaatiossa tuli ilmi alaisen edellytyksiä tarkasteltaessa, että toimihenkilön lähtökohdat voivat vaikuttaa valmentavan johtamisen toteutumiselle. Valmentavan

johtamisen toteutumiseen voi vaikuttaa se, kuinka kauan toimihenkilö on ollut töissä pankissa. Uudempia toimihenkilöitä on helpompi saada mukaan kuin monta kymmentä vuotta pankkityötä tehneitä. Osaltaan vaikuttaa myös työtehtävät, sillä valmentavalla johtamisella pyritään saavuttamaan selkeitä tavoitteita, joihin itse pystyy suurelta osin vaikuttamaan. Kaikissa työtehtävissä ei välttämättä voida asettaa näin selkeitä tavoitteita, eivätkä niin pankkitoimihenkilöt kuin muutkaan mahdolliset valmennettavat saa välttämättä irti valmentavasta johtamisesta niin paljon, että haluaisi olla valmennettava. Alaisen oma halu valmennusta kohtaan onkin tunnistettu yhdeksi haasteeksi esimiehelle (Antonioni, 2000), mutta muuten aikaisemmista tutkimuksista ei löytynyt pohdintaa alaisen lähtökohdista valmennukseen.

5.2 Benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamiseen

Valmentavan johtamisen juurruttamista eli toteutumisen edistämistä auttaa organisaatiossa jo se, että edellä luetellut organisaation, esimiehen ja alaisen edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiseen tunnistetaan ja pyritään kehittämään toimintaan näiden edellytysten pohjalle. Tässä alaluvussa tuodaan kuitenkin esille tarkemmin, mitä asioita pankkiorganisaation on hyvä ottaa huomioon, kun he haluavat valmentavan johtamisen juurrutettua organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Seuraavaksi esitellään neljän vaiheen benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamisesta pankkiorganisaatioon, jossa ei ole vielä valmentavaa johtamista tai ollaan sen toteuttamisessa alkutaipaleella. Nämä neljä vaihetta ovat valmistelu, kick off, implementointi ja seuranta. Jokaisessa vaiheessa otetaan huomioon organisaatio, esimies ja toimihenkilö. Työkalu tiivistetään luvun lopussa taulukossa 6.

Kun halutaan juurruttaa valmentavaa johtamista pankkiorganisaatioon, pitää ennen käytännön toteuttamista valmistella niin organisaatiota, esimiehiä kuin alaisia valmentavaan johtamiseen. Ensimmäinen vaihe ohjeistuksessa onkin valmisteluvaihe. Niin kuin ensimmäistä tutkimuskysymystä käsiteltäessä nähtiin valmentavalla johtamisella olevan monia edellytyksiä, jotta se toteutuu kaikkialla organisaatiossa. Ennen kuin

valmentavaa johtamista aletaan toteuttaa käytännössä, pitää pohjustaa sitä seuraavilla toimenpiteillä. Ensimmäiseksi **organisaation ylimmän johdon on lähdettävä tuomaan ajatusta** valmentavasta johtamisesta koko organisaatioon, sillä heillä on siihen suurimmat resurssit ja vaikutusvalta. Alussa on erittäin tärkeää **selkeyttää organisaation ja eri konttoreiden tavoitteet**, joita valmentavalla johtamisella halutaan saavuttaa.

Strategiaan kirjaamisen tärkeys tuli selvästi esille niin aikaisemmissa tutkimuksissa kuin tutkimuksen kohdeorganisaatioissa valmentavan johtamisen juurruttamisen suhteen. Kun valmentava johtaminen on **määritelty strategisesti merkittäväksi tekijäksi organisaatioissa**, siitä voidaan alkaa luomaan organisaatioon toimivaa toimintamallia. Kohdeorganisaatioissa **toimintamalli koostuu lähinnä valmennuskeskusteluista ja lähivalmennuksista eli havainnoinneista**. Toimintamalli on syytä suunnitella hyvin etukäteen, jotta on selvä visio siitä, minkälaisien käytäntöjen kautta valmentava johtaminen käytännössä toteutuu.

Ennen kuin toimintamallia voidaan alkaa toteuttaa tarkemmin, organisaation on otettava huomioon esimiehet, sillä heidän työskentely tulee todennäköisesti muuttumaan suuresti. Heitä on koulutettava uuden roolin omaksumiseen. Koulutus voi tapahtua **ulkopuolisen valmentajan kautta**, sillä hän voi tuoda uudenlaista näkökulmaa organisaatioon ja hänellä on hyvä olla vankka kokemus uudenlaisen johtamistyylin läpiviemisestä organisaatioissa. Koulutuksissa on tärkeää opettaa esimiehiä uudenlaisissa toimintatavoissa, kuten valmennuskeskusteluissa. Koulutuksen lisäksi **esimiesten esimiehen on omaksuttava myös valmentajan rooli** alaisilleen, minkä avulla esimiehet saavat omakohtaista kokemusta valmennustilanteista ja pystyvät kehittymään itse valmentajina.

Toimihenkilöiden työskentelyn merkitystä ei voida väheksyä valmentavan johtamisen juurruttamisessa. Heidän työskentelyään tulee selkeyttää niin, että heillä on **selvät työtehtävät**, joista he ovat vastuussa ja näiden tehtävien pohjalta asetetaan **henkilökohtaiset tavoitteet**. Henkilökohtaiset tavoitteet kannattaa asettaa konttoritavoitteiden pohjalta, sillä näin esimiehille ei tule ristiriitaa organisatoristen ja toimihenkilöiden tavoitteiden välillä (vrt. Garvey ym., 2009; McCarthy & Milner, 2013).

Näin toimihenkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan työssään. Jotta he pystyvät saavuttamaan nämä tavoitteet valmentavan johtamisen toimintamallilla, heillä pitää olla **riittävää ammatillista osaamista**. Osaaminen varmistetaan koulutusten avulla ja varsinkin **myyntikoulutuksia** on hyvä järjestää.

Kun pohjatyö valmentavalle johtamiselle on tehty, sitä voidaan alkaa tuomaan päivittäiseen käytäntöön organisaatiossa. Seuraavaa vaihetta kutsutaan kick off –vaiheeksi, joka tapahtuu käyttöönoton ensimetreillä. Tavoitteena organisaatiossa pitäisi olla se, että **jokainen organisaation jäsen on mukana** valmentavan johtamisen toteuttamisessa ja tsemptaan kaikkia puolin ja toisin. Esimiehen vastuulla on ottaa **jokainen toimihenkilö huomioon yksilönä** ja pyrkiä räätälöimään valmennusta jokaiselle yksilöllisesti hänen lähtökohtiensa mukaisesti. Alkuvaiheessa esimiehen ja toimihenkilön on luotava toimihenkilön **henkilökohtainen valmennussuunnitelma**, jota seurataan tiiviisti läpi vuoden. Esimiehen ja alaisen on syytä luoda **avoin oppimisilmapiiri keskustelemalla** ja tutustumalla toisiinsa. Jotta esimiehellä on aikaa keskittyä tarkemmin jokaisen toimihenkilön valmennukseen, häneltä pitää karsia pois asiakastapaamisia. Ajan riittäminen on koettu suureksi haasteeksi kohdeorganisaatiossa, joten **ajan käyttöä esimiehen on suunniteltava** oman esimiehensä kanssa. Esimies pääsee valmentavan johtamisen myötä lähemmäksi toimihenkilön työtä ja hänellä pitää riittää koko ajan **aikaa kuuntelemiseen, sparraamiseen ja kannustamiseen**.

Kolmas vaihe on implementointi, jossa tavoitteena on ottaa käyttöön valmisteluvaiheessa suunniteltu toimintamalli. Valmentavaa johtamista voidaan alkaa toteuttaa ensiksi **valmennuskeskusteluiden** kautta. Valmennuskeskusteluita tulee käydä joka kuukausi, jotta kehittymistä ja tavoitteita voidaan seurata läheltä. Näissä keskusteluissa pohditaan sekä onnistumisia että epäonnistumisia viimeisen kuukauden ajalta ja pyritään löytämään ratkaisuja ongelma-alueisiin toimihenkilön johdolla. Esimiesten on hyvä saada koulutusta jo ennen näitä keskusteluja, kuinka ne pitäisi viedä läpi. Esimiesten esimies voi tulla myös havainnoimaan esimiehen keskusteluja.

Kun valmennuskeskusteluita on alettu pitää organisaatiossa, he voivat lisätä **lähivalmennuksen** eli havainnoinnin valmentavan johtamisen toimenpiteisiin. Lähivalmennuksessa usein esimies seuraa toimihenkilön työtä, esimerkiksi

asiakastapaamista. Tapaamisen jälkeen esimies ja toimihenkilö keskustelevat siitä, mikä onnistui ja missä on parannettavaa. Nämä kaikki keskustelut tulee käydä avoimessa ilmapiirissä rakentavaa palautetta saaden ja antaen sekä toimihenkilöä oivalluttaen. Erityisesti lähivalmennusta kohtaan organisaatiossa voi ilmetä vastustusta, mutta ajan myötä se helpottuu, kun toimihenkilöt ymmärtävät sen tuottaman hyödyn heidän kehitykselleen. **Ristiinhavainnointi**, eli toimihenkilöt kuuntelevat toisen toimihenkilön asiakastapaamista, voidaan ottaa paremmin vastaan, sillä toimihenkilöt tuntevat näin olevansa samalla viivalla ja pystyvät ottamaan palautetta paremmin vastaan. Ristiinhavainnointi kannattaakin lisätä valmentavan johtamisen toimintamalliin aikaisessa vaiheessa.

Kun edellä luetellut toimenpiteet on saatu tehtyä, on tiettyjä asioita mihin on kiinnitettävä huomiota, jotta valmentava johtaminen todellakin saadaan jokapäiväiseen toimintaan. Seurantavaihe on ohjeistuksen neljäs ja viimeinen vaihe, johon on hyvä kiinnittää huomio valmentavan johtamisen käyttöönoton ensimmäisinä vuosina. Ensinnäkin pitää ymmärtää, että vuodessa tai kahdessa ei välttämättä ole näkyvillä vielä suurta muutosta, vaan siihen voi mennä vuosia. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa voi viiden vuoden jälkeen sanoa olevan valmentavaa johtamista. Kun alussa on luotu selkeät tavoitteet konttori- ja henkilökohtaiselle tasolle, niin on tärkeää, että **niiden saavuttamista seurataan aktiivisesti**. Näin toimihenkilöt kokevat, että heidän työllään on merkitystä ja motivoituvat entisestään tavoitteiden saavuttamisesta. Esimiehen on pidettävä **jatkuvaa vuorovaikutusta** yllä, tuettava toimihenkilöä haasteellisissa tilanteissa ja kehua, kun siihen on aihetta.

Pelkästään esimiehen kannustava käyttäytyminen ei riitä valmentavan johtamisen tukemiseen, vaan on huolehdittava, että **sekä esimiehille että toimihenkilöille tarjotaan erilaisia koulutuksia** ammattitaitoansa kehittääkseen. Tämä vastuu ei ole pelkästään organisaation johdolla ja esimiehillä, vaan toimihenkilöiden pitää myös aktiivisesti ehdottaa itselleen sopivia koulutuksia. Heidän pitää ottaa vastuu kehityksistään. Koulutuksien lisäksi **työssä oppiminen** on erittäin tärkeä tekijä kehityksessä, sillä sen on sanottu opettavan enemmän kuin koulutukset (Örtenblad, 2004) ja kohdeorganisaatiossa kaikki toimihenkilöt kertoivat oppivansa parhaiten tekemällä. Näin voidaan saada oppi heti

työsuorituksiin. Lähivalmennusta ja valmentavan johtamisen toimintamallia ylipäänsä voidaan sanoa työssä oppimiseksi, mutta organisaation voi olla hyvä kehittää vielä lisää työssä oppimisen malleja.

Edellä on lueteltu erilaisia toimenpiteitä, joita pankkiorganisaation on toteutettava, jos sen tavoitteena on valmentavan johtamisen juurruttaminen. Nämä toimenpiteet pohjautuvat aikaisemmissa tutkimuksissa todettuihin asioihin ja esille tulleisiin seikkoihin tapaustutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa. Näiden toimenpiteiden avulla on mahdollista **juurruttaa valmentava johtaminen jokapäiväiseen toimintaan ja luoda sitä kautta valmentavaa johtamiskulttuuria**. Kulttuurin muutos organisaatiossa on pitkän ajan prosessi, mutta pakotettu muutos on mahdollista, kun muutosagentit ovat sitoutuneita, luodaan uutta kulttuuria tukevia rituaaleja ja symboleja sekä palkitaan haluttua käyttäytymistä (Schein, 1990).

Taulukko 4 Benchmarking-työkalu valmentavan johtamisen juurruttamiseen

	Valmistelu →	Kick off →	Implementointi →	Seuranta
Organisaatio	Ylin johto → tavoitteiden selkeyttäminen → strategiaan kirjaaminen → toimintamallin suunnittelu	Jokainen organisaation jäsen mukaan	Suunnitellun toimintamallin käyttöönotto	Tavoitteiden seuranta Koulutuksien tarjoamista Työssä oppimisen kehittämistä
Esimies	Koulutusta uuteen rooliin → ulkopuolinen valmentaja ja oma esimies	Toimihenkilön henkilökohtaisen valmennus-suunnitelman tekeminen Avoimen oppimisilmapiirin luominen Ajan käytön suunnittelu	Valmennus-keskustelut Lähivalmennus	Tavoitteiden seuranta Jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitämistä Koulutuksien tarjoamista
Toimihenkilö	Työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttäminen Ammatillisen osaamisen varmistaminen	Henkilökohtaisen valmennus-suunnitelman tekeminen Avoimen oppimisilmapiirin luominen	Valmennus-keskustelut Lähivalmennus Ristiinhavainnointi	Koulutusten ehdottamista itselle



Valmentavan johtamisen juurruttaminen jokapäiväiseen toimintaan ja valmentavan johtamiskulttuurin luominen

Taulukkoon 4 on koottu pankkiorganisaatiolle benchmarking-työkalu siitä, kuinka valmentavan johtamisen juurruttamista voidaan edesauttaa organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista. Siihen on listattu neljä eri vaihetta: valmistelu, kick off, implementointi ja seuranta. Nämä kaikki vaiheet ja niissä luetellut toimenpiteet ovat todettu merkittäviksi kirjallisuuden ja tutkitun pankin kokemusten pohjalta, mutta erityistä huomioita kannattaa kiinnittää valmisteluvaiheeseen. Suunnitelmallisuuden tärkeyttä ei voida liiaksi korostaa. Valmisteluvaiheessa kannattaa suunnitella kaikki taulukossa esitetyt vaiheet, mutta muistaa säilyttää jouston varaa mahdollisille yllätyksille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa syvennyttiin tarkastelemaan valmentavaa johtamista ja sen juurruttamista organisaatioon kolmesta eri näkökulmasta – organisaation, esimiehen ja alaisen. Tutkimuksessa löydettiin heille erityisiä edellytyksiä, jotka edistävät valmentavan johtamisen toteutumista ja juurruttamista. Näiden edellytysten pohjalta koottiin ohjeistus siitä, miten pankkiorganisaatio voi tuoda valmentavaa johtamista organisaatioonsa ja juurruttaa sitä päivittäiseen työhönsä. Tärkeää on tunnistaa niin organisaation ylimmän johdon kuin esimiehen ja alaisen merkitys valmentavan johtamisen toteutumisessa. Näiden toimenpiteiden avulla on mahdollista luoda valmentavaa johtamiskulttuuria.

Aikaisemmissa tutkimuksissa valmentava johtaminen on nähty johtamisen sydämenä ja sen on verrattu olevan vastakohtainen johtamistyyli kontrolloivalle ja käskyttävälle johtamiselle (Evered & Selman, 1989). Valmentavan johtajan nähdään puolestaan käyttäytyvän voimaannuttavalla ja mahdollistavalla tavalla, kuten auttaa alaisia näkemään asioita eri näkökulmista (Ellinger ym., 1999). Valmentava johtaminen on nähty monissa tutkimuksissa soveltuvan hyvin tämän ajan vaatimuksiin, mutta sitä ei pidä ajatella ainoana johtamistyylinä tehokkaalla johtajalla. Kuten Goleman (2000) on tuonut esiin, valmentava johtaminen voidaan nähdä vain yhtenä tehokkaan johtajan johtamistyylinä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tuli myös ilmi, että esimies tarvitsee *leaderin* ja *managerin* rooleja valmentavan rinnalle, jotta konttori pyörii ja tuottaa tulosta. Tässä tutkimuksessa valmentava johtaminen nähdään tehokkaana johtamistyylinä alaisten ammatillisen potentiaalin maksimoimiseen pankkiorganisaatiossa.

Tämän tutkimuksen avulla syvennettiin entisestään tieteellistä ymmärrystä valmentavasta johtamisesta. Tutkimuksen merkittävin tieteellinen kontribuutio on organisaation ja alaisen merkitys valmentavan johtamisen toteutumisessa esimiehen lisäksi sekä toimenpiteet, millä sen toteutumista edistetään. Aikaisemmat tutkimukset käsittelevät sitä, kuinka oppiva organisaatio tarvitsee valmentavia johtajia (Ellinger ym., 1999; Ellinger ym., 2003), mutta tämä tutkimus vahvisti sitä olettamusta, että tehokas valmentava johtaja tarvitsee oppivaa

organisaatiota ympärilleen. Valmentavan esimiehen käyttäytymisestä on tehty paljon tutkimusta, mutta tämä tutkimus toi esiin yhden edellytyksen, jota aikaisemmassa kirjallisuudessa ei oltu tarkemmin käsitelty – esimiehen rohkeuden asettaa rajat alaisille ja puuttua haastaviin tilanteisiin. Valmentavassa johtamisessa alaisia voimaannutetaan ja annetaan heille mahdollisuus ottaa vastuuta kehittymisestään. Esimiehen on kuitenkin säilytettävä sekä roolinsa alaisen yläpuolella katsomalla kokonaiskuvaa että mahdollisuus puuttua hänen toimintaansa. Vaikka alaiset tekevät oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti töitään, esimiehen on varmistettava, että se työ todella hyödyttää organisaatiota.

Merkittävin käytännön implikaatio muodostuu ohjeistuksesta, jossa kerrotaan vaihe vaiheelta, kuinka valmentavaa johtamista juurrutetaan pankkiorganisaatioon. Ohjeistuksessa käydään läpi valmisteluvaihe ennen käyttöönottoa, kick off –vaihe, implementointi ja seurantavaihe ensimmäisille vuosille. Pankkiorganisaatiot voivat myös tarkastella toimintaansa organisaation, esimiehen ja alaisen valmentavaa johtamista tukevien ominaisuuksien avulla. Käytännön implikaatiot rajoittuvat täten suurimmaksi osaksi pankkialan organisaatioihin, jotka vievät toimintaansa kohti asiantuntevaa myyntiorganisaatiota valmentavan johtamisen avulla.

Edellä todetun kontekstisidonnaisuuden vuoksi tämä tutkimus on rajoittunut tutkimaan valmentavaa johtamista pankkialalla. Ensinnäkin jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan valmentavan johtamisen juurruttamista muussa kontekstissa. Tätä tutkimusta voidaan jollain tasolla soveltaa muihin myyntitavoitteellisiin organisaatioihin, mutta tutkimusta ei voida yleistää muihin organisaatioihin. Toiseksi valmentavan johtamiskulttuurin tutkiminen jäi vain pintatasolle. Tutkimuksen tutkimusmenetelmillä ei saatu luotua tarkempaa kuvausta organisaation johtamiskulttuurista, sillä kulttuuria on vaikea ymmärtää ja pukea sanoiksi. Syvällisempää kulttuurin tutkimista tarvitaan, jotta saadaan vielä tarkempi kuva siitä, minkälaista valmentavan johtamiskulttuurin organisaation toiminta on.

Kolmanneksi tutkimuksen yksi rajoitus oli se, että benchmarking-työkalu pohjautui vain valmentavan johtamisen tutkittuihin positiivisiin puoliin, joten valmentavan johtamisen haasteista ja haitoista voi tehdä jatkotutkimusta. Neljänneksi kontekstin sisällä tätä ilmiötä

voidaan tutkia vielä lisää, sillä tämän tutkimuksen haastatellut toimihenkilöt olivat kaikki tyytyväisiä valmentavaan johtamiseen ja kokivat sen miellyttävänä tapana kehittää itseään. Esimiesten mukaan kohdeorganisaatiossa eivät kuitenkaan kaikki olleet mieltäneet valmentavaa johtamista osaksi työtä. Tutkimustulos olisikin voinut olla erilainen, mikäli heidän näkemyksensä olisi huomioitu. Lisäksi alaisten edellytyksistä valmentavan johtamisen toteutumiseksi ylipäänsä on tehty erittäin vähän tutkimusta. Empiirisessä osuudessa huomattiin toimihenkilöiden lähtökohdilla olevan merkitystä valmentavan johtamisen toteutumiselle, joten jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan alaisten edellytysten tarkempaa tutkimista ja erityisesti sitä, minkälainen henkilö sopii valmennettavaksi.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). *Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Antonioni, D. (2000). Leading, Managing and Coaching. *Industrial Management*, 42 (5), 27–31.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning 2: Theory, Method and Practice*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and commercial training*, 37 (7), 336–340.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burbules, N. C. (1993). *Dialogue in teaching: theory and practice*. New York: Teachers College Press.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17 (2), 142–152.
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2008). *Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Clutterbuck, D. (2008). What’s happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development And Learning In Organizations*, 22 (4), 8–10.
- Dymock, D. & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13 (5), 525–536.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organization. *Journal of Management Development*, 18 (9), 752–771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 435–458.

- Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. (1999). Managers as Facilitators of Learning in Learning Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 105–125.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Evered, B. D & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 16–32.
- Garvey, R., Stokes, P. & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring Theory and Practice*. London: Sage.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 26 (6), 78–91.
- Gibb, S. (2003). Line manager involvement in learning and development: Small beer or big deal? *Employee Relations*, 25 (3), 281–293.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristic of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23 (1), 53–70.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78–90.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Grant, A. M. (2010). It takes time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management*, 10 (1), 61–77.
- Gronhaug, K & Stone, R. (2012). The learning organization: An historical perspective, the learning process, and its influence on competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22 (3), 261–275.
- Hagen, M. & Aguilar, M. G. (2012). The Impact of Managerial Coaching on Learning Outcomes Within the Team Context: An Analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (3), 363–388.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours. *Human Resource Development International*, 9 (3), 305–331.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11 (3), 287–305.

- Harmaja & Hellbom (2007). Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Hicks, R. & McCracken, J. (2010). Three Hats of a Leader: Coaching, Mentoring and Teaching. *Physician Executive*, 36 (6), 68–70.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. (2006). *Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Tammi.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jorritsima, P. Y. & Wilderom, C. 2012. Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (3), 364–391.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. (2007). *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007*. Kyselytutkimusraportti. Johtamistaidonopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-related Reactions. *J Bus Psychol*, 28, 315–330.
- Kram, K. E. (1983). Phases of Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 608–625.
- Ladyshwesky, R. K. (2010). The manager as coach as driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4), 292–306.
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (3), 317–334.
- Lawton-Smith, C. & Cox, E. (2007). Coaching: is it just a new name for training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue 1, 1–9.
- London, M. & Smither, J. W. (1999). Empowered Self-development and Continuous Learning. *Human Resource Management*, 38 (1), 3–15.

- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development*, 32 (7), 768–779.
- McComb, D. (2012). Developing coaching culture: are your managers good coaches? *Industrial and Commercial Training*, 44 (6), 345–348.
- McGill, M. E., Slocum, JR, J. W. & Lei, D. (1992). Management practices in Learning Organization. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 5–17.
- Moss, S. E., & Sanchez, J. I. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive*, 18(3), 32–44.
- Ng, P. T. (2004). The learning organisation and the innovative organisation. *Human Systems Management*, 23, 93–100.
- Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M. & Poell, R. (2004). European perspectives on the learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 28 (1), 67–92.
- Parppe, R. (2008). *Business coaching itsesäntelyyn kehityksinterventiona*. Teknillinen Korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.
- Paustian-Underdahl, S. C., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., Scott, C. W., Justice, L. & Altman, D. G. (2013). Antecedents to supportive supervision: An examination of biographical data. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (3), 283–287.
- Phillips, R. (1994). Coaching for Higher Performance. *Management Development Review*, 7 (5), 19–22.
- Pittenger, K. K. S. & Heimann, B. A. (2000). Building Effective Mentoring Relationship. *Review of Business*, 21 (1/2), 38–42.
- Pirnes, U. (1989). *Kehittyvä johtajuus*. Helsinki: Otava.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro
- Räsänen, M. (2007). Johdanto – miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sun, H-E. (2003). Conceptual clarifications for 'organizational learning', 'learning Organization' and 'a learning organization'. *Human Resource Development International*, 6 (2), 153–166.
- Thursfield, D. & Hamblett, J. (2001). Mutuality, learning and change at work: the case of Employee led development. *Employee Relations*, 23 (4), 337–352.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusikylä, K. & Atjonen, P. (2000). *Didaktiikan perusteet*. Helsinki: WSOY.
- Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V. & Cerdón-Pozo, E. (2012). Coaching: An effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22 (5), 423–433.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wheatley, M. (1992). *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, cop.

Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11 (2), 129–144.

WWW-sivut

Chartered Institution of Personnel and Development – CIPD. (2011). *Learning and Development annual survey report*. Haettu 23.9.2013 osoitteesta <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development-2011.aspx>.

International Coaching Federation – ICF:n internet-sivut. Haettu 23.9.2013 osoitteesta <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko esimiehille

STRUKTUROIMATON OSUUS

- Minkälaiseksi koet valmentavan johtamisen?

Avustavia kysymyksiä:

- Mikä on valmentavan johtamisen tavoite?
- Onko sinulla kertoa joku käytännön esimerkki, jossa on toteutunut valmentavaa johtamista?

PUOLISTRUKTUROITU OSUUS

- Kuinka kauan valmentavaa johtamista on pyritty toteuttamaan organisaatiossa?
- Onko sinulla aikaisempaa kokemusta valmentavasta johtamisesta?
- Miten kuvailisit tämän hetkistä tilannetta valmentavan johtamisen suhteen konttorissa?
 - Miten tilanne eroaa siitä ajasta, kun ei ollut vielä valmentavaa johtamista?
- Minkälaisia käytännön toimenpiteitä teillä on valmentavan johtamisen suhteen?
- Miten esimiesroolisi on muuttunut valmentavan johtamisen myötä?
 - Miten kuvailisit itseäsi juuri nyt esimiehenä?
 - Koetko olevasi valmentaja alaisillesi?
- Miten valmentajan pitäisi käyttäytyä esimiestyössä?
 - Mitkä ovat valmentajan kriittiset taidot?
 - Miten valmentajan rooli eroaa muista johtamistehtävistä?
- Haluatko toimia valmentajana alaisillesi? Miksi, miksi et?
- Minkälaista tukea olet saanut organisaatiolta tähän uuteen valmentajarooliisi liittyen?
 - Oletko ollut tyytyväinen tähän tukeen?
 - Minkälaista tukea kaipaisit vielä enemmän organisaatiolta?
- Miten valmentava johtaminen näkyy jokapäiväisessä työssä?
- Onko organisaatioon kehittynyt organisaatiokulttuuria?
 - Jos on, kuinka se näkyy?
- Miten kehittäisit valmentavaa johtamista organisaatiossa?
- Minkälaista on mielestäsi onnistunut valmentava johtaminen?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa aihepiiriin liittyen?

TAUSTA: Koulutus, alaisten lukumäärä, esimieskokemus (vuosina)

LIITE 2: Teemahaastattelurunko toimihenkilöille

STRUKTUROIMATON OSUUS

- Minkälaiseksi koet valmentavan johtamisen?

Avustavia kysymyksiä:

- Mikä on valmentavan johtamisen tavoite?
- Onko sinulla kertoa joku käytännön esimerkki, jossa on toteutunut valmentavaa johtamista?

PUOLISTRUKTUROITU OSUUS

- Kuinka kauan valmentavaa johtamista on pyritty toteuttamaan organisaatiossa?
- Onko sinulla aikaisempaa kokemusta valmentavasta johtamisesta?
- Miten kuvailisit tämän hetkistä tilannetta valmentavan johtamisen suhteen konttorissa?
 - Miten tilanne eroaa siitä ajasta, kun ei ollut vielä valmentavaa johtamista?
- Minkälaisia käytännön toimenpiteitä teillä on valmentavan johtamisen suhteen?
- Miten käyttäytymisesi on muuttunut, kun valmentavaa johtamista on pyritty harjoittamaan?
- Minkälaista valmennettavan käyttäytymisen pitäisi olla, jotta valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa?
- Minkälainen oppija olet?
- Koetko ottavasi aktiivisesti vastuuta omasta oppimisesta ja kehittämisestä?
- Haluatko olla valmennettavan roolissa työssäsi?
- Minkälaista tukea saat esimieheltäsi työhösi?
- Minkälaista tukea saat organisaatiolta työhösi?
- Oletko tyytyväinen tähän tukeen?
 - Minkälaista tukea haluaisit saada enemmän?
- Miten valmentava johtaminen näkyy jokapäiväisessä työssä?
- Onko organisaatioon kehittynyt organisaatiokulttuuria?
 - Jos on, kuinka se näkyy?
- Miten kehittäisit valmentavaa johtamista organisaatiossa?
- Minkälaista on mielestäsi onnistunut valmentava johtaminen?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa aihepiiriin liittyen?

TAUSTA: Työtehtävä, koulutus

LIITE 3: Teemahaastattelurunko esimiehien esimiehelle

STRUKTUROIMATON OSUUS

- Minkälaiseksi koet valmentavan johtamisen?

Avustavia kysymyksiä:

- Mikä on valmentavan johtamisen tavoite?
- Onko sinulla kertoa joku käytännön esimerkki, jossa on toteutunut valmentavaa johtamista?

PUOLISTRUKTUROITU OSUUS

- Kuinka kauan valmentavaa johtamista on harjoitettu?
- Mikä on organisaation tavoite valmentavalla johtamisella?
- Miksi juuri valmentavaa johtamista harjoitetaan organisaatiossa?
- Minkälainen tilanne organisaatiossa oli ennen valmentavaa johtamista?
- Minkälaisia toimenpiteitä oli alussa valmentavan johtamisen suhteen?
- Mitkä olivat alussa suurimmat haasteet valmentavan johtamisen suhteen?
- Mitkä asiat sujuivat alussa erittäin hyvin valmentavan johtamisen suhteen?

- Miten kuvailisit tilannetta organisaatiossa tällä hetkellä valmentavan johtamisen suhteen?
- Minkälaisia toimenpiteitä teillä on valmentavassa johtamisessa?
- Onko organisaatioon kehittynyt valmentavaa johtamiskulttuuria?
 - Jos on, kuinka se näkyy?
- Mitä haasteita on tällä hetkellä valmentavan johtamisen suhteen?
- Mitkä asiat sujuvat hyvin tällä hetkellä valmentavan johtamisen suhteen?

- Kuinka voidaan kehittää valmentavaa johtamista entisestään organisaatiossa?
- Minkälaisia haasteita voidaan odottaa tulevaisuudessa?
- Mitkä asiat sujunevat tulevaisuudessa hyvin?

- Minkälaista on mielestäsi onnistunut valmentava johtaminen?

- Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa aihepiiriin liittyen?

TAUSTA: koulutus, alaisten lukumäärä, esimieskokemus (vuosina)