



Katriina Moksi

**VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN ERÄÄSSÄ
MATKATOIMISTOSSA**

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn nimi: valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä matkatoimistossa
Tekijä: Katriina Moksi
Koulutusohjelma/oppiaine: matkailututkimus
Työn laji: pro gradu -työ_x_ sivulaudaturtyö__ liseniaatintyö__
Sivumäärä: 88
Vuosi: 2014

Tiivistelmä:

Valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä matkatoimistossa

Tutkielman tavoitteena on kehittää valmentavaa johtamista Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksen esimiestyössä. Tutkimus kohdentuu matkatoimiston sekä lähiesimies- että työntekijäportaaseen. Tutkimustuloksena on luotu toimenpide-ehdotuksia kohdeorganisaation valmentavalle esimiestyölle.

Tutkimuksen teoriaosuudessa paneudutaan johtajuuden muutokseen painospisteen ollessa osaamisen kehittämisessä sekä osaamisen valmentavassa johtamisessa. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimusote on konstrukttiivinen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla sekä itsearviointilomakkeilla. Tutkimusaineisto analysoitiin enimmäkseen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä apua käyttäen.

Tutkimuksen empiirissä osassa ilmenee, että Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksen esimiestyö on muuttunut selkeästi valmentavampaan suuntaan viime vuosina. Henkilöstö on kokenut muutoksen melko positiivisesti. Valmentamisen idea ja päämäärä kaippaa kuitenkin vielä kirkastamista sekä työntekijä- että esimiesportaassa. Asiakaspalvelukeskuksessa on käytössä runsas määrä seurantajärjestelmiä toiminnan kehittämiseksi. Muun muassa tavoitekohtaisissa voimavarakartoituksissa, palautteen antamisessa, esimiesten ajankäytössä, osaamisen inventoinnissa ja kehittämissuunnitelmissa on vielä kehitettävää.

Avainsanat

Coaching, valmentava esimiestyö, osaamisen kehittäminen, työmotivaatio

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_x_

Suostun tutkielman luovuttamiseen lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi_x_

(vain lappia koskevat)

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot ja taulukot

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Toimintaympäristön muutos.....	5
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	8
1.3 Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	10
2 JOHTAJUUDEN MUUTOS.....	12
2.1 Osaamisen kehittämisen tarve.....	12
2.2 Johtajuuden muutos.....	14
2.3 Työmotivaation kehittäminen.....	16
3 VALMENTAVA JOHTAJUUS.....	20
3.1 Taustaa.....	20
3.2 Ammatticoaching.....	21
3.3 Esimiescoaching.....	23
4 VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MENETELMÄT.....	27
4.1 Oppimisen suuntaaminen.....	28
4.2 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen.....	32
4.3 Oppimisprosessin tukeminen.....	33
4.4 Esimerkillä johtaminen.....	35
5. MENETELMÄT JA AINEISTO.....	37
5.1 Kohdeorganisaation esittely.....	37
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	38
5.3 Tutkimuksen suorittaminen.....	40
5.3.1 Testihaastattelu.....	40

5.3.2 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden suorittaminen.....	41
5.3.3 Aineiston analyysin suorittaminen.....	42
6 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI.....	44
6.1 Oppimisen suuntaaminen.....	44
6.1.1 Tavoitteiden määrittäminen.....	44
6.1.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi.....	46
6.1.3 Käytäntöjen luominen.....	48
6.2 Oppimisprosessien tukeminen kohdeorganisaatiossa.....	49
6.2.1 Ryhmän kokonaisuudesta huolehtiminen.....	49
6.2.2 Yksilön kehittämisen tukeminen.....	50
6.3 Esimerkillä johtaminen kohdeorganisaatiossa.....	51
6.4 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen kohdeorganisaatiossa.....	52
6.4.1 Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen.....	52
6.4.2 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen.....	54
6.5 Valmentava johtajuus.....	55
6.6 Yhteenveto ja kehittämissuunnitelmat lomamyymälöiden haastatteluista.....	57
6.7 Oppimisen suuntaaminen esimiesten kannalta.....	60
6.7.1 Tavoitteiden määrittäminen esimiesten kannalta.....	60
6.7.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi esimiesten kannalta.....	61
6.7.3 Käytäntöjen luominen esimiesten kannalta.....	63
6.8 Oppimisprosessien tukeminen kohdeorganisaatiossa esimiesten kannalta.....	63
6.8.1 Ryhmän kokonaisuudesta huolehtiminen esimiehen kannalta.....	63
6.8.2 Yksilön kehittämisen tukeminen esimiesten kannalta.....	64
6.9 Esimerkillä johtaminen esimiesten kannalta.....	65
6.10 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen esimiehen kannalta.....	66
6.11 Valmentava johtajuus esimiesten kannalta.....	67

6.12 Yhteenveto ja kehittämisaihiot tiimiesimiesten haastatteluista.....	68
6.13 Tiimiesimiesten valmennustaidot.....	71
6.14 Yhteenveto.....	72
7 KEHITTÄMISEHDOTUSTEN KEHITTÄMINEN JA ARVIOINTI.....	75
7.1 Kehittämis ehdotusten kehittäminen.....	75
7.2 Tulosten arviointi.....	78
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	80
LÄHTEET.....	82
 LIITTEET	
Liite 1. Haastattelurunko lomamyyjille.....	85
Liite 2. Haastattelurunko tiimiesimiehille.....	86
Liite 3. MCS-kyselysarja.....	88

TAULUKOT JA KUVIOT

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteenveto lomamyymyjien haastatteluista ja kehittämissaihiot.....	58
Taulukko 2. Yhteenveto tiimiesimiesten haastatteluista ja kehittämissaihiot.....	70
Taulukko 3. MCS-kyselysarjan tulokset.....	72

KUVIOT

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet.....	27
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Toimintaympäristön muutos

Yritysten liiketoimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosikymmeninä voimakkaita rakenne- ja kulttuurimuutoksia. Yritykset toimivat maailmassa, jota kuvaa jatkuva maailmanlaajuinen, taloudellinen sekä teknologinen muutos ja kehittyminen. Menestymisen kannalta tärkeäksi on tullut se, miten nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä pystytään havainnoimaan, ja miten hyvin ja nopeasti yritykset pystyvät käyttämään havaitsemansa muutokset ja tilaisuudet hyväksensä. (mm. McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin 2005.)

Ympäristössä, jossa nopeutuva muutostahti ja toimintaympäristön lisääntyvä monitahoisuus asettaa johtamiselle ja johtajuudelle uusia haasteita, on osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen sekä uusiutuminen nostettu yritysten tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Lisäksi organisaatiohierarkioiden madaltuminen ja tietointensiivisen asiantuntijan työn merkityksen kasvu ovat olleet osaltaan vaikuttamassa siihen, että työntekijöiden on tullut kaikilla tasoilla oppia kehittämään itseohjautuvuutta. (Harmaja & Hellbom, 2007, 213.) Itseohjautuvuuden ja osaamisen johtamisen käytäntöjä onkin kehitelty voimakkaasti 1990-luvulta lähtien. Suosituksi johtamisen kehittämismenetelmäksi on noussut coaching - suomeksi valmentaminen - ja konsepti ”manager as coach” on saavuttanut huomattavaa suosiota (Ellinger, Hamlin & Beattie, 2007; McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005; Ristikangas & Ristikangas, 2010; Viitala 2007).

Valmentavalle esimiestyölle ei ole vain yhtä määritelmää. Parsloon ja Wray (2000) määrittelevät valmentavan johtajuuden prosessiksi, joka johtaa oppimiseen, kehittymiseen sekä suorituksen paranemiseen. Päinvastoin kuin aiemmat ohjausta ja järjestystä painottavat johtamisparadigmat, valmentava esimiestyö pyrkii työntekijöiden voimaannuttamiseen. (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin 2005, 159.)

Edellä mainittu kehitys koskettaa nykypäivänä lähes kaikkia toimialoja. Myös matkatoimistoala on kokenut voimakkaita muutoksia alan teknologisoitumisen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä. Tämän päivän matkatoimistoalaa kuvaa asiakaslähtöisyys, tehokkuus, myynnillisuus, nopea muutostahti ja globaalin ympäristön vaikutukset (Taipale-Lehto 2012). Tämä on vaatinut muutoksia yrityksiensä johtamiskulttuurissa. Tutkimassani kohdeorganisaatiossa, Finnmatkojen asiakaspalvelukeskus contact centerissä, onkin useiden muiden myyntipalveluiden tapaan siirrytty kohti valmentavaa johtajuutta.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Valmentavaan johtamiseen liittyvä kirjallisuus lisääntyy vuosi vuodelta. Keskustelun ajallinen pituus ja sisältö eivät kuitenkaan ole johtaneet paradigman muodostumiseen. Tarjolla on paljon ns. konsulttikirjallisuutta. Koska valmentava johtamistyyli on kuitenkin tullut jäädäkseen, aihe kiinnostaa myös tieteellisiä tutkijoita.

Ihmis- ja asiakaskeinen rooli huomioitiin johtamisen tutkimuskirjallisuudessa pitkään ainoana ulottuvuutena. Vasta 1990-luvun alussa toimintaympäristön muuttuminen näkyi johtamistutkimuksessa siten, että esiin nousi uusi johtajuuden ulottuvuus: muutoksen ja kehityksen tuottaminen. Huomionarvoista on se, että tutkimuksellista tietoa johtajuuden ulottuvuuksien laajentumiseen esittivät ensimmäisenä maailmassa suomalaiset ja ruotsalaiset tutkijat (Ekvall, Arvonen, Lindell ja Rosenqvist 1991). Tämä kertoo mm. pohjoismaisesta muutosmyönteisestä toimintakulttuurista (Viitala 2007, 80).

Osaamisen johtamisen juuret löytyvät amerikkalaisesta uudistavaa johtajuutta käsittelevästä tutkimusperinteestä. Tutkimusperinteen käynnisti Burns (1978), joka jakoi johtajuuden kahteen ryhmään: transaktionaalinen johtajuus ja transformationaalinen eli uudistava johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus todettiin luoteeltaan ylläpitäväksi eikä haastanut muutokseen, kun taas transformationaalinen johtajuus nähtiin proaktiivisena, joka haastoi nykytilaa, pyrki muutokseen ja tuotti tulosta ennen kaikkea pitkällä aikavälillä.

Senge (1990) tiivisti oppivan yrityksen piirteet neljään asiaan: yksilöiden ”mestaruus”, yhteiset ajatusmallit, jaettu visio ja tiimioppiminen. Näihin hän lisäsi vielä viidennen, joka muodostaa perustan neljälle muulle ja on hänen viides oppivan organisaation perustekijä, jota pitää harjaannuttaa: kehittynyt systeeminäkemys. Senge korosti, että systeeminäkemys tarkoittaa rakenteiden hahmottamista vuorovaikutteisten tilanteiden taustalla.

Ellingerin, Bostromin ja Watkinsin (1991) tutkimustyö on urauurtavalla tavalla pyrkinyt erittelemään valmentajuutta käytännön esimiestyössä. He ovat laadullisen tutkimuksen avulla sijoittaneet valmentajuutta kuvaavat johtajuuden piirteet kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowering cluster) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster). Ensimmäisessä ryhmässä esimies keskittyy rohkaisemaan alaista ylittämään aikaisempia toimintansa rajoja ja pääsemään parhaimpaansa. Toisessa ryhmässä esimies varmistaa alaisensa kehittymiselle suotuisan oppimisympäristön ja kehittymistä tukevia välineitä ja kiintopisteitä.

McLean, Yang, Kuo, Tolbert ja Larkin (2005) kehittivät työkalun, jolla voidaan mitata esimiehen valmennustaitoja. Tutkimuksessa löydettiin kaksikymmentä tekijää, jotka on jaettu neljään luokkaan seuraavasti: viestinnän avoimuus, yhteisöllisyys, ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä epävarmuuden sietokyky. Tutkimusta käytetään pohjana myös tässä tutkimuksessa arvioitaessa kohdeorganisaation esimiesten valmennustaitoja.

Sztucinskin (2002) tutkimuksen voi nähdä olevan yksi business coachingin kokonaisvaltaisimmista väitöskirjatutkimuksista. Tutkimuksen tarkoituksena oli valmennettavien coaching-kokemusten ymmärtäminen. Sztucinski tutki fenomenologisella otteella, miten johtajat kokevat coachingin. Tutkimustuloksina Sztucinski nosti esille sisältöluokkia, jotka liittyivät muun muassa tavoitteen saavuttamiseen, räätälöitävyys prosessiin ja valmennettavan omaan toimijuuteen.

Joo (2005) on perehtynyt erityisesti johdon valmennukseen (executive coaching) ja tarjoaa tekemänsä tutkimuksen perusteella käsitteellistä teoriaa johdon valmentamiseksi. Aineiston Joo on kerännyt aiheeseen liittyvistä artikkeleista ja

tutkimuksista. Joo nostaa esille lisätutkimuksen tarpeen, jotta valmentaminen ei jää ohimeneväksi villitykseksi.

Pirnes (1989) oli johtajuusajattelun eturintamassa Suomessa ja hän käytti käsitettä valmentava johtajuus. Hänen empiirisessä tutkimuksessansa esimiehen yhdeksi tehtäväalueeksi nousi juuri valmentajana toimiminen. Pirneksen mukaan taitava esimies oli valmentaja, joka selkeytti päämääriä, sitoutti alaisia viestimällä niistä ja toimi itse esimerkkinä.

Viitala (2002) määrittelee osaamisen johtamista esimiestyössä ja luo viitekehyksen valmentavan esimiestyön kehittämiseksi. Tutkimus on kaksivaiheinen siten, että laadullisessa esitutkimuksessa haettiin ensin ymmärrystä ilmiöstä ”osaamisen johtaminen esimiestyössä” muuttujien laadinnan pohjaksi. Sen jälkeen ja sen varassa kehitellyn kyselylomakkeen avulla kerättiin aineistoa ilmiön toteutumisesta käytännössä. Aineisto analysoitiin faktori- ja klusterianalyysien avulla, jolloin saatiin ilmiötä kuvaava malli. Viitalan työn merkitystä tieteellisessä keskustelussa korostaa sen soveltuvuus suomalaiseen yhteiskuntaan sekä laaja aineisto empiirisen tutkimuksen pohjana. Viitalan mallia käytetään myös tässä tutkimuksessa yhdistämään teoriaa empiriaan.

1.3 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on kehittää valmentavaa johtamista Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksen esimiestyössä. Tutkimukseni kohdentuu matkatoimiston sekä lähiesimies- että työntekijäportaaseen. Ottamalla kaksi tasoa mukaan tutkimukseen, saadaan tietoa siitä, miten sekä esimiehet että työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön ja sen kehittämistarpeet. Tutkimustuloksena saadaan toimenpide-ehtotuksia kohdeyrityksen valmentavalle esimiestyölle. Tutkimus on luonteeltaan konstrukttiivinen.

Tutkimusaineisto kerätään haastatteluin selvittämällä:

- kuinka esimiehiä valmennetaan?
- kuinka esimiehet valmentavat alaisiaan?
- kuinka työntekijät kokevat valmentamisen?

Tutkielma on jaettu seitsemään päälukuun. Johdantoluvun jälkeen, luvussa kaksi, kuvataan osaamisen kehittämistarvetta nykypäivän organisaatioissa. Luvussa kolme käsitellään valmentavaa esimiestyötä teoreettisesta näkökulmasta kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin perustuen. Luvussa neljä kuvataan valmentavan esimiestyön toteuttamista. Luvussa viisi käydään lävitse tutkimukseen liittyvää metodologiaa sekä perehdytään tutkimuksen empiirisen aineiston analyysiin. Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset. Luvussa seitsemän esitellään kehittämissuhteita valmentavan johtamisen kehittämiseksi ja arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen lopuksi luvussa kahdeksan tehdään johtopäätöksiä keskeisistä havainnoista ja nostetaan esille aiheita mahdollista jatkotutkimusta ajatellen.

2 JOHTAJUUDEN MUUTOS

Tässä luvussa paneudutaan siihen, miten yritysten liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet valmentavan esimiestyön kehittymiseen. Alaluvussa 2.1 tarkastellaan osaamisen johtamisen tarvetta, alaluvussa 2.2 osaamisen johtamisen taustoja, merkitystä, keinoja ja 2.3 motivaatioteorioita oppimiseen ja työntekoon liittyen.

2.1 Osaamisen kehittämisen tarve

Liiketaloustieteissä osaamisen ja oppimisen käsitteillä käyty keskustelu alkoi vahvistua erityisesti 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, koska aiemmat selitysmallit ja käsitteistö osoittautuivat riittämättömiksi nopeasti muuttuvassa maailmassa. Muutoksen nopeus ja sen myötä uudistumisen välttämättömyys vaati aina taaksensa ihmisjoukon, joka sekä oppi uutta, mutta myös poisoppi luovuttaessa vanhoista toimintamalleista. Kyvystä uudistua muita nopeammin tuli liiketoiminnassa ratkaiseva kilpailutekijä. Kehityksen kulku on kiihtynyt vähitellen, mutta taitekohtana on esitetty 1980-lukua, johon ajoittuu informaatiotekniikan rajua kehitysvaiheen käynnistyminen. (Viitala 2004, 12-13.)

Barney (1991) esitti, että resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen pitkäkestoisen kilpailuedun lähteet löytyvät sen harvinaisista, arvoa tuottavista, korvaamattomista aineellisista ja aineettomista resursseista. Johdon vastuulla on ohjata ja kasvattaa yrityksessä olevia resursseja niin, että aikaansaatu resurssipohja tekee yrityksen tavoitteen saavuttamisen mahdolliseksi. Osaaminen tai kyvykkyys (competence, capability) nähdään aineettomana resurssina tai avaimena muiden resurssien hyödyntämiseen ja se on usein nostettu ratkaisevaksi tekijäksi yrityksen menestykselle (Säntti & Viitala 2010, 92). Kyvykkyys- tai kompetenssistrategian perusidea on, että yritys pystyy kilpailemaan ainoastaan kehittämällä ydinkyvykkyksiään, jotka eivät ole fyysisiä tai teknologisia, vaan ne ovat kykyä tuottaa arvoa asiakkaille kehittämällä innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa sekä prosesseja ja suhteita ulkopuolisten kumppaneiden kanssa (Prahalad & Hamel 1990). Strategian mukaan osaaminen

nähdään määriteltävissä olevana asiana, jota voidaan tietoisesti johtaa kuten mitä tahansa muutakin resurssia (Säntti & Viitala 2010, 98).

Kolmekymmentävuotinen keskustelu on keskittynyt organisaation kehityksen tarkasteluun osaamisen ja tiedon kumuloitumisen näkökannasta. Käsitteistö on ollut tässä keskustelussa kirjavaa. Keskustelun kiinnostus koski aluksi strategisen tason kysymyksiä ja niiden tultua selvemmiksi, ryhdyttiin pohtimaan, miten jatkuvaa oppimista ja uudistumista voitaisiin tehokkaasti tukea operatiivisella tasolla. (Viitala 2004, 10.) Tämän päivän johtamiskeskustelun viesti on se, että jos organisaatiota halutaan kehittää oppivaksi, on siellä myös johtamisen väistämättä muutettava luonnettaan. Tästä on seurannut johtajuuden tarkastelu: miten ihmisiä tulisi johtaa, jotta he oppivat tehokkaasti ja jotta heissä oleva osaaminen mahdollisimman tehokkaasti siirtyisi organisaation hyödyksi. Muuttuneessa maailmassa ei siten enää uskota vanhojen johtamisoppien menestyvän. Asioiden tietäminen ja tiedon jakaminen, käskeminen, valvonta, etuoikeus arvosteluun, ylemmyys ja paremmuus eivät enää kuulu johtajuuteen, jos ratkaisevaksi tekijäksi nousee ihmisissä oleva kyky uudistua, innovoida ja oppia. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 177; Viitala 2007, 83-84.)

Koska kyvykkäistä ja hyvät kompetenssit omaavista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua, on myös heidän sitouttamiseksi investoitava yksilön kehittymiseen. Samaan aikaan yleisestä hyvinvoinnista on noussut trendi. Johtajien odotetaan vastaavan työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi myös työntekijöiden hyvinvoinnista. Voidaankin todeta, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on oppimisen perusta. (Ellinger, Hamlin & Beattie 2007, 241; Harmaja & Hellbom 2007, 214.)

Käsitykset ja lähestymistavat osaamisen johtamiseen vaihtelevat suuresti ja näkökulmien kirjo tuntuu edelleen laajentuvan. Käytännön elämässä huomioitavaa kuitenkin on, että tärkeämpää kuin se, että yrityksissä ryhdyttäisiin kiistelemään käsitteiden välisistä vivahteista, on se, että yrityksen sisällä määritellään, mitä käyttöön otettavilla käsitteillä päätetään yhdessä tarkoittaa; ”mitä, mihin suuntaan ja millä keinoin”. Osaamisen johtamisen kiinnekohta on tulevaisuuden tahtotila. (Viitala 2005, 33.)

2.2 Johtajuuden muutos

Jo 1950-luvulla Simon, March ja Cyert (via Viitala 2005) olivat esittäneet, että organisaatioiden kehittyminen on oppimisprosessi, jossa kokemus näyttelee keskeistä sijaa. Teoria on siis ollut paljon edellä johtamisen käytännön muutoksia. Osaamisen johtamisen keskustelun yhdet tärkeät juuret löytyvät 1970-luvulta. Silloin Argys ja Schön (1978) tutkivat johtoryhmien ja johtajien viitekehyksiä ja totesivat, että ihminen häneltä kysyttäessä usein perustelee toimiaan eri tavalla kuin mitä voisi päätellä toiminnasta suoraan. Agrysin ja Schönin selitys asialle oli julkilausuttujen teorioiden ja toimintaa todellisuudessa ohjaavien käytännön teorioiden ero. Toimintaa ohjaava käytännön teoria nousee toimijan omista arvoista ja ymmärryksestä, johon kylläkin vaikuttavat ympäristössä vallalla olevat uskomukset. Julkilausuttujen teorioiden ja käytännön teorioiden välisiä eroja ei tarvitse etsiä kaukaa - usein yrityksiä nettisivuilla ja julkisuudessa korostetaan henkilöstön merkitystä, yhteiskuntavastuuta, luovuutta, innovatiivisuutta ja asiakaslähtöisyyttä - käytännössä kuitenkin saattaa olla tilanne, jossa tulosraportointi on keskeisin päätöksenteon määrittäjä. Liiketoiminnan ja johtamisen kehittymisen ehtona onkin kyky reflektoida omia käyttöteorioita löytääkseen oman toiminnan haitallisia piirteitä ja mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. (Viitala 2005, 24-25.)

Agrys ja Schön (1978) tarkastelivat oppimista eri tasoilla ja erityyppisen oppimisen merkitystä organisaation kehittämisen kannalta. He löysivät organisaatioista kolme keskeistä oppimisen lajia: 1. yksisilmukaisen (single-loop) oppimisen, jossa toimintaa kehitetään vallitsevien tiedonrakenteiden ja ajattelutapojen puitteissa, 2. kaksisilmukaisen (double-loop) oppimisen, jossa arvioidaan taustalla olevia tavoitteita, arvoja ja uskomuksia ja myös niitä kehitetään, 3. oppimaan oppimisen (deutero learning), jossa organisaatio arvioi tulosten lisäksi myös oppimiskykyään ja oppimisprosessejaan. Argysiä ja Schöniä pidetään oppimista kokevan keskustelun käynnistäjinä ja monet alueen tutkijat ovat sittemmin nojautuneet heidän tutkimustuloksiinsa. (Argys & Schön 1978, Viitala 2004, 30.)

Järkevän osaamisen johtamisen lähtökohdat ovat löydettävissä organisaation strategisista tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaateista (Viitala 2001, 49). Lisäksi voidaan erotella, nähdäänkö osaaminen ensisijaisesti yksilöllisenä

vai kollektiivisena (Oikorinen & Pihkala 2010, 48). Hyvään työhallintaan sisältyvät metataidot muodostavat tärkeitä elementtejä organisaation kyvykkyyteen (Viitala 2001, 55). Vielä noin kymmenen vuotta sitten henkilöstön osaamisesta huolehtiminen liitettiin usein kapeasti alaisen suorituskyvyn ylläpitoon. Lisäksi se saatettiin liittää alaisen työtyytyväisyyden ja motivaation lisäämiseen sekä urakehityksen mahdollistamiseen. Perustelut jätettiin yleensä melko ohuiksi. (Viitala 2001, 92.)

Organisaatiossa tapahtuva oppiminen on sosiaalinen prosessi ja tapahtuu vuorovaikutuksen varassa. Dialogissa muodostuvat ryhmän yhteiset, toiminnan kannalta olennaiset teemat. Organisaatioissa on sekä havaittavaa, eksplisiittistä tietoa että piilevää tietoa. (Ruohotie 1998, 20.) Organisaatiossa onkin haasteena, miten saadaan piilevä tieto käyttöön ja osaksi dialogia. Uusien asioiden sisäistäminen on oppimisen kannalta kriittisintä. Uusi tieto ja uuden toimintamallit palvelevat organisaatiota vain, jos siellä toimivat ihmiset omaksuvat ne ja alkavat soveltaa niitä. Esimiehen tehtäviin kuuluu alaisten auttaminen vanhasta pois oppimiseen ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiseen. (Viitala 2001, 74-76.)

Kuten jo aiemmin todettu, tämän päivän organisaatio ei pysty menestymään ilman osaamisen kehittämistä. Jotta oppimisesta olisi organisaatiolle hyötyä, se edellyttää, että yksilöiden osaaminen siirtyy ryhmien osaamisiksi ja sen kautta edelleen organisaation kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi. Organisaation visio ja strategiat tarjoavat lähtökohdan yksikkö-, tiimi- ja yksilötason osaamisen kehittymiselle. On kuitenkin riittämätöntä, jos kehittämiskohteiksi nostetaan vain tuotannollis-tekninen tietämys ja taidot. Työtehtävien menestyksellä suoritaminen edellyttää sosiaalisia, analyyttiseen ja kriittiseen ajatteluun, itsehillintään liittyviä, motivaatio- ja asennetason valmiuksia. Esimiehen osaamisen johtamisen tehtävän näkökannasta tämä merkitsee tarkastelun laajentamista sisällöllisistä osaamisista aina ihmisenä kasvun kysymyksiin saakka. (Viitala 2001, 55, 74.)

2.3 Työmotivaation kehittäminen

Osaamisen kehittäminen perustuu oppijan motivaatioon, tahdonalaiseen kontrolliin ja oman toiminnan arviointiin. Oppimaan oppiminen on taito, jota voi harjoittaa. (Ruohotie 1998, 7.) Yksilön oppimisen motivaationa on ristiriita tavoitteen ja olevan tilan välillä. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että ristiriidat ovat tiedostettuja ja niiden ratkaisemiseen on olemassa sekä keinoja että riittävästi voimavaroja. (Viitala 2001, 74.)

Työssä oppimisen ja ammattitaidon kehittymisen kannalta kaikkein tärkein arviointi on työntekijän oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä pyrkimys kehittyä sen pohjalta. Esimiehen tehtävänä onkin suunnata ja tukea työntekijöitä oman toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita laatu-, valmennuskeskustelu-, kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitusjärjestelmät, jotka voivat parhaimmillaan olla aikomuksellista, tarkoituksellista ja motivoitunutta toimintaa. (Viitala 2005, 153.)

Tällainen ulkosyntyinen toiminta voi ajan myötä muuntua autonomiseksi toiminnaksi. Tämä prosessi tapahtuu seuraavasti; ensin ihminen toimii, koska ulkopuolinen sitä toivoo tai vaatii tai siitä palkitaan, toisessa vaiheessa ihminen ryhtyy tekemään asiaa siksi, että huomaa siitä olevan iloa ja kolmannessa vaiheessa hän tekee asiaa sen vuoksi, että on havainnut toiminnan itsensä ja sen seuraukset arvokkaiksi. Viimeksi mainitussa tilanteessa henkilö on motivoitunut sisäisesti ja asiaa tehdään se sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. (Deci 1971.)

Itsemääräämisoikeusteoriaa (self-determination, SDT) pidetään johtavana työmotivaatiota selittävänä teoreettisena mallina ja keskeistä sille on jako autonomiseen, sisäsyntyiseen ja ulkosyntyiseen motivaatioon sekä amotivaatioon, eli motivaation täydelliseen puuttumiseen. Gagne & Deci (2005, 333) puhuvat motivaatiojatkumosta, johon kuuluu amotivaation lisäksi ulkoisen motivaation neljä eri luokkaa sekä sisäinen motivaatio ja päätekijä, jolla nämä eri motivaatiot eroavat toisistaan, on autonomian eli itsemääräämisen määrä toiminnassa. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan voida pitää täysin erillisinä, pikemminkin ne täydentävät toisiaan - joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäinen

motivaatio on yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen eli itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio on puolestaan riippuvainen ympäristön palkitsemisista ja ne ovat yleensä kestoiltaan lyhytaikaisia. Koska sisäiset palkkiot ovat kestoiltaan pitkäaikaisia, pysyvän motivaation lähteitä, ne ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. Tästä syystä työt ja tehtävät tulisi muotoilla haasteellisiksi niin, että niiden tekeminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin, esimerkiksi onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksiin. (Ruohotie 1998, 38, 46.)

Motivaatio on toiminnan energian lähde. Se saa ihmisen toimimaan, ylläpitämään ja suuntaamaan toimintaa. Motivaatio voi vaihdella eri tilanteissa ja aikoina. Myös kannusteiden painoarvo vaihtelee eri ihmisillä. Esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön arvojen lisäksi elämäntilanteesta. Näitä motivaatioita kutsutaan tilannesidonnaisiksi. Yleismotivaatio on luonteeltaan yksilöllistä, melko pysyvää ja hitaasti muuttuvaa. Siitä puhutaan myös asenteena. (Viitala 2004, 150, 153.)

Ihmisten motivaatiota on tutkittu 1950-luvulta lähtien, kun A. H. Maslow loi oman motivaatiota selittävän mallin. Maslowin mukaan motivaation virittäjänä on tyydyttymätön tarve. Hän ryhmitteli ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan, jotka ovat 1. fysiologiset tarpeet, 2. turvallisuuden tarpeet, 3. sosiaaliset tarpeet, 4. arvostuksen tarpeet, ja 5. itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin mukaan nämä luokat ovat hierarkisessa suhteessa toisiinsa, jolloin ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet ovat tyydytetyt.

Motivaatiota on tieteellisissä keskusteluissa selitetty monista eri lähtökohdista. Lähestymistavat voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen: niihin, jotka pitävät tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä motivaation lähtökohdana ja toiseksi niihin, jotka etsivät motivaatiolle selityksiä tietorakenteista ja ajatusmalleista eli kognitiivisiä teorioita. Tarvelähtöisiä malleja ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkia (1954), Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966), McClellandin suoritusmotivaatioteoria (1967) ja Alderferin tarvemalli (1972). Kognitiivisiä teorioita edustavat mm. Locken tavoitteenasetantateoria (1968), Vroomin odotusarvoteoria (1964), Adamsin kohtuullisuusteoria (1963). (Via Viitala, 2004, 154-160.)

Varsinaista työmotivaatiota pystyy tuskin selittämään millään motivaatioteorialla yksistään. Yksilön motivoitumiseen työhönsä vaikuttaa samanaikaisesti useita tekijöitä, kuten osaaminen, psyykkiset ja fyysiset edellytykset sekä tilanne. Motivaatioteorioihin tutustuminen auttaa kuitenkin ymmärtämään ihmisten työkäyttäytymistä syvällisimmin ja mahdollisesti auttaa löytämään ratkaisuja työntekijöiden motivaation lisäämisessä. Viitala on kiteyttänyt erilaisista motivaatioteorioista kolme teesiä, jotka motivoivat ihmistä pyrkimään hyvään työsuoritukseen; 1. usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, 2. usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen, 3. usko siihen, että ponnistus tuo palkkion. (Viitala 2004, 155-156.)

Useat työmotivaatiota käsittelevät tutkimukset toteavat, että työmotivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat; 1. työntekijän persoonallisuus käsittäen mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet, 2. työ, sen sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus sekä omat saavutukset, eteneminen ja kehittyminen, 3. työympäristö käsittäen taloudelliset ja fyysiset tekijät sekä sosiaaliset tekijät. (Porter & Miles 1974, Viitala 2004, 151.)

Itsemääräämisoikeusteoria (SDT) on ollut yksi käytetyimpiä työmotivaation viitekehyksiä viimeisimmän kolmen vuosikymmenen aikana (Liukkonen, Jaakkola & Kataja, 2006, 82). Itsemääräämisoikeusteoria on motivaatiopsykologiaan kuuluva ja humanistisen käyttäytymistieteeseen nojaava uudempi teoreettinen malli. Edward Deci ja Richard Ryan kehittivät mallin 1980-luvulla. Se tarkastelee tekijöitä, jotka selittävät ihmisten motivoitumista. Motivaatiota ei nähdä ihmisten ominaisuutena vaan voimana, joka muuttuu alati, ja johon on mahdollista vaikuttaa. Teorian mukaan motivaatio pysyy yllä ympäristössä, joka tarjoaa ihmisille mahdollisuuden tyydyttää kolme psykologista perustarvetta: 1) pätevyyden, 2) yhteenkuuluvuuden ja 3) autonomian.

Pätevyyden tunne vahvistuu, kun ihminen kokee selviytyvänsä vaadituista tehtävistä. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan kokemusta turvallisesta ja tyydyttävästä vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Kolmanneksi ihmisellä on tarve itsemääräämiseen, tunteeseen oman elämänsä herruudesta. Itsemääräämisoikeusteoria keskittyy ennen kaikkea sisäisten mikrotason syys-

seuraus motivaatiotekijöiden (arvot, unelmat, tunteet jne.) selvittämiseen ja näkee motivaation itsessään haasteena käyttäytymismuutosten prosessoimiselle. Tällöin on tärkeää, että esimies osaa kuunnella hyvin, osoittaa empatiaa, tunnistaa vastarintatekijät, ja työntekijän vahvuudet sekä kannustaa henkilöä toimintaan, joka on hänen itsensä määrittelemää ja hänen tahtoonsa perustuvaa, jotta aitoa kasvua ja muutosta tapahtuu. Toisaalta STD tuo ymmärrystä myös siihen, miten ulkoiset makrotason motivaatiotekijät, muun muassa perhe, työ, vaikuttavat motivaatioon. (Spence & Oades 2011.)

Senge (1990) alkoi puhua oppivan organisaation yhteydessä siitä, miten johtamisen tulisi muuttua. Hän nimitti johtajan roolit herättävillä nimikkeillä; suunnittelija, opettaja ja palvelija. Osaamisen johtaminen lähestyy opettajuutta. Oppimisen tukemisessa korostuvat opettajuuden elementit: määritely ja motivoiva oppimistavoite, oppimistarpeiden onnistunut määrittely, oppimisprosessien taitava rakentaminen ja hyvä henkinen tila oppimiselle. (Viitala 2001, 112.) Kuten Ruohotie (1998, 93) sanoo, yrityksen tehtävä on tarjota työntekijän kukoistamiselle väylä ja puitteet.

3 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Tässä luvussa tarkastellaan valmentavaa johtajuutta käsitteenä. Alaluvussa 3.1 käydään lävitse valmentavan johtamisen taustaa. Alaluvuissa 3.2 ja 3.3 esitellään ammattimaisen coachingin sekä esimiescoachingin peruseriaatteet.

3.1 Taustaa

Valmentaminen eli coaching on noussut kiinnostuksen keskiöön johtajuuden keskusteluissa. Valmentaminen yhdistettynä johdon ja henkilöstön kehittämiseen on kuitenkin vielä suhteellisen nuori ilmiö Suomessa. Ohjauksellisten menetelmien historia on todennäköisesti kuitenkin yhtä vanha kuin ihminen. Tästä esimerkkinä voi mainita mestari-kisälli suhteet käsityöläisammattin oppimisessa tai jo antiikin malli filosofi Sokrateesta oppilaineen. Valmentamisen juuret voidaan löytää sekä psykoterapiasta, työnohjauksesta että urheilusta ja kulttuurista. Valmentamisen lähisukulaisia ovat työnohjaus, mentorointi, prosessikonsultaatio ja voidaankin sanoa, että ne ovat saman kehittämisperheen jäseniä, mutta niillä on selkeät painotus- ja muotoeronsa. (Luoma & Sarajärvi 2007, 26.)

Coaching voi näytellä pienempää tai suurempaa roolia yrityksen johtamisen kulttuurissa. Joskus yksittäisille johtajille, esimiehille tai asiantuntijoille ostetaan ulkoisen coachin palveluja. Yleensä tämä lähtee liikkeelle coachattavan omasta toivomuksesta, tietyistä haastavasta tilanteesta tai henkilökohtaisesta tarpeesta. Joskus vedetään läpi laajamittainen coaching -projekti, jossa esimerkiksi kaikki halukkaat esimiehet saavat osallistua henkilökohtaiseen tai tiimi -coachingiin. Ulkopuolisen coachin käyttämisen ohella monet organisaatiot ovat kiinnostuneet valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamisesta läpi organisaation. Tällöin johtajat ja esimiehet koulutetaan valmentavan otteen hyödyntämiseksi työntekijöiden ja tiimien suuntaan. Tilanteita, joissa valmentavasta otteesta on hyötyä, ovat esimerkiksi toistuvat esimies-alaiskeskustelut, kuten valmennus- tai kehityskeskustelut, tiimikeskustelut, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja mentortapaamiset. Myös työntekijät voivat toisinaan ottaa coachin roolin ja toimia toisilleen, ja jopa esimiehilleen, ”sparraajina”. Kaiken kaikkiaan valmentava johtajuus on kuitenkin ennen kaikkea

eräänlainen perusorientaario esimiestyössä. (Viitala 2007, 89; Carlsson & Forsell, 2012, 38-39.)

Ammattimainen coaching on kahdenvälinen oppimisprosessi, joka tähtää coachattavan itse asettamien tavoitteiden toteuttamiseen. Ihan sellaisenaan se ei kuitenkaan toimi arkijohtamisessa. Ulkopuolinen ammatticoach ja esimiescoach tuleekin erottaa toisistaan. Esimies on ryhmän sisällä ja osa ryhmää 100%:sti. Esimies ei voi keskittyä pelkästään yksilöön vaan myös ryhmään. Viimeisten vuosien aikana coaching -osaamista on alettu siirtämään myös osaksi esimiestyötä ja sen kehittämistä, ja on alettu puhumaan valmentavasta johtajuudesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13, 22.) Tarkoitukseni onkin seuraavissa luvuissa esitellä ammattimainen coaching sekä esimiescoaching eli valmentaminen esimiestyössä.

3.2 Ammatticoaching

Coaching tuli johtamiskirjallisuuteen urheilumaailmasta 1950-luvulla. Todellisen läpimurron se on tehnyt viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Johtamisen keskusteluun ja erityisesti valmentavan johtamisen ajattelutapaan coaching vaikuttaa tällä hetkellä merkittävästi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s. 21.)

Tutkijat ovat määritelleet coachingin mm. seuraavasti, ”henkilökohtainen, tulos- ja kehityssuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesääätelykykyyn” (Parpei, 2008), ”menetelmä henkilön potentiaalın vapauttamiseksi ja siten oman suorituksen maksimoimiseksi; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista” (Whitmore, 2004), ”taito fasilitoida valmennettavan suorituskykyä, oppimista ja kehittymistä” (Downey, 2003). Suomen Coaching -yhdistyksen määritelmän mukaan coaching on tulos- ja kehityssuuntautunut valmennusprosessi. Tässä tutkimuksessa olen päätenyt määritelmään ”coaching on kahdenvälinen prosessi, joka tähtää coachattavan itse asettamien tavoitteiden toteuttamiseen” (Ristikangas & Ristikangas 2010, 22).

Vaikka johtamiskirjallisuus ei juurikaan ole yhdistänyt coachingia motivaatioteorioihin, coachingin voi nähdä nojaavan itsemääräämisoikeusteoriaan. Itsemääräämisoikeusteorian mukaan sosiaaliset tekijät, kuten pätevyys, autonomia ja

sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat ihmisen psykologisia perustarpeita ja vaikuttavat motivaatioomme. Itsemääräämisteoria tarkoittaa osallistumista toimintaan omasta vapaasta tahdostansa, jolloin ihminen sitoutuu sisäisesti toimintaan. Alhainen itsemääräämismotivaatio johtaa ulkoiseen motivaatioon tai motivaation puuttumiseen kokonaan. Itsemääräämisteorian mukaan olennaista on kontrollin minimoiminen ja vastuun lisääminen. (Gagne & Deci, 2005.) Coachingissa yksilöllisten sisäisten motivaatiotekijöiden näkyviksi tekeminen on avainasemassa (Carlsson & Forssell 2012, s.167).

Coachingin alkuperäisenä tavoitteena on ollut avata johdon silmät omille virheilleen. Tällöin coachin tehtävä on havainnoida johtajan käyttäytymistä ja toimintatapoja ja antaa siitä henkilökohtaista palautetta. Coach auttaa tehostamaan valmennettavan toimintaa, kehittämään luovuutta ja ongelmanratkaisua, sitouttamaan häntä annettuihin tavoitteisiin. Lisäksi pyritään edistämään valmennettavan työssä jaksamista ja vuorovaikutustaitoja. Ihannetapauksessa valmennettava ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiota menestymään. (Luoma & Salojärvi 2007, 31.)

Ammattimaista, ulkopuolisen coachin antamaa valmennusta annetaan yleensä vain rajatuille erityisryhmille - johdolle ja avainhenkilöille. Coach on yleensä neutraali ulkopuolinen ammattilainen. Valmennusprosessissa tunnistetaan ohjattavan vahvuudet ja kehittämisaalueet ja coachingin tavoitteena on vahvistaa ohjattavan kykyjä ja valmiuksia sekä antaa ja laajentaa näkökulmia työhön dialogin avulla. (Säntti 2007, 137-138.)

Valmennusprosessin toteuttaa yhdessä kolme osapuolta: yritys tai muu organisaatio, joka tilaa palvelun, valmennettava(t) eli henkilö tai henkilöt, jotka palvelua käyttävät sekä valmentaja, joka toimii prosessia ohjaavana ammattilaisena. Sopimusvaiheessa todetaan yrityksen prosessille asettamat tavoitteet sekä valmennettavan tavoitteet yleisellä tasolla. Tavoitteet usein tarkentuvat prosessin myötä. Valmennusprosessin tavoite yleisellä tasolla on aina omassa johtamis- tai asiantuntijatyössä kehittyminen. Sopimusvaiheessa käydään lävitse valmennustapaamisten lukumäärä, kesto, tiheys ja paikka. Coaching -prosessin pituus voi vaihdella, mutta yleensä prosessi kestää n. puoli vuotta ja tapaamiskertoja on vähintään viidestä kymmeneen. Valmennukseen

voi kuulua yhteydenpitoa myös valmennustapaamisten välillä puhelimitse tai sähköpostitse. Kaikkien valmennusprosessien keskeinen menetelmä on keskustelu, analysoivat ja uusia vaihtoehtoja avaavat kysymykset, ymmärtävä ja ratkaisuhakuinen dialogi, mutta sen lisäksi voidaan käyttää myös muita menetelmiä, esim. 360 asteen arviointia, työskentelytyylin arviointia, itsearviointi- ja välitehtäviä sekä valmennuksiin liittyviä rooliharjoituksia. Valmennusprosessiin kuuluu väli- ja loppuarviointi sekä raportointi. Jo alun sopimusvaiheessa sovitaan, ketkä osallistuvat arviointeihin ja miten ne toteutetaan. (Luoma & Salojärvi 2007, 43, 47.)

Tyypillistä coachingille on se, että coach auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään onnistumisen esteitä. Olennaista valmennuksessa on valmennettavan oma tahto ja sitoutuminen kasvuun ja muutokseen. Valmennusprosessin aikana hän saa käsitellä asioita neutraalisti ulkopuolisena asioita tarkastelevan henkilön kanssa. Puhuminen ulkopuoliselle pakottaa jäsentämään omia ajatuksia. Keskeinen osa valmennusta ovatkin kysymykset. Coach voi myös antaa tietoa, kertoa esimerkkejä ja tehdä ehdotuksia sekä kannustaa valmennettavaa, kunhan vain koko ajan on selvää, että valmennettava itse tekee valinnat. Usein coach toimii ns. säiliönä. Hän kuuntelee, ottaa vastaan negatiiviset tunteet, mikä osaltaan keventää valmennettavan kuormitusta ja antaa mielelle tilaa löytää uusia ratkaisuja. (Luoma & Salojärvi 2007, 50-51.)

3.3 Esimiescoaching

Valmentavalle johtajuudelle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Määritelmien yhteisinä nimittäjinä on eettisesti kestävä, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtaminen. Näissä keskusteluissa haastetaan esimiehiä ja johtajia muuttamaan radikaalisti perinteisestä johtamisen tapaa ohjauksesta ja valvonnasta kohti alaisten tukemista oppimaan, löytämään ja toteuttamaan parasta potentiaaliaan. (Viitala 2007, 83-84.) Tällaista suhdetta voidaan kutsua kumppanuudeksi ja se vapauttaa sekä esimieheltä että työntekijöiltä tunnetason esteitä jakaa avoimesti tietoa ja kokemusta toisilleen. (Liukkonen, Jaakkola & Jalava 2006, 47.)

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Kun esimies käyttää paljon aikaansa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen, työntekijät antavat vastineeksi sitoutumisensa ja käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. Valmentavaa esimiestyöhön liittyy ajatus ihmisten valtaistamisesta. Työntekijän tehtävänä on oppia ja esimiehen tehtävä on lähinnä olla tukemassa tätä työssä oppimisen prosessia. Visio, työn merkitys ja osaaminen ovat niitä voimia, joihin valmentava esimies luottaa. Valtaistamisen vastakohtia ovat suora ohjaus kontrollin avulla tai täydellisyuden odottaminen. Tällöin esimies saattaa olla taitava, oman toiminta-alansa ammattilainen sekä nopea päätelmissään. Samaa hän odottaa myös työntekijöiltä. Tällöin hän juoksee itse kärjessä eikä siedä sitä, että toinen on hitaampi tai putoaa kyydistä. Tällainen toiminta on valmentavan työotteen vastaista, se heikentää työilmapiiriä ja estää oppimista ja itseohjautuvuutta. (Jalava 2001, 68-69.)

Valmentaminen esimiestyössä ei ole mitään sellaista, jossa jotain tehtävälistaa seuraamalla voisi toimia onnistuneesti valmentajana. Se on ennen kaikkea kuuntelemista, kysymysten esittämistä, läsnäoloa. Se on alaisten kohtaamista sekä spontaaneissa että määrämuotoisimmissa tilanteissa, kuten esim. kehitys- tai valmennuskeskusteluissa, palaverissa, käytäväkeskusteluissa tai kahvipöydässä. Kiteytetysti voidaan sanoa sen olevan tietynlainen perusorientaatio esimiestyössä. On kuitenkin tärkeää, että ylin johto määrittelee, millaista johtajuutta organisaatiossa halutaan vaalia. (Viiitala 2001, 88-89.) Valmentava johtaja ei suoranaisesti opeta johdettaviaan vaan pikemminkin varustaa heitä sekä tukee heidän kehittymistensä yksilöinä ja ammattilaisina (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13).

Ellingerin, Bostromin ja Watkinsin (1991) tutkimustyö on urauurtavalla tavalla pyrkinyt erittelemään valmentajuutta käytännön esimiestyössä. He ovat laadullisen tutkimuksen perusteella sijoittaneet valmentajuutta kuvaavat piirteet kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowering cluster) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster). Ensimmäistä voisi kuvata niin, että esimies tukee alaisensa kriittistä ajattelua, oppimista edellyttäviä resursseja sekä alaisen aktivointia omaehtoiseen kehittymiseen. Esimies rohkaisee alaista ylittämään aikaisempia toimintansa rajoja ja pääsemään parhaimpaansa. Jälkimmäisessä korostuu oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut,

osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. Tässä ryhmässä esimies varmistaa alaisensa kehittymiselle suotuisaa oppimisympäristöä ja kehittymistä tukevia välineitä sekä kiintopisteitä. Voimaannuttaminen kutsuu alaista ottamaan henkilökohtaista vastuuta omasta toiminasta ja päätöksistä. Siinä valmentava esimies siirtää valtaa ja vastuuta alaiselle. Fasilitaattorina esimies tarjoaa tukeaan alaisen oppimiselle ja kehittymiselle. Hän etsii yhdessä alaisen kanssa suhteita, tapoja ja keinoja, jotka tukevat kehittymistä. (Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999.)

Käytännössä voimaannuttamisen, ja sen sovelluksen, delegoinnin, peruseriaate on se, että päätökset pitäisi tehdä niin lähellä asiakasrajapintaa kuin mahdollista - siellä, missä niiden vaikutukset ovat nähtävissä. Delegointi kertoo kunnioituksesta toisen kykyjä kohtaan. Valmentajan kannattaa valita valmennettavansa huolellisesti. Hänen kannattaa valita sellaisia työntekijöitä, joissa haluavat kasvaa vastuunsa mukana. Valmentava esimies on aktiivinen informaation välittäjä. Hän ajattelee, että hän haluaa työntekijöiden tietävän kaiken saman kuin hän itsekin, jotta hän itse voi edetä uusiin tehtäviin. Tämä edellyttää työntekijöiden kykyjen ja osaamisen jatkuvaa arviointia, kehittämistä, rohkaisemista ja kannustamista ja palautteen antamista. (Jalava 2001, 69.)

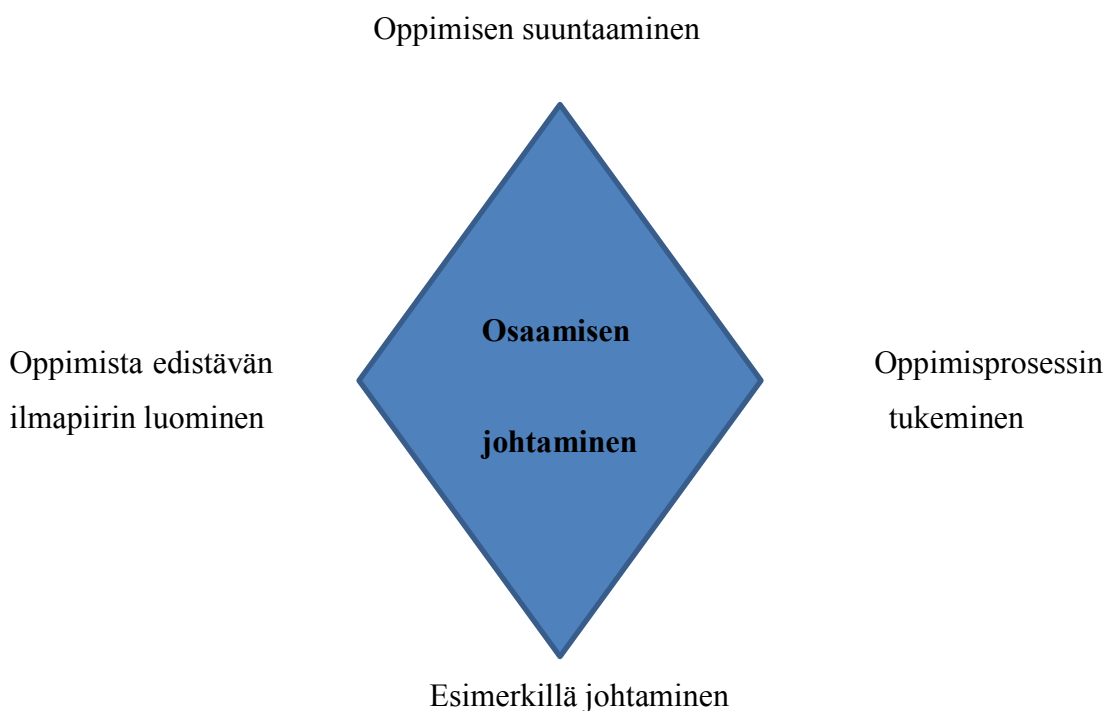
McLean et al. jakavat valmentavan johtajuuden neljään ulottuvuuteen, joita ovat viestinnän avoimuus, yhteisöllisyys, ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä epävarmuuden sietokyky. He ovat tutkimuksensa perusteella löytäneet kaksikymmentä mitattavissa olevaa esimiehen valmennustaitoa, joita käytän myös tässä tutkimuksessa arvioitaessa kohdeorganisaation esimiesten valmennustaitoja. Huomioitavaa on, että valmentava johtaja pystyy kehittämään valmennustaitojansa systemaattisella harjoittamisella. (McLean et al. 2005, 160.)

Valmentava johtamiskulttuuri voidaan tunnistaa seuraavista tunnusmerkeistä: 1. valmentamisen linkitys liiketoiminnan mittareihin - organisaatiossa on huolehdittu siitä, että valmentavan johtajuuskulttuurin mukaiset toiminnot ja käytännöt ovat linkitetty liiketoiminnan tärkeimpiin mittareihin., 2. organisaatio ohjaa valmentavaan käyttäytymiseen - valmentava käyttäytyminen on sisäänrakennettua esimiesten

toiminnassa ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa, ja johtamiskulttuuri kannustaa siihen - myös ulkopuolisia coacheja käytetään muun muassa keskustelukumppaneina, 3. koulutuspanostus valmentamiseen - organisaatio panostaa koulutus- ja kehityspolkuihin eri organisaatiotasolla integraatiossa osaamisen kehittämisen tavoiteasetantaan, 4. valmentamisen palkitseminen - ihmisiä palkitaan valmentavan johtamisen mukaisesta käyttäytymisestä; avoimuudesta, tiedon jakamisesta ja kollegoiden tukemisesta heidän ammatillisessa kasvussansa, 5. valmentamisen laaja-alaisuus organisaatiossa - toisia arvostava, osallistava ja tavoitteellinen kohtaaminen on totta kaikilla organisaation foorumeilla, myös asiakasrajapinnassa, 6. sitoutuminen valmentavaan kulttuuriin - ylin johto on sitoutunut siihen, että organisaation kehittäminen ja valmentava johtaminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, kaikki kantavat vastuuta ja työntekijät ovat sitoutuneita. (Clutterbuck, 2008.)

4 VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MENETELMÄT

Valmentavan johtamisen tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen malleja johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta on esitetty kirjallisuudessa muutamia, mutta näiden mallien heikkoutena on ollut empiirisen pohjan puuttuminen tai ohuus. Kyseiset mallit ovat pohjautuneet lähinnä päättelyyn tai suppeisiin case -tutkimuksiin. Kaikki edellä mainitut mallit ovat angloamerikkalaista alkuperää, jolloin niiden käytettävyys suomalaisessa yhteiskunnassa on hieman ongelmallista. (Viitala 2004, 23-24.)



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitala 2004, 24)

Viitala (2002) on tutkimuksessaan listannut osaamisen johtamisen elementtejä. Hänen tekemä tutkimus tarjoaa teoreettisen mallin, joka pohjautuu laajaan empiiriseen suomalaiseen aineistoon. Kyseinen malli palvelee tämän tutkimuksen kehyksenä, ja auttaa yhdistämään teoriaa empiriaan. Viitalan mallin mukaan valmentava esimiestyö koostuu neljästä suuremmasta kokonaisuudesta, jotka ovat 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessien tukeminen, ja 4) esimerkillä johtaminen. Käytännön esimiestyötä puolestaan toteutetaan erilaisten välineiden avulla, joita ovat mm. kehityskeskustelut,

palaverit, havainnointi, päivittäinen kanssakäyminen, perinteinen koulutus ja valmennuskeskustelut. Malli esitellään tarkemmin alaluvissa 4.1 - 4.4.

4.1 Oppimisen suuntaaminen

Oppimisen suuntaaminen sisältää sen johtamistoiminnan ulottuvuuden, jolla esimies määrittää kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Yrityksen visio, arvot, strategiat ja tavoitteet, asiakkaalta saatu palaute, laadun seuranta ja toimintaprosessien ymmärtäminen muodostavat tärkeimmän kehyksen osaamisen suuntaamiselle. Oppimisen suuntaamisen ulottuvuus voidaan jakaa kolmeen tehtäväryhmään: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien foorumeiden ja käytäntöjen luominen. (Viitala 2004, 25.)

Moderni johtaminen perustuu visiointiin ja voidaan väittää, ettei ihminen ole tyytyväinen elämäänsä, jollei hänellä ole päämääriä ja visioita, johon hän pyrkii. Hyvä visio antaa suunnan sille, mihin yritys haluaa toimintaansa kehittää. Markkinajohtajuus tai voiton maksimointi eivät voi olla organisaation kärkiarvoja vaan tarvitaan syvällisempiä arvoja ja ylevämpiä työn merkityksiä. Visiosta on organisaatiossa hyötyä vasta kun useimmat yrityksen työntekijöistä ymmärtävät sen. Esimiehen tehtävänä on keskustelun ja valmentamisen avulla tuoda esiin visioita ja vahvistaa niitä. Visiosta viestimisessä tulisi ottaa huomioon seuraavia asioita: viestin yksinkertaisuus, kielikuvat, monikanavaisuus, toisto, johtaminen esimerkin voimalla, solmujen avaaminen ennen kuin solmuja on olemassa sekä hyödyistä kertominen. (Liukkonen et al. 2006, 40-43.)

Pelkkä visio ja niiden takana olevat arvot eivät kuitenkaan riitä vaan tarvitaan myös tavoitteita. Tavoitteiden määrittäminen on välttämätön askel valmentavassa prosessissa. Jotta työyhteisö toimii, sekä johdolla että koko henkilöstöllä on oltava selkeä näkemys siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää ensisijaisesti tehdä ja saada aikaan. Yksityisessä yrityksessä omistajat määrittelee yrityksen perustehtävän, mission. Yhteisen perustehtävän määrittelemisen työyhteisön kaikille jäsenille voi olla joskus hyvinkin haastavaa. Näyttää siltä, että eri työyhteisöjen perustehtävän selkeä määrittely ja hahmottaminen ovat käyneet

työelämässä ja työn muuttuessa tietovaltaiseksi asiantuntijatyöksi entistä vaikeammiksi ja siksi myös entistä tärkeämmiksi tehtäviksi. (Järvinen 2008, 52).

Yrityksen perustehtävä tulee määritellä tavoitteiksi ja esimiestyön ydinkohtia on työskentely tavoitteiden kanssa. Johtaminen on taitoa saada tavoitteet saavutetuiksi ihmisten kautta. Hyvä tavoite on myönteinen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva. Kaikkien osapuolien tulee ymmärtää, mitä tavoite sisältää ja miksi juuri tällainen tavoite on asetettu. Tavoitteet ovat eräs toiminnan ohjauskeino. Tavoitteita työstäessä tulisi osallistaa ne henkilöt, joita asia koskee. Osallistuminen vaikuttaa suuresti sitoutumiseen. Ongelmista tulisi tehdä positiivisia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa hyvä lähtökohta on, että syyllisiä ei ole - tai sitten olemme kaikki syyllisiä. Tavoitteita määriteltäessä tulisi hahmottaa tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuvat hyödyt organisaatiolle. Tämä auttaa motivaation lisääntymisen ohella myös tavoitteen rajaamisessa. Tavoiteasetannassa tulisi tutkia, onko vastaavia tavoitteita asetettu aiemminkin. Tavoitteita ei kannata asettaa, jos ei ole oletettavaa, että myös niiden toteutuminen on mahdollista. Kannattaakin laatia ns. voimavara-analyysi tavoitteiden tueksi. Tavoitteen asettamiseen liittyy myös konkreettinen keinojen pohdinta. Tavoitteiden edistymistä seurataan esimiehen rakentaman palautejärjestelmän avulla. Tavoitetyöskentelyn jälkeen alkaa toteuttava työskentely. Toteuttavan työskentelyn aikana kaikkien asianomaisten tulisi tuntea oma roolinsa vastuunsa. (Jalava 2001, 88-97).

Tavoitteiden saavuttamista ja toimintaa tulee pystyä arvioimaan jatkuvasti. Yritykset, joilla on selkeä laatuja järjestelmä, hyötyvät siitä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Arviointitietoa kerätään systemaattisesti, kriteeristöt ovat valmiina ja niitä osataan edelleen kehittää. Saman hyödyn saa myös muista seuranta järjestelmistä. Jos tällaisia järjestelmiä ei ole, esimiehen tehtävänä on kehittää niitä yhdessä alaistensa kanssa. (Viitala 2005, 314.)

Valmentajan onnistumisen edellytys on kyky antaa palautetta. Palaute on yksinkertaistettuna raportointia siitä, mitä olet esimiesasemassasi havainnut. Palautteen avulla henkilö voi ohjata toimintaansa ja se on esimiestyön voimakas väline. Yleisesti ottaen toivottava käyttäytyminen johtaa myönteiseen palautteeseen ja ei-toivottava korjaavaan palautteeseen. Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että hän

antaa tarpeen mukaan sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Mitä useampia palautelähteitä esimiehellä on, omien tulkintojensa lisäksi, sitä paremmat mahdollisuuden esimiehellä on saada ”objektiivinen” kuva työntekijän toiminnasta. (Jalava 2001, 101.)

Positiivinen vahvistaminen sekä oikeaan aikaan annettu tunnustus ja rohkaisu on hyvä valmentajan paras motivointikeino. (Viitala 2005, 311.) Se, mihin kiinnitämme huomiomme, lisääntyy. Esimiehen on syytä oppia näkemään työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia ja havainnoimaan onnistumisia. Huomion kiinnittyminen onnistumisiin motivoi ja sitouttaa ihmisiä työhönsä sekä tuottaa energiaa. (Kurttila et al. 2010, 74.) Palaute vaikuttaa yleensä kaikesta tehokkaammin, jos se annetaan alueella, jossa henkilö kokee olevansa hyvä ja joka on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää (Liukkonen et al. 2006, 80). Decin (1971) urauurtavassa tutkimuksessa on selvitetty, että positiivinen palaute ja vahvistaminen kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota toisin kuin esimerkiksi yksittäinen rahallinen palkkio.

On väitetty, että 70 prosenttia ihmisistä lamaantuu tai lakkaa ajattelemasta saadessa negatiivista palautetta, 20 prosenttia ei huomaa mitään ja vain 10 prosenttia pystyy käyttämään palautteen hyväksi. Tämä kertookin, miten vaikeaa korjaavan palautteen antaminen esimiestyössä voi olla. Korjaavaa palautetta ei usein pystytä ottamaan vastaan, koska tunne- ja vuorovaikutussuhteet nousevat alitajuisiksi esteiksi. Jotta tunnelukkoja viestin vastaanottamiselle ei synny, korjaavassakin palautteessa tulisi viestiä, että toinen on ”hyvä tyyppi” - taito, jota tarvittiin, oli vain kadoksissa tai sitä ei käytetty. (Kurttila et al. 2010, 77.) Virheistä ei tulisi ikinä rangaista vaan niitä tulee käsitellä analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimisille (Viitala 2005, 311). Korjaava palaute annetaan aina asiasta, ei koskaan persoonasta. Korjaavan palautteen antamisen tunnesävy on huolta pitävä. Korjaavaa palautetta antaessa tulee keskittyä ratkaisuihin, ei ongelmiin. Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken. (Jalava 2001 s. 110.) Usein korjaavan palautteen antamiseen suositellaan ”hampurilaismallia”, jossa ensin annetaan pehmeä yläosa (suotuista asenne ja vastaanottohalukkuus kritiikille), sitten varsinainen pihvi (parannus/kehitysehdotukset) ja lopuksi pehmeä alaosa (positiivinen tunnekokemus peittämään kritiikin mahdollinen defensiivinen vastareaktio). Koska palautteella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta, esimiesten

tulee olla tietoisia antamansa palautteen määrästä ja ennen kaikkea sen laadusta. (Liukkonen et al. 2006, 79-81.)

Myös esimiehen tulee olla kiinnostunut saamaan työstänsä palautetta työntekijöiltä. Esimiehen tulee ottaa myönteinen palaute aina kiitoksella vastaan. Tämän lisäksi on hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotta voidaan oppia uusia ja merkityksellisiä asioita. Lopuksi kannattaa vielä kertoa, mitä myönteisen palautteen saaminen merkitsi. Kriittisen palautteen vastaanottamisessa on tärkeää ottaa palautteen antajan tunne vastaan. Jos tunne on kohtuuttoman kuohuva, voi kiittää toista siitä, että hän tulee tämän asian kanssa ja pyytää pientä taukoa, jonka jälkeen palataan asiaan. Yleensä, kun tunne on otettu vastaan, palautteen antaja on valmis kertomaan tilanteesta tarkemmin. Keskustelun lopuksi on tärkeää yrittää kääntää palautteen antajan palaute toivomuksiksi tulevaisuutta varten. Voidaan myös kysyä, mitä palautteen antaja itse voisi tehdä, jotta ikävä tilanne ei toistuisi. Viimeiseksi on aina hyvä varmistaa, että tilaisuus päättyy hyvässä hengessä. (Kurttila et al. 2010, 79-80.)

Yhtiön strateginen suunta ei voi toteutua, ellei sitä saada viestitettyä niin, että se tavoittaa kaikki. Viestintä on tehokas osaamisen edistäminen keino ja viestinnän tulisikin olla yrityksissä jatkuvaa, mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää toimintaa. Viestintä tarvitsee tuekseen suunnitelmallisuutta ja järjestelmiä, kuitenkin henkilökohtaisen, kaksisuuntaisen viestinnän ollessa tehokkainta. Vaikka vastuu viestinnän kehittämisestä on organisaation kaikilla jäsenillä, viestintästrategiasta ja sen toteutumisesta vastaa johto. (Viitala 2004, 217-220.)

Kaikki toimintamallit ja systematiikat, joilla esimies auttaa ryhmäänsä ymmärtämään ja muistamaan toiminnan suuntaamisessa helpottavia asioita ja luovat puitteita helpottamaan yrityksen sisäistä viestintää, edustavat niitä foorumeita ja käytäntöjä, joita tarvitaan osaamisen johtamisessa. Ne ovat rakenteellisia asioita esimiehen johtamistyössä. Voidaan puhua esimiestyön infrastruktuurista. Niitä ovat esimerkiksi palaverikäytännöt, seurantajärjestelmät, arviointitiedon käsittelyn systematiikat, ilmoitustaulut, tiedotteet ja raportointijärjestelmät. Apuna voidaan käyttää kuvia, kaavioita, kuvioita ja kirjoitettua tekstiä. Toiminnan suuntaamista helpottavia viestejä voidaan sijoittaa intranettiin, seinille, sisäisiin lehtiin, kokousten asialistoille ja vaikka näytönsästäjiin. (Viitala 2005, 315-316.)

4.2 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen

Osaamisen johtamisen näkökulmasta ilmapiirin luominen nousee yhdeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi, kun se usein muissa johtamisen keskusteluissa jätetään sivurooliin. Ilmapiirin tulisikin olla tiedostettu kehittämisen kohde, mikäli halutaan kehittää organisaatiota oppivaksi. Hyvä ilmapiiri luo turvallisuuden tunnetta, joka on oppimista käsittelevän kirjallisuuden perusteella yksi oppimisen edellytys. Vaikka hyvä ilmapiiri on koko työyhteisön aikaansaamaa, erityisesti esimiehellä on asemansa puolesta paremmat lähtökohdat vaikuttaa siihen kuin muilla ryhmässä. (Viitala 2004, 28.) Työilmapiiri on kuitenkin aina työntekijän oma subjektiivinen kokemus asiasta (Ruohotie 2006, 93).

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaisensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Se, miten esimies kohtaa alaisensa ryhmänä - ollen samalla itse ryhmän jäsen - ja yksilönä, vaikuttaa oppimista edistävästi tai estävästi. Esimiehen sosiaalisilla taitoilla on tässä keskeinen merkitys. (Viitala 2002, 163.)

Hyvään ilmapiiriin vahvasti liittyvä sosiaalinen yhteenkuuluvuus voidaan nähdä yhtenä psykologisena perustarpeistamme (Gagne & Deci, 2005). Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen vaikuttaa ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön parantumiseen. Esimies voi mm. puheellaan luoda hiljaista tietoa siitä, mitä pidetään toivottavana tai ei. Hänen tulee ilmaista selkeästi, ettei hän hyväksy toisen vähättelyä tai teilaamista. Esimiehen tulee varmistaa, että myös hiljaisimmat saavat äänensä kuuluviin. Esimies kantaa erityistä vastuuta siitä, etteivät ihmiset menetä kasvojaan toistensa edessä. (Viitala 2005, 316, 346.)

Työmotivaation kannalta on tärkeää muokata työpaikan ilmapiiriä sellaiseksi, että se tukee sisäisen motivaation kehittymistä. Ilmapiirin vaikutus riippuu kognitioista, erityisesti koetusta pätevydestä, autonomiasta, sosiaalisesta yhteenkuuluvaisuuden tunteesta ja työn koetusta merkityksestä. Kontrolloituva ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon laskevasti. Jos koemme olevamme ulkoisten voimien ohjaamia, irtaudumme tunnetasolla vastuusta työtämme kohtaan. Mikäli meille annetaan

valinnanvapauksia, voimme hyödyntää henkisiä resurssejamme ja käyttää aikaamme tehokkaasti työhön. Valinnanvapaus tehtävän suorittamisen suhteen antaa tunteen siitä, että on tehtävänsä asianomistaja ja siihen syntyy henkilökohtainen suhde. Vastuu tehtävän edistymisestä lisääntyy ja voimme olla ylpeitä aikaansaannoksistamme. Autonomian tarjoaminen työntekijöille onkin demokraattisen johtamistavan olennaisin muutos. (Liukkonen et al. 2006, 93, 108-109.)

Esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen suhde on keskeinen tekijä valmentavassa esimiestyössä. Johtajuuskirjallisuudessa LMX-teoria (Leade-Member-Exchange -teoria) on keskittynyt tähän kahden väliseen suhteeseen. Graenin ja Cashmanin vuonna 1975 kehittämä niin kutsuttu johtajan ja työntekijän välisen vaihtosuhteen teoria kuvaa roolin muodostusprosessia esimiehen ja alaisen välillä, sekä sitä miten johtajat kehittävät erillisen vuorovaikutussuhteen jokaisen alaisen kanssa. LMX -teoria pohjautuu siihen, että esimiehille muodostuu yksilöllinen työsuhde jokaisen alaisen kanssa. Puhutaan hyvä- ja heikkolaatuisista suhteista, jonka kautta muodostuvat esimiehen sisä- ja ulkopiirit (Viitala et al. 2010, 177.) LMX -tutkimustulokset korostavat, että johtajan tulisi luoda hyvä vuorovaikutussuhde kaikkien alaistensa kanssa, ei vain osan. Menestyvä johtaja pyrkii luomaan kaikille alaisilleen tunteen sisäpiiriin kuulumisesta. (Northouse 2007, 155.) Toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta kuvaa LMX -teorian mukaan molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. On todettu, että hyvin toimiva vuorovaikutussuhde johtajan ja yksikön välillä tuottaa parempia työsuorituksia, ylennyksiä, suurempaa sitoutumista tavoitteisiin, myönteisempää asennetta, kiinnostavampia tehtäviä sekä on yhteydessä henkilökunnan vähäiseen vaihtuvuuteen. (Paasivaara 2012, 81.) Hyvin toimiva vuorovaikutussuhde on myös oppimisen perusta.

4.3 Oppimisprosessin tukeminen

Oppimisprosessin tukeminen on osaamisen johtamisen kolmas ulottuvuus. Sen sisällä voi erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Esimiehen tehtävänä on tiedostaa osaamisen merkityksellisyys, tehdä asia näkyväksi ja keskittyä osaamisasioihin. Perinteisesti

nämä osa-alueet ovat kuuluneet henkilöstöfunktion ja erityisesti henkilöstö ammattilaisten vastuualueille. Kehityksen ja muutoksen nopeutumisen myötä vastuu on siirtymässä arjessa vaikuttaville esimiehille. Henkilöstö ammattilaisten rooli onkin lähinnä olla konsultti ja tuki esimiehille. Henkilöstön kehittämisen keinoja ovat mm. perehdyttäminen, työnkierto, moni osaamisjärjestelyt, projekti- ja muut erityistehtävät, tiimityö, työparityöskentely, simulaatiot ja harjoituslaboratoriot, kehitysryhmät ja muut keskustelutilaisuudet, työnohjaus, mentorointi, tutorointi, konsultaatio, kirjallisuus, kehityskeskustelut ja koulutus eri muodoissaan. (Viitala 2004, 31.) Kun esimerkiksi työntekijöitä sijoitetaan uusiin organisatorisiin yhteyksiin, tämä luo tilanteen, joka tavallaan pakottaa ihmisiä uusiin asenteisiin ja käyttäytymistapoihin ja sitä kautta oppimiseen. (Ruohotie 1998, 140.)

Esimiesten korostunut rooli oppimisprosessien tukijana ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset eivät olisi itse vastuussa oppimisestaan. Jokainen organisaation jäsen on myös itse vastuussa oppimisestaan. Esimiehen tavoitteena tulisi olla työyhteisön toimintamallien ja systematiikkojen kehittäminen ja työntekijöiden tietoisuuden avaaminen jatkuvalla oppimiselle niin, ettei työyhteisön oppivuus olisi enää kuin hänen aktiivisuudestaan kiinni. Osaamisen johtamisen tavoitteena onkin oppiva organisaatio. (Viitala 2005, 303.)

Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen on valmentavassa esimiestyössä erityisen tärkeää. Esimiehen tulisi selvittää, mitä osaamista tulee ryhmästä löytyä nyt ja tulevaisuudessa, jotta yrityksessä aiotaan saavuttaa päämäärät ja saada liiketoimintastrategia onnistumaan. Tämä erittely tehdään tiivistä yhteydessä tavoitteisiin. Osaamista tulisi pystyä inventoimaan kuten mitä tahansa muutakin välineistöä. Näin tehden osaamista tiedetään ryhtyä kehittämään ajoissa. Osaaminen karttuu yleensä pitkän prosessin tuloksena. (Viitala 2005, 321-322.)

Esimiehen tärkeänä oppimisprosessia tukevana tehtävänä on osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen. Ensiksikin esimiehen tulisi varmistaa, että työntekijöiden kyvyt riittävät työtehtävien suorittamiseen. Sekä esimiehen että työntekijän tulee olla tietoinen, millaisia strategioita, kykyjä ja resursseja kunkin työtehtävän suorittamiseen tarvitaan. (Liukkonen et al. 2006, 126.) Osaamisen kehittämissuunnitelmat tulisi laatia sekä koko yksikön tasolla että jokaiselle yksilölle

erikseen. Suunnitelman tulisi olla konkreettinen työkalu sille kuka, mitä, milloin ja miten kehittää. Esimiehen tulisi myös seurata aktiivisesti kehittymisen edistymistä. Tämän lisäksi esimiehen tulisi huolehtia, että uusien asioiden oppimisille ja vanhasta poisoppimisille on olemassa voimavaroja, aikaa ja pelivaraa. (Viitala 2005, 321-322.)

Hyvä työssä osaaminen luo työntekijälle pätevyyden tunnetta. Pätevyyden kokeminen on työntekijän tärkeä sisäinen motivaatiotekijä. Pätevyyttä voidaan kokea useilla muillakin pätevyysalueilla, tällaisia ovat kuten esimerkiksi sosiaalinen, fyysinen, akateeminen ja emotionaalinen kyvykkyys. Työssä pätevyyttä koetaan, kun suoriudutaan tehtävistä hyvin ja saavutetaan tai ylitetään työtulokselle asetetut standardit. Jos työ on meille arvojen tasolla merkittävä, sekin tuottaa pätevyyden tunnetta. Tyydytystä tuottaa myös tietoisuus siitä, että etenemme tehtävässämme lähemmäs lopullista tavoitetta - myös omien taitojemme ja tietojemme osalta. Koettu pätevyys työpaikalla tarkoittaa myös sitä, että työntekijöiden annetaan mahdollisuuksien mukaan itse kontrolloida työtään. Positiivinen palaute lisää työntekijän pätevyyden tunnetta kun taas negatiivinen palaute vähentää sitä. Pätevyyden kokemisessa avainasiaksi kuitenkin nousee haasteen optimaalisuus koetun pätevyyden kannalta. Esimiehen onkin hyvä miettiä työntehtäviä ja työnkuvia sen suhteen, tarjoavatko ne tarpeeksi haasteita. (Liukkonen et al. 2006, 123-139.)

4.4 Esimerkillä johtaminen

Työyhteisössä esimies on tärkeä roolimalli oppimisen kehittymisen kannalta (Ellinger & Bostrom, 1999). Voidaankin sanoa, että esimerkillä johtaminen luo perustan muille osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Roolimallina olemiseen kuuluu oman ammattitaidon kehittäminen, motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin ja muutoksiin. (Viitala 2002, 167.) Esimies viestii teoillaan ja käytöksellään ryhmälle asioiden arvosta yrityksessä. Hän esittää oman käytöksensä avulla, millainen työmoraali ja millaiset normit työyhteisössä vallitsevat. Esimerkkinä avulla esimies viestii organisaation ydinideologiaa, sen arvoja ja perustehtävää. Jos esimerkiksi esimies itse kehittää omaa osaamistaan, hän luo pohjaa muiden halulle kehittää omaa osaamistansa (Viitala 2004, 32-33.)

Voidakseen kehittyä valmentajana, myös esimies tarvitsee valmentavaa tukea. Tällöin esimiehen oma valmennussuhde, koulutus ja oman esimiehen tuki ovat tarpeen ja hyödyksi. Esimies pystyy myös toimimaan valmentajana paremmin, jos hän itse on käynyt valmennusprosessin läpi. On tärkeää, että valmentavan johtajuuden strateginen määrittely lähtee liikkeelle organisaation ylimmästä johdosta ja tarjoaa esimiehelle kehyksen oman roolinsa kehittämiseksi, samalla hän saa kollektiivisen tuen omalle kehityspolullensa. Valmentava johtajuuden tulisi olla jatkuvan arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Käytännössä tämä voi merkitä esimerkiksi asian sisällyttämistä kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- sekä ylennysperiaatteisiin. Tulee kuitenkin muistaa, että motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajana eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa tai olosuhteita. (Viitala 2007, 92.)

Motivaation on nähty lukuisissa johtamistutkimuksissa olevan keskeinen tekijä siinä, miten esimies onnistuu johtamistehtävässä ja miten hän siinä kehittyi. Sitä on pidetty jopa tärkeimpänä esimieheen liitettynä piirteenä. Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä muodostuu pitkälti sen roolin kautta, joka hänelle organisaatiossa tulee ja jonka hän tulkitsee itsellään olevan. Rooli on esimiehen oma näkemys siitä, mitä varten hän on organisaatiossa olemassa. Näin ollen esimiehen olisikin hyvä itsensä takia yrittää löytää esimiesroolilleen missio, jonka valossa rooli alaisiin nähden tulee merkitykselliseksi ja sisäisesti motivoivaksi. Tämän mission tulee pohjautua esimiehen omiin arvoihin ja vahvuuksiin. (Viitala 2005, 324-325.) On tutkittu, että hyvät esimiehet ja työntekijät luopuvat aiempaa todennäköisemmin työpaikoista, jotka eivät ole sisäisesti palkitsevia (Liukkonen et al. 2006, s. 99).

Valmentavassa johtajuudessa johtaminen perustuu suhteiden lujittamiseen ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen. Valmentava esimies ikään kuin laskeutuu johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Valmentava esimies on tasa-arvoinen johdettaviensa kanssa, myöntää ääneen omat virheensä ja suhtautuu toisiin arvostavasti ja kunnioittavasti. Tärkeimpinä valmennuskeinoina esimies käyttää läsnäoloa, kyselemistä ja kuuntelemista.

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella valmentavaa johtamista. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää valmentavaa esimiestyötä Finnmatkojen contact centerissä. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusote on konstruktiivinen.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimuksen suorittaminen vaihe vaiheelta. Alaluvussa 5.1 esitellään kohdeorganisaatio ja alaluvussa 5.2 valittu tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelurunko. Alaluvussa 5.3 käydään läpi empiirisen tutkimuksen eri vaiheet; testihaastattelu, haastateltavien valinta, haastattelujen käytännön toteutus ja esitellään valittu aineiston analyysimetodi.

5.1 Kohdeyrityksen esittely

Oy Finnmatkat Ab on osa TUI Nordicia, joka on Pohjoismaiden suurin matkanjärjestäjä. Finnmatkat järjestää vuosittain noin 277 000 valmismatkaa ja se on Suomen toiseksi suurin matkanjärjestäjä. TUI Nordic on osa maailmaan suurinta matkailukonsernia, TUI Travel PLC:tä, jolla on vuosittain yli 30 miljoonaa matkustajaa 31 maasta. Matkoja järjestetään ympäri maailmaa 180 maahan. Konsernissa on noin 53 000 työntekijää. (www.finnmatkat.fi)

Finnmatkat aloitti toimintansa vuonna 1964 nimellä Vingresor. Ensimmäiset lennot toteutettiin jatkolennoin Ruotsin kautta Vingresorin matkakohteisiin. Vuonna 1968 nimi muutettiin suomalaisemmaksi. 1973 Finnair osti Vingmatkat ja nimi vaihtui Finnmatkoiksi. Vuonna 1972 Fritidsresor Group osti Hassen Matkat, joka oli tähän aikaan Suomen viidenneksi suurin matkanjärjestäjä. Vuonna 2000 Fritidsresor Group osti Finnmatkat, joka oli tähän aikaan Suomen toiseksi suurin valmismatkajärjestäjä. Samana vuonna saksalainen Preussag Ab osti Fritidsresor Groupin englantilaisen omistajan Thomson Travel Groupin. Kaupan myötä Finnmatkoista tuli osa Euroopan suurinta matkailukonsernia. Vuonna 2002 Suomen pääbrandiksi valittiin Finnmatkat. 2010 liiketoimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä Finnmatkat keskittyi palvelemaan asiakkaitaan netin ja puhelimen lisäksi ainoastaan vain yhdessä myymälässä, joka sijaitsee Helsingissä. Vuonna 2011

asiakaspalvelukeskus ja hallinto muuttivat suurempiin tiloihin Helsingin Ruoholahteen. Tyylikkäästä avokonttorista on pyritty luomaan stressitön ja viihtyisä. (www.finnmatkat.fi.)

Vuonna 2013 Finnmatkoilla on 70 työntekijää, joista 60 Helsingissä. Finnmatkojen Suomen organisaatiohierarkiassa ylimpänä ovat maajohtaja Tiina Siren ja organisaation johtoryhmä. Finnmatkojen liikevaihto muodostuu asiakaspalvelukeskus contact centerin ja internetin kautta tulevasta myynnistä. Asiakaspalvelukeskus toimii myyntijohtaja Jouni Ojaniemen alaisuudessa. Asiakaspalvelukeskuksen operatiivisista toimista vastaa asiakaspalvelupäällikkö Annette Hyden. Hänen alaisuudessaan toimii kolme asiakaspalvelun tiimiesimiestä, jotka johtavat viittä myyntitiimiä. Nämä lähiesimiehet vastaavat jokainen oman yksikkönsä tai yksiköidensä toimihenkilöistä eli lomamyymijistä. Yhdessä myyntitiimissä on 6-11 lomamyymijää. Neljä tiimiä toimii Helsingissä ja yksi Turussa.

Finnmatkoilla ei ole käytössä virallista johtamisjärjestelmää. Valmentavaa johtajuutta on alettu harjoittamaan Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksessa viimeisen 2-3 vuoden aikana. (Haastattelu asiakaspalvelupäällikkö Annette Hyden)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa on päädytty käyttämään laadullista menetelmää, jotta kuultaisiin haastateltavien mielipiteitä mahdollisimman vapaasti sekä ymmärrettäisiin heidän näkemyksiään mahdollisimman syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tässä tapauksessa tavoitteena oli selvittää, kuinka valmentava johtajuus ymmärretään, miten sitä toteutetaan ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi on valittu yksilöhaastattelu. Haastattelu on parhaita keinoja saada selville ihmisten antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelumenetelmän avulla pystytään parhaiten syventämään saatavilla olevia tietoja ja esittämään tarkentavia kysymyksiä sekä perusteluita mielipiteille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77.)

Yleisesti haastattelut jaetaan strukturoituun ja puolistrukturoituun haastatteluun sekä syvähaastatteluun haastattelijan ohjailevuuden mukaan. Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä. (Koskinen et al. 2005, 104.) Täysin yhteneväistä käsitystä puolistrukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei kuitenkaan ole olemassa (Hirsjärvi & Hurme 1995, 47). Valitsemalla puolistrukturoitu haastattelu pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat pysyvät aiheessa ja vastauksia saadaan juuri tiettyihin menetelmiin ja toimintatapoihin liittyen.

Haastattelukysymykset valittiin sekä tutkimusongelman että tutkimuksessa esitellyn viitekehityksen pohjalta. Haastattelurungon kysymykset jaettiin neljään osaamisen johtamisen ulottuvuuteen: oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen, esimerkillä johtaminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen (Liitteet 1 ja 2). Ulottuvuudet perustuvat Viitalan (2002) tekemään faktorianalyysiin, josta on kerrottu aiemmin tässä tutkimuksessa. Oppimisen suuntaamiseen liittyvät kysymykset tarkastelevat esimiehen keinoja ja tapaa suunnata ja kehittää osaamista. Oppimisprosessin tukemisen ulottuvuutta kuvaavat kysymykset käsittelevät esimiehen aktiivista roolia työyhteisönsä jäsenten osaamisen kehittämisen tukijana. Oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen liittyvät kysymykset kartoittavat esimiehen toimintaa ilmapiirin edistäjänä ja vuorovaikutussuhteiden edistäjänä. Esimerkillä johtamisen ulottuvuus kartoittaa esimiehen käyttäytymisen piirteitä. Haastattelurungosta tehtiin kaksi versiota: yksi, jolla alainen arvioi esimiestään ja toinen, jolla esimies arvioi itseään. Näin saatiin kaksi tasoa mukaan arvioimaan, miten esimiehen ja työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön ja siihen liittyvät kehittämistarpeet.

Haastattelun lisäksi esimiehet täyttivät itsearviointilomakkeen, jonka avulla oli tarkoitus arvioida kohdeorganisaation esimiesten valmennustaitoja. Lomakkeen väittämät perustuvat valmentavan johtajuuden neljään ulottuvuuteen, joita ovat viestinnän avoimuus, yhteisöllisyys, ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä epävarmuuden sietokyky. Näihin perustuen on löydetty kaksikymmentä mitattavissa

olevaa esimiehen valmennustaitoa, joita käytetään itse arviointilomakkeessa (McLean et al. 2005, 160).

Kaikki haastattelukysymykset hyväksyttiin Finnmatkojen asiakaspalvelupäälliköllä. Tämän lisäksi asiakaspalvelupäälliköltä pyydettiin omia kysymyksiä. Valmentava johtajuus -otsakkeen alla olevat kysymykset ovatkin hänen laatimiansa. Näin varmistettiin, että Finnmatkojen kannalta oleelliset tarpeet tulevat käsitellyiksi.

5.3 Tutkimuksen suorittaminen

5.3.1 Testihaastattelu

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin testihaastattelu. Yleisesti ottaen informanttien eli haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla. Sama pätee myös testihaastateltavan valintaan, jotta testihaastattelusta saadaan mahdollinen hyöty irti. Testihaastateltavaksi valikoitui esimiestason henkilö, jolla on 8 vuoden työkokemus tutkitusta matkatoimistosta. Hän on 28 vuotias nainen.

Haastattelija tunsii haastateltavan entuudestaan muista yhteyksistä. Todennäköisesti haastateltava vastasi kysymyksiin avoimemmin, koska luottamussuhde oli jo olemassa. Haastattelu tehtiin matkatoimiston toimitiloissa haastateltavan valitsemassa paikassa. Haastattelu kesti 1 h 15 min. Haastattelussa edettiin haastattelurungon mukaisesti. Joskus hypättiin kysymys ylitse, jos vastaus oli jo saatu aiemmissa vastauksissa. Etukäteisohjeistusta vuorovaikutustilanteita varten ei ollut olemassa vaan tilanne yritettiin pitää mahdollisimmin luontevana ja ylläpitää normaalia arkikeskustelua. Haastattelu nauhoitettiin. Haastattelun lopuksi haastateltava täytti kyselylomakkeen valmennustaitoihin liittyen.

Testihaastattelu onnistui saadun materiaalin perusteella hyvin. Haastateltava antoi vastauksien lisäksi hyviä kommentteja testihaastattelun kysymyksistä ja pituudesta. Testihaastattelun myötä varmistui, että puolistrukturoitu yksilöhaastattelu on oikea haastattelumenetelmä tutkimuksen aineiston keräämiseen. Testihaastattelun perusteella osassa kysymyksistä oli toistoa ja muutamaa kysymystä oli vaikea

ymmärtää. Testihaastattelun perusteella haastattelurunkoa muutettiin toimivammaksi ennen varsinaisia haastatteluja

5.3.2 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden suorittaminen

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina joulukuun 2013 aikana. Finnmatkojen asiakaspalvelupäällikkö valitsi haastateltavat tutkimukseen. Tutkittaviksi pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilta arveltiin parhaiten saatavan tietoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Yleensäkin haastateltavat valitaan tutkijan asettamien kriteerien perusteella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma vaikuttavat aineiston määrään. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin on välttämätöntä. Tutkijan tulee päättää, milloin aineistoa on koottu riittävästi ja se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta, 2005, 65.) Yksi tapa päättää aineiston riittävydestä on sen kyllästyminen eli saturaatio. Tällöin aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tätä tutkimusta varten haastateltiin seitsemää vastaajaa. Haastatteluun osallistuivat asiakaspalvelukeskuksen kaikki kolme tiimiesimiestä eli valmentajaa ja neljä lomamyyjää. Kerätyn aineiston perusteella haastatteluja oli riittävä määrä.

Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltujen ikähaitari vaihteli 25-60 välillä. Koulutukseltaan haastateltavat edustivat kaikkia koulutustasoja. Tiimiesimiehet olivat olleet Finnmatkojen palveluksessa yli 10 vuotta. Lomamyyjät olivat olleet Finnmatkojen palveluksessa vähintään 5 vuotta.

Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse ja loput Finnmatkojen toimitiloissa Ruoholahdessa. Yksi haastattelu kesti n. tunnin. Mitään etukäteisohjeistusta ei tilannetta varten ollut vaan keskustelu yritettiin pitää mahdollisimman luontevana. Haastatteluissa edettiin muutoin haastattelurungon mukaisesti, paitsi joskus hypättiin kysymys yli, jos asia koettiin käsitellyksi tulleen jo aiemmissa vastauksissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin eli puhe muunnettiin tekstiksi. Haastatteluista litteroitiin pelkästään puhuttu kieli ja lähinnä vain haastateltavien puheenvuorot. Litteroidessa merkittiin ylös kuitenkin ne

kohdat, jolloin haastateltava reagoi kysymyksiin tunnepitoisesti tai epäröiden, mahdollista jatkotulkintaa varten.

Tutkimusaineisto koostuu haastateltavien vastauksista. Haastateltavat esiintyvät tutkielmassani anonyymisti. Nimien sijaan haastateltaviin viitataan tutkimuksessa kirjaintunnisteilla. Tiimiesimiehet on merkitty kirjaimilla A1, A2 ja A3 ja lomamyymäjät on merkitty tunnisteilla B1, B2, B3 ja B4.

5.3.3 Aineiston analyysin suorittaminen

Tässä tutkimuksessa haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto on analysoitu enimmäkseen teorialähtöisesti, sillä teoreettinen viitekehys toimi apuna analyysin tekemisessä. Tämän lisäksi otettiin esille valmentajien ja lomamyymäjien erilaisia mielipiteitä asioista, jotka eivät pohjautuneet suoraan mihinkään teoriaan. Haastateltavien kertomuksista kerättiin lainauksia, joilla pyrittiin kuvaamaan tutkittua ilmiötä mahdollisimman kuvaavasti ja elävästi.

Kvalitatiivista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä pidetään perusanalyysimenetelmänä. Koska sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta, sitä ei voida pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida haastattelu systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysissä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi.

Empiirisen aineiston liittäminen teoreettisiin käsitteisiin on tärkeä ja haastavin osa teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, teoriasta käsin. Tutkittava aineisto teemoitellaan tiiviiseen ja selkeään muotoon, jolloin aineistosta saadaan selkeämmin informaatiota. Teoreettiset käsitteet, yläluokat ja alaluokat nostetaan kootusta teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 117.)

Ne valmentajien ja lomamyymijien kommentit, jotka eivät liittyneet teoriaosuuteen suoraan, analysoidaan aineistolähtöisesti. Tässä tutkimuksessa teoreettiset yläluokat ovat: oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen, esimerkiksi johtaminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Alaluokat ovat: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan laadun ja tulosten arviointi, välineiden ja käytäntöjen luominen, ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtiminen, yksilön kehittymisen tukeminen, esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä, sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin, oman ammattitaidon kehittäminen, koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde. Tiimiesimiesten täyttämät itsearviointilomakkeet analysoitiin tiimiesimiesten haastatteluiden purkamisen yhteydessä.

6 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineistoa, sen analyysia ja tuloksia. Analyysin pohjana on aiemmin teoriaosuudessa esitelty Viitalan (2002) malli valmentavan esimiestyön menetelmistä. Alaluvuissa 6.1-6.6 käydään läpi valmentavan esimiestyön toteuttamista lomamyymyjien kannalta ja alaluvuissa 6.7-6.12 käydään aineistoa lävitse tiimiesimiesten kannalta. Alaluvussa 6.13 on nähtävillä tuloksia tiimiesimiesten valmennustaidosta. Lopuksi alaluvussa 6.14 tehdään yhteenveto empirisen aineiston keskeisistä tuloksista.

6.1 Oppimisen suuntaaminen

6.1.1 Tavoitteiden määrittäminen

Organisaation visio, strategiat, tavoitteet sekä asiakaspalaute määrittelevät toiminnan suunnan. Määrittelemine tapahtuu keskusteluiden kautta erilaisissa johtamisen foorumeissa. Esimies vastaa yksikössään siitä, että yrityksen visio ja strategia on ymmärretty ja ohjaa alaisten tekemää työtä. Esimiehen tehtävänä on pitää suuntia ja tavoitteita esillä niin, että työntekijöiden on helppo muistaa ja tiedostaa niitä. (Viitala 2004, 26.)

Kaikki haastateltavat sanoivat olevansa perillä kohdeorganisaation visiosta ja arvoista. Visio tuli esille arjessa useissa eri muodoissa, mm. se on esillä palaverien alussa screenillä, näytönsäästäjissä, kehityskeskusteluissa. Kaikki haastateltavat sanoivat muistavansa vision, jos ei sanatarkasti niin ainakin sinnepäin. Tätä kuvaa seuraavat lainaukset:

”on, on, ne kulkevat matkassa koko ajan”, ”on joo, ne on aina viikko- ja kuukausipalavereissa esillä ja sit meillä on se aurinko, missä ne sijaitsee”, ”Juu, juu, ne on niinku selvät”, ”ehkä ei nyt ihan sanatarkasti, niin kyllä se päämäärä siellä on eli tehdään asiakkaiden lomaunelmista totta ja on-line strategia ja oltais suositeltuinpia asiakkaiden mielessä.” (B1, B2, B3 ja B4)

Tavoitteiden määrittäminen on välttämätöntä valmentavassa prosessissa ja esimiestyön ydinkohtia on työskentely tavoitteiden kanssa. Tavoitteet ovat toiminnan vahva ohjauskeino. (Jalava 2001, 88-97.) Jokainen haastateltava sanoi olevansa selvillä asiakaspalvelukeskuksen tulostavoitteista ainakin tunnuslukujen ja asiakastytyväisyyden osalta, kommentoiden seuraavasti:

”no joo, koska meillä on vielä nämä viikkopalaverit, aina kun ne alkaa, siinä on sellainen power point ja siinä, tota noin, on niitä tiettyjä tunnuslukuja, ne kulkee mukana, se on niin kuin contact center ja myymälä siinä mukana, koko puhelinmyyntyksikkö.” (B1)

”Meillä on kuukausipalavereita ihan niinku aulassa ja sitten Tiina, meidän toimitusjohtaja, on kertonut, miten on mennyt ja sitten trading kertoo, mitkä hotellit tarvitsee pushia...” (B2)

”Meillähän ei tavallaan yksikkökohtaista oo...mutta tietysti meidän contact centerin tavoitteet on niinku siellä kannattavuudessa ja asiakastytyväisyydessä, mutta vielä enemmän on sitten ihan henkilökohtaiset tavoitteet, ihan kuukausitasolla ja näin.” (B4)

Tämän lisäksi kaikille oli laadittu omat tulos- ja laatutavoitteet. Lomamyymäjien omat tulostavoitteet laaditaan kehityskeskustelun yhteydessä ja niitä käydään lävitse kahdenkeskisissä valmennuskeskusteluissa kerran kuukaudessa. Haastatelluiden mukaan tässä on tapahtunut iso muutos aiempaan:

”Jos katsoo vaikka viisi vuottakin taaksepäin, ei ollut samanlaista ohjausta esimieheltä, että olis ollu kuukausikeskusteluja tai...tänä päivänä kerrotaan enemmän, mitä odotetaan.” (B1)

Tavoitteita työstettäessä tulisi osallistaa ne henkilöt, joita ne koskevat. Osallistuminen tavoitteiden laadintaan vaikuttaa suuresti sitoutumiseen. Tavoitteita laadittaessa tulisi hahmottaa tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuvat hyödyt organisaatiolle. Tämä vaikuttaa motivaation ohella tavoitteiden rajaamisessa (Jalava 2001, 88-97.) Haastattelujen perusteella asiakaspalvelukeskuksen tavoitteet tulivat annettuina

tekijöinä, mutta omiin tavoitteisiin pystyi vaikuttamaan. Aivan selvää ei haastatelluille ollut kuka tavoitteet laatii ja eräs vastaajista kommentoikin seuraavaa:

”ei, ne niinku sit päätetään jossain muualla. Niistä omista tavoitteista on keskusteltu yhdessä esimiehen kanssa, elikä tota hän antaa ehdotuksen ja sit mä sanon joko joo tai ei, sen pitää olla realistinen, se ei voi olla hirveesti sen riman ali tai hirveän paljon korkeampi, mihin sä pystyt.”(B2)

Vaikka omiin tavoitteisiin pystyikin vaikuttamaan, kaikki pitivät tavoitteiden saavuttamista välillä haasteellisena. Etenkin itsestä riippumattomat tekijät - tekniset haasteet, lomat, harjoittelijat, lentojen myöhästymiset - nousivat vastauksissa voimakkaasti esille. Haastateltavilla ei ollut tietoa, olivatko tiimiesimiehet tehneet niin sanottua voimavarakartoitusta tavoitteita määriteltäessä. Voimavarakartoituksen avulla on tarkoitus selvittää, onko tavoitteiden toteutuminen mahdollista. Tavoitteet koettiin toisinaan liian vaativiksi saavuttaa, tätä kuvaa seuraava lomamyyjän lainaus:

”Joskus joo ja joskus ei, me välillä mietitään, just sitä, et kuka ne tavoitteet ja tämmöiset ovat laatineet, onko ne tehneet yhtään töitä itse. Työvälineet, niistä aina tapellaan, kuinka hyvin ne toimii, puhelimet, tietokoneet, varausjärjestelmät, internetsivut...” (B2)

6.1.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi

Oppimisen suuntaaminen ei ole mahdollista ilman toiminnan arviointia. Tarvitaan suunnittelua, jolla luodaan pohjaa valmentamiselle. On pystyttävä arvioimaan, milloin suoritus vastaa odotuksia, milloin ollaan odotusten yläpuolella ja milloin alapuolella. Näin esimiehet voivat varmistaa, että vakaa ja hyvä suoritustaso jatkuu tai että ongelmiin puututaan ajoissa. (Kansanen 2004, 81.)

Kohdeorganisaatiossa laatua ja tuloksia arvioidaan useilla eri mittareilla. Laatua seurataan kuuntelemalla lomamyyjien puheluita ja lukemalla heidän lähettämiään sähköposteja. Tiimiesimiehet arvioivat puhelut ja sähköpostit yhdessä myynti- ja palveluprosessien tehostamista tarjoavan Palvelu Plus -nimisen yrityksen kanssa

laadittujen kriteerien valossa. Arviot käydään lomamyymijien kanssa lävitse kuukausittaisissa valmennuskeskusteluissa. Keskusteluissa kuunnellaan nauhoitettuja puheluita ja pohditaan, kuinka palvelutasoa ja myynnillisyyttä voisi edelleen parantaa. Puheluiden kuuntelemisen ja sähköpostien lukemisen lisäksi asiakkaat voivat halutessansa antaa arvion asiakaspalvelusta puhelun jälkeen. Jokaisella lomamyymijällä on numeraalinen laatutavoite, johon pyritään.

Puheluiden kuuntelu ja sähköpostien lukeminen herättää lomamyymijissä ristiriitaisia ajatuksia. Haastatteluiden perusteella osa lomamyymijistä pitää puheluiden kuuntelua ja sähköpostien lukemista hyödyllisenä. Osa kokee, että kuunteleminen ja lukeminen ei juurikaan vaikuta työn tulokseen. Erään vastaajan mukaan pidempään talossa olleet suhtautuvat puheluiden kuunteluun negatiivisemmin kuin vähemmän aikaa olleet. Hyvänä asiana koettiin laadun edelleen kehittäminen, huonona ”suurennuslasin alla oleminen”. Seuraavat lainaukset kuvaavat lomamyymijien ajatuksia puheluiden kuuntelemiseen ja sähköpostien lukemiseen liittyen:

”Aluksi tuli pienenä järkytyksenä, että puheluita tullaan kuuntelemaan...Yleensä mä oon ollut ihan samaa mieltä esimiehen kanssa...Joskus oon ollut, miksi sä nyt tän (puhelun) otit...On ne tosi hyviä siinä mielessä, että huomaa itse kun tekee sitä työtä rutiininomaisesti, kun pysähtyy ja kuulee, mitä sä puhut sille asiakkaalle...Toiset ottaa tämän paremmin ja toiset huonommin...Nuoret ottaa positiivisemmin vastaan.” (B2)

”Seurataan, sanotaan nyt hyvin tarkasti, voi ainakin osa ajatella niin, että liiankin tarkasti...Ei varmasti missään muualla käydä niin tarkasti, joka ikinen kontakti ja jokainen tekeminen on sillä lailla suurennuslasin alla, ja me tehdään varmaan enemmänkin kuin odotetaan...Kyllä joo, mä itse oon sen tyyppinen, että kyllä se tulos olis sama oli niitä tai ei, mun omat tavoitteet on niin korkealla...Ehkä joidenkin muiden kannalta on tärkeämpää, että asioita seurataan niin tarkasti.” (B3)

Tuloksia seurataan valmennuskeskusteluiden lisäksi intranetistä, jonne ne tulevat nähtäväksi joka viikko. Tulosseurantaa pidettiin hyvänä käytäntönä, tosin yksi

haastateltava toivoi pystyvänsä seuraamaan myyntiä kumulatiivisesti ”peruutuspeilin” sijaan.

”Siinä mä toivoisin kehitystä, että saatais ihan on line se tilasto, että pystyis tossa jokapäiväisessä työssä niinku kattoon, missä asiassa tarttis kiristää, jotta pääsis tavoitteeseen.” (B4)

Kuten jo tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ilmi, palautteen antaminen kuuluu oleellisena osana toiminnan arviointiin. Osaamisen kehittämisen kannalta palaute onkin esimiehen tärkein väline. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa palautetta. Palaute annettiin etupäässä joko valmennus- tai kehityskeskustelussa. Keskusteluiden ulkopuolella ei juurikaan annettu palautetta. Yksi haastateltavista toivoikin saavansa enemmän palautetta spontaanisti, arkisen työnteon lomassa.

Annettu palaute oli pääasiallisesti positiivista. Haastateltavat kuitenkin kertoivat saavansa myös kehittäväää palautetta, sopivassa suhteessa kumpaakin. Esimiehiä kuvattiin palautteenantajina sanoilla avoin ja suora. Haastateltavat kokivat pystyvänsä antamaan palautetta esimiehille, jos ei muuten niin kehityskeskusteluissa tai viikkopalavereissa. Pääsääntöisesti kommunikoinnin sanottiin olevan avointa ja suoraa, yhden henkilön sanoin jopa ”syttyvää ja räiskyvää”. Myös pidempään talossa olleet kokivat palautteen saamisen tärkeäksi:

”Kyllä mä koen, että omasta työstä palautteen saaminen on tärkeää, vaikka on ollut pitkään alalla, jokainen voi kehittyä.” (B1)

6.1.3 Käytäntöjen luominen

Osaamista ei pysty suuntaamaan ilman käytäntöjä ja välineitä, puhutaankin esimiestyön infrastruktuurista. Niitä ovat esimerkiksi palaverikäytännöt, seurantajärjestelmät, arviointitiedon käsittelyn systematiikat, ilmoitustaulut, tiedotteet ja raportointijärjestelmät. (Viitala 2005, 315-316.) Kohdeorganisaatiolla on käytössä runsaasti käytäntöjä ja välineitä, joita seurataan lomamyymien työn tuloksia ja laatua päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Pitkälle kehitetyillä tietoteknisillä välineillä seurataan tunnuslukuja sekä lomamyymittäin ja koko palvelukeskuksen

osalta. Osa käytännöistä on puhtaasti keskustelua hyödyntäviä, kuten viikoittaiset tiimipalaverit, henkilökunnan yhteiset kuukausipalaverit, valmennuskeskustelut kerran kuussa ja kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa.

Haastatteluiden perusteella käytäntöihin ja välineisiin oltiin melko tyytyväisiä. Kaikkien mielestä tapaamisten ja seurannan määrä oli riittävää. Muutamasta haastattelusta kuului epäily, että seuranta on jo ehkä vähän liiankin kanssa. Ainoa, johon ei ollut aikaa, oli palaverien ulkopuolinen havainnointi tai ”walk the talk” - tyyppinen epävirallinen keskustelu lähinnä esimiesten kiireestä johtuen.

Koska käytäntöjä ja välineitä oli viime vuosina kehitetty, toiminnan koettiin olevan nykyään paljon tavoitteellisempaa kuin aikaisemmin. Kaikki lisäksi kertoivat uudistuksista, joita oli lisäksi tiedossa tulevaisuudessa. Ainoa huoli tuntui liittyvän tietotekniikkaan tai järjestelmiin, johon ei luotettu.

6.2 Oppimisprosessien tukeminen kohdeorganisaatiossa

Oppimisprosesseja tukemalla valmentava esimies pyrkii ohjaamaan työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja omaan oivaltamiseen. Valmentavan esimiehen tavoitteena on oppiva organisaatio.

6.2.1 Ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtiminen

Ryhmän osaamista tulisi arvioida tavoitteiden, vision ja strategioiden valossa sekä yksilö-, yksikkö- että ryhmätasolla. Osaamisen johtaminen tulisi nähdä tulevaisuuden tahtotilana. Esimiesten tulee tunnistaa ja varmistaa oman ryhmänsä kokonaisuosaamisen taso. Näin esimiehet pystyvät ennakoimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista hyvissä ajoin etukäteen. Osaamisen johtamisen tavoitteena onkin oppiva organisaatio. (Viitala 2005, 321-322.)

Kohdeorganisaatiossa ei lomamyymien mukaan tehdä osastokohtaisia osaamiskartoituksia. Osa haastatelluista koki, että esimiehet pystyvät kuitenkin halutessansa päättelemään ryhmän osaamistasoa tuloksien arvioinnin perusteella. Aihe herätti kuitenkin paljon kiinnostusta ja ajatuksia. Kaikki haastateltavat olivat

sitä mieltä, että osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tiimien tai asiakaspalvelukeskuksen tasolla olisi tarpeellista:

”Ei oo mitään tommosta, toihan olis siis tosi hyvä idea, tommostahan pitäis olla.”(B2)

Eräs haastateltava koki, että lomamyymäjät olivat itse paremmin perillä siitä, kuka osaa ja mitä, kuin esimiehensä.

6.2.2 Yksilön kehittymisen tukeminen

Ryhmien osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen. Kehittämiskohteiksi ei kuitenkaan riitä vain tuotannollis-tekninen tietämys ja taidot. Työtehtävien menestyksekkäs suorittaminen edellyttää sosiaalisia, analyyttiseen ja kriittiseen ajatteluun, itsehillintään liittyviä, motivaatio- ja asennetason valmiuksia. Esimiehen osaamisen johtamisen tehtävän näkökannasta esimies vastaa osaltaan jopa työntekijän ihmisenä kasvamisesta (Viitala 2001 55, 74.)

Kohdeorganisaatiossa on käytössä useita erilaisia tapoja osaamisen parantamiseksi. Käytössä on muun muassa opintomatkoja, koulutusta, vierikuuntelua, puheluiden kuuntelua, sähköpostien lukemista, kirjoituskoulua, työnkiertoa. Kokonaiskuva jäi kuitenkin hieman epäselväksi. Osa tuntui olevan tyytyväisiä koulutusten ja muihin osaamista kehittäviin toimenpiteiden määrään. Osa taas selkeästi toivoi, että kohdekoulutusta kuten opintomatkoja järjestettäisiin enemmän ja uusien järjestelmien käyttöön annettaisiin kunnon koulutusta eikä opeteltaisi niitä työn lomassa.

Haastatteluiden perusteella näyttää, että kohdeorganisaatiossa on onnistuttu luomaan melko itseohjautuva kulttuuri osaamisen kehittämisen suhteen. Haastatteluiden mukaan tarvittavaa koulutusta saa etenkin, jos on itse aktiivinen ja osaa sitä pyytää. Toisaalta, jos ei itse ole aktiivinen, koulutusta ei tarjota, etenkin jos työn tulokset ja laatu ovat kunnossa. Tässä piilee riski, että osa lomamyymäjistä voi pudota osaamisen kehittämisen rattaista:

”...Mut sekin meidän firmassa enemmänkin vaatii sitä, että sä oot itse aktiivinen, se ei ole semmosta, että mä istun penkillä 20 v., etkä sano, että mä haluan tehdä jotain uutta (puhuu koulutuksesta), ei sua välttämättä pyydetä, jos et oo itse aktiivinen.” (B2)

Sekä esimiehen että työntekijän tulisi olla tietoisia, millaisia strategioita, kykyjä ja resursseja kunkin työtehtävän suorittamiseen tarvitaan (Liukkonen et al. 2006, 126). Lomamyyjien osaamisen kehittämisen tarvetta mietitään haastatteluiden mukaan kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskusteluita ei kuitenkaan arvioitu yhtä hyödyllisiksi kuin valmennuskeskusteluita. Varsinaista kartoitusta lomamyyjien osaamisesta ei haastatteluiden mielestä tehdä, vaikka osaamisen kehittämissuunnitelmat tulisi laatia sekä koko yksikön tasolla että jokaiselle yksilölle erikseen. Tämän suunnitelman tulisi olla konkreettinen työkalu sille kuka, milloin ja miten kehittää. (Viitala 2005, 321-322.)

6.3 Esimerkillä johtaminen kohdeorganisaatiossa

Tärkeä asia esimerkillä johtamisessa on esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä. Tämä näkyy hänen suhtautumisessansa omaan työhönsä, omaan kehittymiseensä, sitoutumisena työpaikan yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhönsä. Esimies toimii roolimallina, ei pelkästään alaisiinsa, vaan myös asiakkaisiinsa, kollegoihin ja johtoon nähden. (Viitala 2005, 324.)

Kolme neljästä haastatellusta koki, että oma esimies toimi esimerkillisesti ja samalla edusti myös yhtiön arvoja. Yksi haastateltu ei osannut vastata kysymykseen. Esimiehiä kuvailtiin sanoilla tasapuolinen, avoin, ahkera, tunnollinen, avulias, positiivinen, oikeudenmukainen ja rento.

Jokainen koki oman esimiehensä olevan liian kiireinen. Tämä näkyy lähinnä siinä, että aina ei haluta vaivata esimiestä kysymyksillä. Joitakuuta tuntui ahdistavan esimiehen tapa viedä töitä kotiin. Kaiken kaikkiaan lomamyyjät arvostivat esimiesten antamaa työpanosta:

”Hän on erittäin ahkera työntekijä, tekee kotonakin töitä, että sillä tavalla. Kauhean tunnollinen...Ja erittäin lojaali firmaa kohtaan myöskin...” (B1)

Haastatelluista kolme neljästä koki, että esimies kehittää osaamistansa ainakin työajalla. Yhdellä vastaajalla ei ollut asiasta varmuutta. Yleisesti ottaen koettiin, että esimiehet arvostavat rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Esimiehet puuttuvat epäkohtiin, eivätkä hyväksy huonoa käytöstä, kuten esimerkiksi muiden haukkumista selän takana.

6.4 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen kohdeorganisaatiossa

Hyvä, luottamuksellinen ilmapiiri on kaiken oppimisen perusta. Ilmapiirin kuuluisikin olla tiedostettu kehittämisen kohde, mikäli halutaan kehittää organisaatiota oppivaksi. Valmentava esimies pystyy vaikuttamaan asemansa kautta ilmapiiriin muita työntekijöitä enemmän. (Viitala 2004, 28.) Hyvään ilmapiiriin liittyvä sosiaalinen yhteenkuuluvuus on myös eräs psykologisista perustarpeistamme (Gagne & Deci, 2005).

Työmotivaation kannalta on tärkeää muokata työilmapiiriä sellaiseksi, että se tukee sisäisen motivaation kehittymistä. Ilmapiiri riippuu erityisesti koetusta pätevydestä, autonomiasta, sosiaalisen yhteenkuuluvaisuuden tunteesta ja työn koetusta merkityksestä. Kontrolloituva ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon laskevasti. (Liukkonen et al. 2006, 93.)

6.4.1 Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen

Kaikkien haastatelluiden mielestä Finnmatkoilla on hyvä ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri tuntui erityisesti perustuvan koettuun pätevyyteen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteeseen etenkin oman tiimin jäsenten kanssa. Kritiikkiäkin löytyi ja seuraavia asioita nostettiin esille; usein toistuvat tekniset haasteet heikentävät ilmapiiriä, ihmiset ovat melko vähän tekemisissä keskenänsä yli osasto- ja tiimirajojen, lomamyymien mielipiteitä ei kysytä tarpeeksi, johdosta löytyy vanhanaikaisia asenteita ja turhaa byrokratiaa, Ruoholahden toimistolla on kuppikuntia ja juoruilua

sekä toivomus, että esimiehillä ja johtajilla olisi parempi käsitys itse perustuksen tekemisestä.

Valinnanvapaus tehtävän suorittamisen suhteen synnyttää työntekijässä tunteen siitä, että on asianomistaja ja siihen tulee henkilökohtainen suhde. Autonomia lisää tyytyväisyyttä ja parantaa sitä kautta ilmapiiriä. (Liukkonen et al. 2006, 93, 108-109.) Puheluiden tiukka kontrollointi, kuunteleminen, tuotti ristiriitaisiakin tunteita, kun ylemmältä tasolta määrätään, miten tulee puhelut hoitaa:

”Sitä (puheluiden kuuntelua) x ainakin tekee tunnollisesti, mutta mä luulen, että hekin (esimiehet) niinku tarttis siihen vielä enemmän koulutusta tavallaan...monta kertaa on niinku sellaisia tilanteita niissä puheluiden kuunteluissa, että niissä on ollut sellaisia kohtia, missä ollaan oltu erimieltä, jossain puhelussa, miten ne menee. En tiedä, olisko siihen mitään muuta konstia kuin se, että pitäisikö esimiestenkin tehdä jonkin verran oikeasti tätä työtä. Sen käytännön kautta ne tilanteet kun on erilaisia, kun jälkikäteen kattoon ikään kuin paperilla tai tietokoneen ruudulla miten ne tilanteet on menny.” (B4)

”...Meitä on aika paljon tällaisia, jotka on ollut kauhean kauan, kyllä se niin rupee selkärangassa olemaan, että tota - mitä mä nyt sanoisin, itse en oo hirveä paljoo kokenut niistä olevan hyötyä, tai mitään uutta, mutta kyllä varmaan niistä on hyötyäkin...Tietyt kriteerithän tämmöiseen aina laitetaan, kun ne on pakko luoda, ja onko ne kriteerit sitten aina oikeita, joku asiakas voisi olla tosi tyytyväinen tai yhtä tyytyväinen johonkin toiseenkin malliin. Se on vähän semmoinen... - mä luulen, että toi jakaa aika paljon mielipiteitä toi puheluiden kuuntelu...”(B3)

Eräs haastatelluista sanoi, että talo on niin kuin johtajansa ja antoi maajohtaja Tiina Sirenistä positiivista palautetta. Maajohtaja koettiin yleisestikin ottaen hyväksi esimerkiksi sekä ilmapiirin luojaksi ja häntä luonnehdittiin sanoilla ihmisläheinen, jalat maassa, rauhallinen ja hymyilevä. Myös asiakaspalvelupäällikköä keuhuttiin avoimeksi ja helposti lähestyttäväksi johtajaksi.

Oman esimiehen rooli ilmapiirin luojana koettiin monilla eri tavoin. Yksi haastateltava koki esimiehensä liian kiireiseksi, jotta hän juurikaan pystyisi vaikuttamaan ilmapiiriin muutoin kuin viikkopalavereissa tai tiimi-illoissa pari kertaa vuodessa. Eräs koki ilmapiirin kannalta hyvänä sen, että hänen esimiehensä on niin rento ja normaali, ettei hän esitä mitään. Yksi sanoi esimiehensä vaikuttavan ilmapiiriin puuttumalla aktiivisesti vaikeisiin asioihin. Yksi haastateltava kertoi esimiehensä vaikuttavan yhteisön ilmapiiriin olemalla aina pirteä ja avulias.

Yhdessä haastattelussa nousi esille toive käytännön tehtävien selkeämmästä jaosta esimiehen ja lomamyyjien välillä:

”Ehkä semmosia vois toivoo, kun on näitä juoksevia asioita, niin x hoitaa niitä enemmän tai selkeästi sovittais kuka niitä sitten hoitaa, koska monta kertaa se voi olla vähän semmoista, että onks nyt joku tehny jotain vai kuka hoitaa...” (B4)

Kolme neljästä haastatellusta koki oman roolinsa tärkeäksi ilmapiirin luojana. He pyrkivät parantamaan ilmapiiriä olevalla positiivilla, toimimalla ryhmän kokoavana voimana ja puuttumalla epäkohtiin. Kaikki sanoivat työajan ulkopuolella tapahtuvan virkistystoiminnan olevan arvokasta ja viihtyvän työkavereidensa kanssa hyvin myös vapaa-ajalla.

6.4.2 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen

Esimes perustaa yksilöllinen työsuhteen jokaisen alaisensa kanssa. Puhutaan heikko- ja hyvälaatuisista suhteista, jonka kautta muodostuvat esimiehen sisä- ja ulkopiirit. Esimiehen tulisi kuitenkin luoda hyvä vuorovaikutussuhde jokaiseen alaiseensa. Toimivaa esimies-alaissuhdetta kuvaa luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. (Viitala et al. 2010, 177).

Kaikki kuvailivat omaa suhdettansa esimieheensä hyväksi. Kaikki kokivat esimiehensä helposti lähestyttäväksi. Yksi kertoi välien olevan niin mutkattomat, että usein hän ei ajattele esimiestänsä esimiehenä. Toinen koki, että hänen saattaa olla helpompi tulla esimiehensä kanssa toimeen kuin joidenkin muiden hänen tiimissänsä.

Toimiva esimies-alaissuhde sisältää kuuntelua, kyselemistä ja läsnäoloa. Tämäntyyppinen kanssakäyminen ei kuitenkaan vaikuttanut haastatteluiden perusteella olevan arkipäivässä aivan tavallista, toisilla esimiehillä oli kuitenkin tämäntyyppiseen kanssakäymiseen enemmän taipumuksia tai mahdollisuuksia kuin toisilla. Kaikki haastateltavat toivatkin esille esimiestensä kiireisyyden. Esimiehiä ei haluttu vaivata ja kanssakäyminen jäi vähäiseksi palaverien ulkopuolella.

6.5 Valmentava johtajuus

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Tämä edellyttää työntekijöiden kykyjen ja osaamisen jatkuvaa arviointia, kehittämistä, rohkaisemista ja kannustamista ja palautteen antamista. Valmentavaan esimiestyöhön liittyy ajatus ihmisten valtaistamisesta. (Jalava 2001, 68-69.) Valmentava johtajuus olisi hyvä linjata, jotta kaikki ymmärtäisivät asian idean.

Haastateltavilta kysyttiin, kokivatko he esimiestyön muuttuneen sinä aikana, jona he ovat olleet Finnmatkoilla töissä. Pitkään talossa olleilla aika rajattiin viimeiseen viiteen vuoteen. Kaikki vastaajat kokivat esimiestyön muuttuneen viime vuosina. Esimiestyön kuvailtiin olevan huomattavasti tavoitteellisempaa, organisoidumpaa ja määritellympää kuin aiemmin. Kuitenkin vain yksi lomamyyjistä osasi kertoa, että Finnmatkoilla oli siirrytty kohti valmentavaa esimiestyötä. Yhtä kommenttia lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kokivat muutokset positiivisina. Eriävä mielipide johtui siitä, että haastateltava koki organisaation muuttuneen kankeammaksi, byrokraattisemmaksi ja hierarkkisemmaksi:

”on joo, tämän uuden myötä on tullut kankeuttakin tohon organisaatioon...mutta paljon hyvääkin varmasti. Kaikki on paljon organisoidumpaa ja tehtävät määritellympiä”(B3)

Haastateltavilta kysyttiin, mitä heille valmentava esimiestyö tarkoittaa. Käsite valmentava johtajuus oli kaikille tuttu ja se merkitsi vastaajille osittain samoja, osittain eriäviä asioita. Kaikki sanoivat, että käsitettä ei oltu yhtiön sisällä yhteisesti määritelty vaan he olivat itse päättelleet, mitä valmentava johtajuus tarkoittaa. Osa

vastaajista koki valmentavan johtajuuden tarkoittavan puheluiden kuuntelemista. Eroavuudet ilmenevät seuraavasti:

”Se tarkoittaa nimenomaa sitä, kun esimiesten kanssa tavataan niin silloin puhutaan ihan konkreettisista asioista, kuunnellaan konkreettisesti puhelu...esimies on pisteyttänyt sen ja se kuunnellaan vielä yhdessä ja käydään läpi. Se valmentaminen on ihan niin kuin urheilijaa valmennetaan, niin sitä työntekijää valmennetaan.” (B1)

”Esimiehet pyrkii siihen, et on enemmän rakentavaa palautetta. He ei syytä sua mistään vaan pyrkii käymään yhdessä sun kanssa niitä asioita läpi. Vähän niinku isoset jossain rippikoulussa. Auttaa sua kehittymään työssään, ja kannustaa...” (B2)

”Meillähän se tarkoittaa juts sitä, tätä tämmöistä puheluiden kuuntelua ja tätä tasalaatuisuuden seuraamista monissa eri asiassa, halutaan se tasalaatuisuus tänne.” (B3)

”Se on tää, et me käydään läpi niitä nauhoitettuja puheluita, ja sähköposteja, et miten niihin on vastattu ja miten se puhelu on mennyt, mitkä kriteerit tulee täytyä...Se on konkreettisin asia, mikä tässä on muuttunut...Tavoitteenahan siinä tietysti on, että me pystyttäis kehittymään.” (B4)

Haastateltavilta kysyttiin avoimia mielipiteitä valmentavaan esimiestyöhön liittyen. Mielipiteet vaihtelivat ”kyttäämisestä” hyödyllisyyden kokemukseen. Eräs haastateltava sanoi, että valmentava johtajuus olisi pitänyt aikoinaan markkinoida lomamyyjille paremmin, jotta ei olisi tullut muutosvastarintaa sitä kohtaan. Kaksi vastaajaa toi esille, että valmentavaa johtamista pitäisi soveltaa henkilöittäin, eikä esimerkiksi puhelujen kuuntelua tulisi noudattaa ”pilkun tarkasti”. Yksi vastaaja koki, että valmentamisen myötä ollaan aiempaa kiinnostuneempia lomamyyjän hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka systemaattiseksi he kokivat valmentavan esimiestyön Finnmatkoilla. Kaikki kokivat, että puheluiden kuuntelun myötä valmentaminen oli tullut systemaattisemmaksi, koska valmennuskeskustelut olivat säännöllisiä.

Kysyttäessä, onko valmentamisesta hyötyä tai onko se tarpeellista, kaikki vastaajat kokivat valmentamisen periaatteessa hyväksi asiaksi, mutta olivat hieman huolissansa joidenkin muiden lomamyymyjien vastustuksesta. Kaksi vastaajaa kuitenkin empivät, onko valmentamisesta heille henkilökohtaisesti hyötyä tuloksen kannalta.

Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus esittää vapaamuotoinen kommentti esimiestyöhön liittyen. Esille nousivat toiveet, että esimiehillä olisi oman jaksamisensa takia enemmän aikaa - jotta voisi välillä vaihtaa vapaamuotoisiakin kuulumisia ja se että, lomamyymyjien ajatuksia ja mielipiteitä otettaisiin nykyistä enemmän huomioon.

6.6 Yhteenveto ja kehittämisaihiot lomamyymyjien haastatteluista

Kerätyn aineiston perusteella asiakaspalvelukeskuksen esimiestyö on muuttunut merkittävästi viimeisen kahden-kolmen vuoden aikana. Esimiestyö on lomamyymyjien mukaan muuttunut tavoitteellisempaan ja valmentavampaan suuntaan. Muutos koettiin etupäässä positiivisesti. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto edellisissä luvuissa lomamyymyjien haastatteluissa esiin tulleista valmentavaan johtamiseen liittyvistä keskeisistä havainnoista ja niihin liittyvistä kehittämisaihioista.

Taulukko 1. Yhteenveto lomamyyjien haastatteluista ja kehittämisaihiot.

Paneeli A. Oppimisen suuntaaminen		
Valmentavan johtajuuden komponentit	Keskeiset havainnot	Kehittämisaihiot
Tavoitteet	Lyhyen tähtäimen tavoitteet hyvin tiedossa	Tavoitteiden taustat ja perustelut epäselvät
Laatu ja tulokset	Tarkka seuranta	Liiankin tarkka, hyötyjä epäiltiin
Käytännöt	Runsaasti kehittyneitä välineitä	Epävarmuustekijät tietotekniikassa ja ohjelmistoissa
Paneeli B. Oppimisprosessin tukeminen		
Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen	Ei osastokohtaisia osaamiskartoituksia	Osaamisen kartoittaminen tiimien tai asiakaspalvelukeskuksen tasolla
Yksilön kehittyminen tuki	Lukuisia menetelmiä, itseohjautuvuuden kulttuuri	Kokonaiskuva epäselvä, koulutukseen osallistuminen vaatii omaaloitteisuutta
Paneeli C. Esimerkillä johtaminen		
Roolimalli	Esimiehet esimerkillisiä, mutta ovat kiireisiä	Kiireen takia vuorovaikutukseen alaisten kanssa ei jää tarpeeksi aikaa
Ammattitaidon kehittäminen	Esimiehillä ei osaamisen kehittämissuunnitelmaa	Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien rakentaminen
Paneeli D. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen		
Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen	Ilmapiiri hyvä	Tekniset haasteet, osastorajat, lomamyyjien mielipiteet ohitetaan, byrokratia, asenteet
Vuorovaikutussuhteen rakentaminen	Toimivat esimies-alaisuudet, mutta aikaa liian vähän	Esimiehet liian kiireisiä ollakseen läsnä arjessa

Yrityksen visio, arvot, strategiat ja tavoitteet, asiakkaalta saatu palaute, laadun seuranta ja toimintaprossien ymmärtäminen muodostavat tärkeimmän kehyksen valmentavalle esimiestyölle (Viitala 2004, 25.) Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että visio, arvot ja etenkin lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat kaikkien

työntekijöiden tiedossa. Kaikille työntekijöille on selvää, mitä varten Finnmatkat on olemassa ja mitä siellä tehdään ja tavoitellaan.

Tavoitteita työstäessä tulisi osalistaa ne henkilöt, joita tavoitteet koskevat, koska osallistaminen vaikuttaa suuresti muun muassa sitoutumiseen. Tavoitteista viestiessä tulisi pyrkiä kirkastamaan tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuvat hyödyt organisaatiolle. Tämä auttaa motivaation lisäksi tavoitteen rajaamisessa. Lisäksi aina olisi paikallaan tehdä ns. voimavarakartoitus tavoitteiden tueksi. (Jalava 2001, 88-97.) Aineiston perusteella Finnmatkat hyötyisi henkilökunnan osalistamisesta tavoitteiden laadintaan myös muiden kuin omakohtaisten tavoitteiden osalta. Lomamyymien hyväksynnän ja ymmärryksen saavuttamiseksi tavoitteita voisi lisäksi perustella henkilöstölle aiempaa syvällisemmin. Finnmatkoilla ei laadita varsinaisia voimavarakartoituksia tavoitelaadinnan tueksi, näistä olisi kuitenkin hyötyä resurssisuunnittelun pohjaksi.

Sekä ryhmän että yksilön osaamisesta huolehtiminen on siis valmentavan esimiestyön ydinkohtia. Esimiehen tulisi olla perillä, mitä osaamista tulisi ryhmästä löytyä nyt ja tulevaisuudessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamista tulisikin voida inventoida kuin mitä tahansa muutakin välineistöä. Kartoitetun tiedon pohjalta tulisi tehdä osaamisen kehittämissuunnitelmia. (Viitala 2005, 321-322.) Finnmatkoilla ei systemaattisesti kartoiteta henkilöstön osaamista yksilö- tai ryhmätasolla. Esimiehet kuvailivat olevansa liian kiireisiä miettiäkseen syy- ja seuraussuhteita. Itsensä kehittämisen suhteen vallitseekin itseohjautuvuuden kulttuuri, jossa riskinä on passiivisempien työntekijöiden putoaminen osaamisen kehittämisen rattailta.

Hyvä ilmapiiri luo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunne on oppimista käsittelevän kirjallisuuden perusteella yksi oppimisen edellytys. Ilmapiirin tulisin olla tiedostettu kehittämisen kohde. (Viitala 2004, 28.) Aineiston perusteella ilmapiiri Finnmatkoilla on varsin hyvä. Tiimiesimiehet suhtautuvat valmennettaviinsa tasaveroisesti ja kunnioittavasti. Säännöllisissä valmennuskeskusteluissa tiimiesimiehet luovat jokaiseen lomamyymjään henkilökohtaisen suhteen. Huomautettavaakin löytyi, esimiesten kiireisyys vie aikaa arjen vuorovaikuttamisesta alaisten kanssa. Osa lomamyymijistä kokee puheluiden kuuntelemisen ja sähköpostien lukemisen kontrolloimisena, mikä tutkitustikin

heikentää työmotivaatiota (Liukkonen et al. 2006, 93). Näiden lisäksi huomautettavaa löytyi muun muassa tietoteknisistä järjestelmistä, osastorajoista, turhasta byrokratiasta, lomamyymien heikoista vaikutusmahdollisuuksista ja esimiesten vieraantumisen lomamyymien perustyöstä.

Teoriakirjallisuuden mukaan valmentava johtaminen on ennen kaikkea eräänlainen perusorientaatio esimiestyössä. Se on eettisesti kestävä, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Valmentava johtaminen näkyy kuuntelemisena, kysymysten esittämisenä ja läsnäolona. Sen avulla pyritään ensisijaisesti kehittämään ihmisten osaamista. (Viitala 2001, 88-89.) Finnmatkojen lomamyymät ymmärtävät valmentavan johtajuuden monilla, toisistaan eriävilläkin tavoilla. Suppeimmillaan valmentava johtajuus liitetään vain puheluiden kuunteluun ja valmennuskeskusteluihin, jotka toki edustavat valmentavan esimiestyön välineitä. Lomamyymien haastatteluiden perusteella olisi paikallaan kirkastaa valmentavan esimiestyön ideaa, päämäärää ja hyötyä lomamyymille. Näin voitaisiin päästä eroon valmentavaan esimiestyöhön liittyvästä vastarinnasta.

6.7 Oppimisen suuntaaminen esimiesten kannalta

6.7.1 Tavoitteiden määrittäminen esimiesten kannalta

Finnmatkoilla konsernin johto määrittelee yhtiön mission, vision, arvot ja strategian. Näiden pohjata laaditaan maa- ja osastokohtaiset tavoitteet, joihin toiminnalla pyritään. Tavoitteet tulevat tiimiesimiehille annettuina tekijöinä. Tiimiesimiesten tehtävänä on viestiä visiosta ja tavoitteista lomamyymille ja neuvotella jokaisen kanssa omat henkilökohtaiset tulos- ja laatutavoitteet. Vaikka tiimiesimiehet eivät sanojensa mukaan pääsekään laatimaan tavoitteita, kaksi heistä koki pystyvänsä vaikuttamaan niihin joko ”muokkaamalla niitä lennosta tai keskustelemalla asiakaspalvelupäällikön kanssa niiden realistisuudesta”.

Kaikki tiimiesimiehet olivat hyvin perillä yhtiön visiosta, arvoista ja tavoitteista. He kokivat tärkeäksi esimiestyöksi niiden viestimisen lomamyymille. Viestimistä tapahtui monilla eri tavoilla.

”Jatkuvasti (kertoo tavoitteiden viestimisestä). Meidän tilikausihan loppuu syyskuussa, sit hyvin pian syyskuun jälkeen katotaan taaksepäin ja sit taas eteenpäin, mitkä ovat tulevan tilikauden tavoitteet...Ja seurataan kuukausitasolla jokaisen lomamyynnin kanssa tavoitteiden saavuttamista.” (A3)

Tavoitteita määriteltäessä on hyvä tehdä voimavarakartoitus, jolla selvitetään, onko nykyisillä resursseilla tavoitteisiin pääseminen mahdollista. Kaikki haastateltavat kokivat tavoitteisiin pääsemisen nykyisillä resursseilla välillä hankalaksi. Yksi haastateltava toi esille tekniset ongelmat, toinen henkilöstöresurssit, kolmas toi esille puuttuvan tieto-taidon sekä tekniset haasteet. Haastatteluiden perusteella systemaattisia voimavarakartoituksia ei ole kohdeorganisaatiossa tehty, ja esimerkiksi tekniset haasteet vaikuttivat olevan toistuvia.

6.7.2 Toiminnan laadun ja tulosten arviointi esimiesten kannalta

Toiminnan ja tulosten seuraaminen on esimiestyön tärkeä osa-alue. Tavoitteiden saavuttamista ja toimintaa tulee pystyä arvioimaan jatkuvasti. Yritykset, joilla ovat selkeät seuranta- ja laatujärjestelmät, hyötyvät niistä osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Esimiesten kuuluu edelleen kehittää järjestelmiä yhdessä alaiensa kanssa. (Viitala 2005, 314.)

Kohdeorganisaatiossa laatua ja tuloksia arvioidaan useilla eri seurantajärjestelmillä. Iso osa tiimiesimiesten työajasta kuluukin seurantaan, tuloksien analysoimiseen ja läpi käymiseen yhdessä alaiensa kanssa. Tiimiesimiehet olivat muutoin tyytyväisiä seurantajärjestelmiin, ainoastaan asiakaspalvelun laadusta kaivattiin tarkempia ja henkilöittäin kohdistuvia arvioita muun muassa seuraavan kommentin myötä:

”Se (asiakaspalautteiden seuranta) ei ole niin systemaattista meillepäin. Meillä on osasto, joka hoitaa asiakaspalautteet...Sitä voisi parantaa, se voisi olla avoimempaa ja kohdistaa sitten sille henkilölle.” (A3)

Tiimiesimiesten haastatteluiden perusteella puheluiden kuuntelua ja sähköpostiviestien lukemista pidettiin tärkeimpänä seurantajärjestelmänä. Se koettiin kattavaksi ja tehokkaaksi tavaksi valmentaa alaisia. Yhden haastateltavan mukaan puheluiden kuuntelu on ainoa oikea tapa valmentaa asiakaspalvelun laatua:

”Aluksi tuli palautetta, että miksi meitä kytätään (puhuu puheluiden kuuntelusta), mutta se oikeasti on sen henkilön kehittämistä, että annetaan mahdollisuus päästä siihen tavoitteeseen ja onnistua työssä.”(A3)

Valmentajana onnistumisen edellytys on kyky antaa palautetta. Palautteen avulla esimies antaa raportointia siitä, mitä on havainnut. Palautteen avulla henkilö voi ohjata toimintaansa. Esimiehen tulee antaa sekä positiivista ja kehittävää palautetta tarpeen mukaan. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä sosiaalisia taitoja. Tämän lisäksi esimiehen tulee olla kiinnostunut saamaan työstänsä palautetta työntekijöiltä. (Liukkonen et al. 2006, 79-81.)

Tiimiesimiehiltä kysyttiin, minkälaisiksi palautteen antajiksi he kokivat itsensä. Jokainen koki kehittymisen tarvetta palautteen antajana. Lomamyymiä kuvattiin värikkäiksi ja vahvoiksi persooniksi, joiden kanssa piti tarkkaan miettiä, miten heitä kuuluu puhutella. Yksi haastateltava kuitenkin koki kaikenlaisen palautteen antamisen olevan hänelle helppoa, kaksi haastateltavaa kertoivat palautteen antamisen olevan heille haastavaa. Myös palautteen antamisen helpoksi kokenut tiimiesimieskin koki riittämättömyyttä erityisesti spontaanin kiitoksen antamisessa - kiitos jäi kuulemma kiireen jalkoihin. Keskusteluissa toivottiinkin palautteen antamiseen ohjausta tai koulutusta:

”...Mutta kiireessä se unohtuu. Se kiitos unohtuu aivan liian usein. Vaikeissa tilanteissa, kun tulee enemmän rakentavaa palautetta - ne ovat vaikeita. Ne ovat todella vaikeita. Mä olen joskus sanonutkin, että mä voisin tarvita niissä jonkinmoista tukea, mutta mä en ole keksinyt minkälaista tukea.” (A1)

6.7.3 Käytäntöjen luominen esimiesten kannalta

Kaikki toimintamallit ja systematiikat, joilla esimies auttaa ryhmäänsä ymmärtämään ja muistamaan toiminnan suuntaamisessa helpottavia asioita, edustavat niitä foorumeita ja käytäntöjä, joita tarvitaan osaamisen johtamisessa. Voidaan puhua esimiestyön infrastruktuurista. (Viitala 2005, 315-316.)

Kohdeorganisaatiossa käytäntöjä on luotu runsaasti ja niitä oletetaan kaikkien esimiesten käyttävän. Esimiehet eivät ole juurikaan olleet laatimassa välineitä tai käytäntöjä, mutta ovat pystyneet vaikuttamaan ”hienosäätöön”. Keskustelua hyödyntäviä käytäntöjä ovat tiimipalaverit kerran viikossa, henkilökunnan yhteiset, kuukausipalaverit, valmennuskeskustelut kerran kuukaudessa ja kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa. Tämän lisäksi käytössä on useita erilaisia seurantajärjestelmiä, joiden perusteella seurataan tärkeimpiä tunnuslukuja.

Haasteltavat olivat tyytyväisiä esimiestyön infrastruktuurin määrään kohdeorganisaatiossa. Esimiesten mukaan järjestelmät olivat kehittyneet viime vuosina huomattavasti. Seurantajärjestelmiä ja käytäntöjä kehuttiin ”pitkälle viedyiksi”. Ainoastaan asiakaspalautteiden käsittelyä toivottiin edelleen kehitettävän.

6.8 Oppimisprosessien tukeminen kohdeorganisaatiossa esimiesten kannalta

6.8.1 Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen esimiehen kannalta

Esimiehen tehtävänä on tiedostaa osaamisen merkityksellisyys ja keskittyä osaamisasioihin. Esimiehen tulisi varmistaa, että työntekijöiden kyvyt riittävät työtehtävien suorittamiseen. Osaamisen kehittämissuunnitelmat tulisi laatia sekä yksikön että yksilön tasolla. Suunnitelman tulisi olla työkalu sille, kuka, milloin ja miten kehittää. (Viitala 2005, 321.)

Haastateltavat kokivat olevansa melko hyvin perillä alaistensa osaamistasosta. Tämä tieto perustui haastateltavien mukaan etupäässä tilastotietoihin, tuloksiin ja puheluiden kuunteluun. Eräs arveli osaamistason olevan hyvä, koska moni

lomamyyjä oli työskennellyt talossa pitkään. Kokemuksia vaihdettiin yhden vastaajan mukaan viikkopalavereissa.

Tiimiesimiesten mukaan keskustelua yksikön tai yksilöiden osaamistasosta ei kohdeorganisaatiossa juurikaan käydä. Osaamisen kartoituksia on kuitenkin joskus aiemmin tehty ja käytössä on koulutuskalenteri. Osaamisen johtamisen ei kuitenkaan koettu olevan systemaattista. Osaamisen kehittäminen koko osaston tasolla koettiin johtoryhmän asiaksi:

”Ei meitä kutsuta johtoryhmän palaveriinkin, ei. Ne suunnittelee siellä johtoryhmän palavereissa kaikki nämä strategiat.” (A1)

6.8.2 Yksilön kehittämisen tukeminen esimiesten kannalta

Yksilötason valmentaminen oli esimiesten mukaan heidän vastuullansa. Osaamisen kehittäminen tapahtuu etupäässä tuloksien ja puheluiden kuuntelun avulla valmennuskeskusteluissa. Henkilökohtaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia ei kohdeorganisaatiossa ole tapana laatia, asiaa sivutaan lähinnä kehityskeskustelussa. Esimiehillä oli satunnaisia kokemuksia myös muista osaamisen kehittämiseen liittyvien tapojen käytöstä, kuten työnkierrosta ja vierikuuntelusta - näiden metodien käyttö ei kuitenkaan ollut systemaattista. Esimiehet kokivat, että osaamisen kehittämiseen ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Tätä kuvaa seuraava tiimiesimiehen lainaus:

”Haaste on se, että kun pitäisi olla aikaa siihen valmentavaan esimiestyöhön...Ei ole aikaa analysoida syy-seuraus suhteita.” (A3)

Kaikki esimiehet kokivat, että runsas palaverien määrä vie liikaa aikaa valmentavalta esimiestyöltä:

”Sehän on se kaikista isoin haaste, nämä palaverit...Täähän on ollut tapetilla ja mä oon nostanut tän ylös monta kertaa...Ajankäyttö, et tää täytyy saada kuriin...Koko ajan on palavereita...Ei oo päivääkään, jos ei oo palaverin palaveria.” (A1)

6.9 Esimerkillä johtaminen esimiesten kannalta

Esimies luo esimerkillä johtamisella perustan muille osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Roolimallina olemiseen kuuluu oman ammattitaidon kehittäminen, motivaatio omaan johtamistehtävään, sitoutuminen omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen työpaikan yhteisiin asioihin ja muutoksiin. Esimies viesti teoillaan ja käytöksellään ryhmälle asioiden arvosta. Hän näyttää oman esimerkkinsä avulla, millainen työmoraali ja normit työyhteisössä vallitsevat. (Viitala 2002, 167.)

Tiimiesimiehet kokivat pyrkivät olevansa esimerkkinä alaisillensa avoimuudessa, asioista suoraan puhumisessa, pelisääntöjen mukaan toimimisessa ja rehellisyydessä. Näiden lisäksi tiimiesimiehet kokivat olevansa tavoitteellisia, vaativia, oikeudenmukaisia, persoonallisia ja luotettavia. Kukaan ei kokenut arvostiririitaa omien ja yrityksen arvojen välillä. Eräs vastaajista kuitenkin toivoi, että yrityksessä kuunneltaisiin asiakasta nykyistä enemmän.

Hyvä motivaatio on keskeinen tekijä siinä, miten esimies onnistuu johtamistehtävässään. Tiimiesimiehillä oli vaihtelevia syitä toimia esimiestehtävässä, näitä olivat työn monipuolisuus, mahdollisuus auttaa ihmisiä, tehtävän haasteellisuus ja alaisten onnistuminen työssään.

Voidakseen kehittyä valmentajana myös esimies tarvitsee valmentajaa. Tällöin esimiehen oma valmennussuhde, koulutus ja oman esimiehen tuki ovat tarpeen ja hyödyksi. Valmentavan johtajuuden tulisi olla jatkuvan arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. (Viitala 2007, 92.)

Jokainen vastaaja kehui suhdettansa oman esimiehensä eli asiakaspalvelupäällikön kanssa hyväksi ja luottamukselliseksi. Haastattelujen perusteella pohja valmennussuhteelle on esimiesten ja asiakaspalvelupäällikön välillä toimiva ja hyvä. Kaikki kokivat saavansa esimieheiltänsä tukea. Asiakaspalvelupäällikköä luonnehdittiin helposti lähestyttäväksi, hyväksi kuuntelijaksi ja luotettavaksi. Asiakaspalvelupäällikkö ei erään haastateltavan sanoja lainaten ”puuskuta niskaan vaan antaa vapaat kädet” (A2).

Tiimiesimiehiltä kysyttiin, miten heitä valmennetaan. Kaikki kokivat valmentamisen jäävän melko vähäiseksi ja he toivoivat saavansa enemmän valmennusta valmentavana esimiehenä toimimiseen. Toiveissa oli muun muassa päästä mukaan asiaan liittyville kursseille. Haastattelujen perusteella osa tiimiesimiehistä oli saanut enemmän koulutusta kuin toiset, mutta jokainen koki mahdollisen lisäkoulutuksen tarpeellisena.

Tiimiesimiehet kertoivat tapaavansa esimiestänsä säännöllisesti. Esimiehen kanssa keskusteltaessa käydään läpi tiimin kokonaistilannetta, tuloksia ja keskustellaan niistä. Näitä tilanteita ei kuitenkaan pidetty varsinaisesti valmentamisena vaan vinkkien tai ajatusten vaihtona. Kaikki kertoivat keskusteleavansa esimiehensä kanssa säännöllisesti, muun muassa valmennus- ja kehityskeskusteluissa. Tiimiesimiehistä ei haastattelujen perusteella tehdä osaamiskartoituksia.

Kenelläkään tiimiesimiehistä ei ollut aikaa tai voimavaroja kehittää omaa osaamistansa työajan ulkopuolella. Työaikaa kuvailtiin kiireisiksi, työpäiviä pitkiksi, joten vapaa-ajalla koettiin tärkeäksi rentoutua päivän askareista.

6.10 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen esimiehen kannalta

Tiimiesimiesten mukaan ilmapiiri Finnmatkoilla on hyvä ja entisestänsä parantunut. Jokainen tiimiesimiehistä kuvaili ilmapiiriä avoimeksi. Kriittisinä puolina he nostivat esille kuppikunnat, kateuden sekä kemioiden yhteensopimattomuuden. Jokainen koki oman roolinsa tärkeäksi ilmapiirin luoja. Tiimiesimiehet pyrkivät vaikuttamaan ilmapiiriin olemalla avoimia, huumorintajuisia, positiivisia, luotettavia, tasapuolisia sekä puuttamalla epäkohtiin.

Tiimiesimiehet pyrkivät löytämään aikaa jokaiselle lomamyyljälle erikseen ja tämä toteutuikin pitkälti valmennuskeskusteluissa. Muulloin aikaa oli vaikeaa löytää kiireen vuoksi. Muutoinkin todettiin, että toisten lomamyyljien kanssa tulee oltua enemmän tekemisissä kuin toisten.

6.11 Valmentava johtajuus esimiesten kannalta

Tiimiesimiesten mielestä johtaminen on muuttunut Finnmatkoilla. Johtaminen on tiimiesimiesten mielestä mennyt suunnitelmallisempaan ja systemaattisempaan suuntaan.

”Tavoitteet on kirjoitettu, strategia - aina on ollut, mutta nyt tietoisemmin, kuten esim. tässä on nyt 2015 tavoite ja sinne päästään tekemällä näin ja näin ja kaikkea muuta...Systemaattisuus on tullut mukaan ja sillä on päästy eteenpäin.” (A3)

Kaikki kolme tiimiesimiestä kokivat valmentavan johtajuuden hieman erilaisilla. Jokainen koki kuitenkin olevansa valmentaja ja uskoi asiaan. Termin ”valmentava johtajuus” sisältöä ei ole varsinaisesti määritelty tiimiesimiehille. Eräs tiimiesimies pahoittelikin, ettei hän ole saanut aiheeseen liittyvää koulutusta ja koki, että muut tiimiesimiehet ovat häntä enemmän perillä asiasta. Sama henkilö liitti valmentavan esimiestyön valmentavaan keskustelemiseen eli lähinnä valmennuskeskusteluihin:

”Mä en tiedä, miten Finnmatkat valmentavan johtajuuden määrittelee...Kun me puhutaan valmentavasta keskustelusta niin sehän on juuri sitä, että meidän täytyy valmentaa, jotta meidän lomamyymäjät tekisivät oikeita asioita oikeaan aikaan, jotta he pääsisivät omiin tavoitteisiinsa, käyttämällä esim.tuloksia ja perhmeitä arvoja...Meidän tehtävä on siis valmentavaa, jotta päästään tuloksiin.” (A1)

Yksi vastaaja piti valmentavaa johtamista varsin systemaattisena ja toinen ei kovinkaan systemaattisena. Systemaattisuuden tasoa kuvaa seuraava sitaatti:

”Skaalasta 1-10 tällä hetkellä pyöritään 7-8 välillä. Hyvä on, että on, mutta voisi olla enemmän systemaattista...Ymmärrän hyvin, miksi on näin, koska elämämme keskellä muuttuvaa maailmaa, koko ajan sattuu ja tapahtuu ja meidän kuukaudet on erilaisia. Mutta me kerrotaan kyllä aina missä mennään ja mitä tehdään, jotta se kuulostaisi hyvin

systemaattiselta lomamyynnin korvaan. Mutta itseltä ei tunnu aina siltä. Välillä menee systemaattisesti ja välillä ei.”(A2)

Tiimiesimiehet olivat tietoisia, että lomamyynit kokivat valmentavan esimiestyön ristiriitaisesti. Haastattelujen perusteella oli yleisessä tiedossa, että osa lomamyynistä kyseenalaisti valmentamisesta tulevan hyödyn. Kaikki valmentajat kokivat valmentavasta johtajuudesta olevan hyötyä Finnmatkoille.

6.12 Yhteenveto ja kehittämissaihiot tiimiesimiesten haastatteluista

Esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä on keskustelun ja valmentamisen avulla viestiä yhtiön visiosta, arvoista, strategiasta ja tavoitteista alaisilleen. Lisäksi esimiehen tulee hyödyntää asiakkaalta saatua palautetta, laadun seuranta ja ymmärtää toimintaprosesseja osana esimiestyötänsä. Pelkkä visio ei kuitenkaan riitä vaan tarvitaan myös tavoitteita. Esimiestyön ydinkohtia onkin työskentely tavoitteiden kanssa. (Viitala 2004, 25.) Finnmatkojen tiimiesimiehet viestivät visiosta, arvoista ja tavoitteista lomamyynille aktiivisesti. He eivät kuitenkaan itse osallistu tavoitteiden laadintaan, paitsi lomamyynien omakohtaisten myyntitavoitteiden osalta. Tiimiesimiehet kokevat tavoitteet melko haasteellisiksi, joten Finnmatkat hyötyisi tiimiesimiesten osallistamisesta ja voivarakartoituksista tavoitelaadinnan tueksi.

Finnmatkoilla on käytössä useita toiminnan seurantarjestelmiä. Järjestelmiä pidettiin asiakaspalautteiden seurantaan lukuun ottamatta periaatteessa hyvinä, mutta tekniikkaa epäluotettavana. Tärkeimmäksi seurantarjestelmäksi koettiin lomamyynien valmentaminen puheluiden kuuntelemisen ja sähköpostien lukemisen avulla. Valmennuskeskusteluissa oli mahdollisuus myös muuhun keskusteluun ja kanssakäymiseen alaisen kanssa. Toisaalta puheluiden kuuntelun sanottiin vievän paljon aikaa.

Valmentamisen onnistumisen edellytys on kyky antaa palautetta (Jalava 2001, 101). Koska palautteella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin ja työmotivaation kallalta, esimiesten tulee olla tietoisia antamansa palautteen määrästä ja ennen kaikkea sen laadusta (Liukkonen et al. 2006, 79-81). Vaikka tiimiesimiehet koettiin

varsin hyvinä palautteenantajina, he kokivat tarvitsevansa ohjausta palautteen antamiseen.

Tiimiesimiehet sanoivat olevansa melko hyvin perillä alaistensa osaamistasosta. Tämä tieto perustui lähinnä seurantajärjestelmien antamiin tuloksiin. Lisäksi osaamiseen liittyvistä asioista keskusteltiin valmennettavien kanssa ainakin kehityskeskusteluissa. Tiimi- ja osastokohtaisia kartoituksia ei Finnmatkoilla tehdä. Myöskään tiimiesimiesten osaamistasoa ei systemaattisesti kartoiteta. Kaikki tiimiesimiehet kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta valmentavaan esimiestyöhön, tosin yksi vastaaja oli saanut asiaan liittyvää koulutusta muita enemmän. Kaikki tiimiesimiehet kokivat systemaattiset osaamiskartoitukset ja nykyistä tarkemmat osaamisen kehittämissuunnitelmat hyvinä ajatuksia, tällä hetkellä ei niiden laatimiseen kuitenkaan koettu olevan aikaa. Aikaa toivottiin löytyvän vähentämällä esimerkiksi talon sisäisten palaverien määrää.

Esimies on tärkeä roolimalli oppimisen kehittymisen kannalta ja esimerkillä johtaminen luo perustan muille osaamisen johtamisen tehtäväalueille (Viitala 2002, 167). Kaikki tiimiesimiehet sanoivat tiedostavansa esimerkkinsä merkityksen ja pyrkivät toimimaan esimerkillisesti.

Jotta esimies voisi kehittyä valmentajana, myös hän tarvitsee valmentavaa tukea. Valmentavan johtajuuden tulisi olla jatkuvan arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Tulee kuitenkin ymmärtää, ettei motivoituneinkaan esimies pysty kehittymään valmentajana eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa tai olosuhteita. (Viitala 2007, 92.) Kaikki tiimiesimiehet kokivat olevansa kiireisiä. Tämä selvästi heikentää heidän mahdollisuuksiensa toimia valmentajina. Lisäksi kaikki kaipasivat valmennusta valmentajana toimimiseen.

Hyvän ilmapiirin kehittämisessä on kaksi ryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Esimiehen sosiaalisilla taidoilla on tässä keskeinen merkitys. Esimies pystyy asemansa puolesta vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin alaisiansa paremmin. (Viitala 2002, 163.) Tiimiesimiehet pyrkivät vaikuttamaan ilmapiiriin positiivisesti

sekä ryhmä- että yksilötasoilla. Yksilötason huomioiminen tapahtuu lähinnä valmennuskeskusteluissa, koska muuhun ei jää aikaa.

Taulukko 2. Yhteenveto tiimiesimiesten haastatteluista ja kehittämisaihiot.

Paneeli A. Oppimisen suuntaaminen		
Valmentavan johtajuuden komponentit	Keskeiset havainnot	Kehittämisaihiot
Tavoitteet	Tavoitteet haasteellisia, voimavarat kartoittamatta	Voimavarakartoitus, osallistaminen
Laatu ja tulokset	Tarkka seuranta	Asiakaspalautteiden seurantaa kehitettävä, koulutusta palautteen antamiseen
Käytännöt	Runsaasti kehittyneitä välineitä	Epävarmuustekijät tekniikassa
Paneeli B. Oppimisprosessin tukeminen		
Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen	Tilastot, tulokset, puhelut kertovat osaamisesta	Osaamissuunnitelmat tiimien tai asiakaspalvelukeskuksen tasolla
Yksilön kehittyminen tuki	Lukuisia menetelmiä, itseohjautuvuuden kulttuuri, liikaa palavereita	Kokonaiskuva epäselvä, aikaa ei ole tarpeeksi
Paneeli C. Esimerkillä johtaminen		
Roolimalli	Pyrkimys esimerkillisyyteen, esimiehet esimerkillisiä, mutta kiireisiä	Lisää esimiesvalmennusta
Ammattitaidon kehittäminen	Osaamisen kehittämissuunnitelma puuttuu	Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien rakentaminen
Paneeli D. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen		
Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen	Ilmapiiri hyvä	Tekniset haasteet, kuppikunnat, kateus, kemiat
Vuorovaikutussuhteen rakentaminen	Toimivat esimiesalaissuhteet, mutta aikaa liian vähän	Esimiehet liian kiireisiä ollakseen läsnä arjessa

Kaikki tiimiesimiehet toivoivat saavansa enemmän ohjausta valmentajana toimimiseen. Osa esimiehistä oli enemmän perillä valmentavan johtamisen ideasta kuin toiset. Tämän takia olisikin suotavaa keskustella valmentavan johtajuuden päämääristä ja ideasta yhteisesti. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto tiimiesimiesten haastatteluissa esiin tulleista valmentavaan johtamiseen liittyvistä keskeisistä havainnoista ja niihin liittyvistä kehittämissaihoista.

6.13 Tiimiesimiesten valmennustaidot

Tiimiesimiehet täyttivät itsearviointilomakkeen (liite 3), joka oli laadittu McLeanin, Kuon, Tolbertin ja Larkinin (2005) valmennustaitoja arvioivan työkalun pohjalta. Lomakkeessa oli kaksikymmentä väittämää, jotka oli jaettu neljään luokkaan seuraavasti: viestinnän avoimuus, yhteisöllisyys, ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä epävarmuuden sietokyky.

Lomakkeessa esitetyt väittämät tuli arvioida skaalalla täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä, vaihtoehtoisia ruutuja ollessa viisi. Tässä tutkimuksessa kuvataan täysin samaa mieltä -väittämää numerolla viisi ja täysin eri mieltä -väittämää numerolla yksi. Mitä enemmän vastaajilla on täysin samaa mieltä -vastauksia sitä enemmän heillä on valmentavia ominaisuuksia.

Viestinnän avoimuutta käsittelevissä väittämissä kaksi vastaajaa A1 ja A3 vastasi samoilla rasteilla, antaen kaksi viitosta, kaksi nelosta ja yhden kolmosen. Yksi A2 tiimiesimies antoi kolme nelosta ja kaksi kolmosta. Yhteisöllisyyttä kuvaavissa väittämissä A1 erottui muista tiimikeskeisyydellensä antaen kolme viitosta, yhden nelosen ja yhden kolmosen. A3 antoi jälleen kaksi viitosta, kaksi nelosta ja yhden kolmosen. A2 antoi kaksi nelosta ja kolme kolmosta. Ihmistä kunnioittamista testaavissa väittämissä A2 antoi kolme viitosvastausta, yhden nelosen ja yhden kolmosen. A3 antoi kolme viitosta ja kaksi kolmosta. Tässä kohtaa A1 antoi kolme kolmosta ja kaksi kakkosta. Epävarmuuden sietokykyä tutkittaessa A3 antoi kolme viitosta, yhden nelosen ja yhden ykkösen, A2 antoi kaksi viitosta, yhden nelosen ja kaksi kolmosta, A1:n antaessa neljä nelosta ja yhden kolmosen.

Kyselysarjan mediaanin, joka on neljä, perusteella voidaan tulkita tiimiesimiesten omaavan runsaasti valmentavia taitoja. Heikoimmat tuloksen tiimiesimiehet saivat valmentavista ominaisuuksistaan ihmiskeskeisyyden osalta. Suurin hajonta oli suhtautumisessa asioiden monimerkityksellisyyteen. Alhaisimmat mediaanit tulivat väittämissä; ”tutustuessani uusiin ihmisiin kerron avoimesti elämänarvoistani”, ”työyhteisössä pyrin aina konsensukseen”, ”pääöksenteossa vetoan tunteisiin enkä vain järkeen”, järjestäessäni kokouksia jätän ohjelmaan aikaa suhteiden luomiseen”, ”muiden tehdessä urasuunnitelmia painotan riskinoton mahdollisuutta”, ja ”kysyn muilta kysymyksiä, joihin on olemassa useita mahdollisia vastauksia”. Valmentavat taidot ovat harjoiteltavissa olevia taitoa, joita voisi olla jatkossa tarpeen tarkastella kunkin tiimiesimiehen kanssa erikseen.

Taulukko 3. MCS-kyselysarjan tulokset

	Min	Med	Max
Kommunikointitaidot			
1 Kysyttäessäni tunteistani, kerron niistä mielelläni	3	4	5
2 Hankalissakin työtilanteissa tuon mielipiteeni avoimesti esille	4	5	5
3 Keskusteltaessa jaan tunteeni avoimesti	4	4	4
4 Tutustuessani uusiin ihmisiin kerron avoimesti elämänarvoistani	3	4	5
5 Kysyttäessä kokemuksestani työyhteisöissä, olen valmis keskustelemaan niistä	3	3	3
Tiimikeskeisyys			
1 Korostan tiimitavoitteita henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan	4	4	5
2 Nautin tehtävien suorittamisesta yhdessä muiden kanssa	4	5	5
3 Työyhteisössä pyrin aina konsensukseen	3	3	3
4 Teen päätökset mielelläni yhdessä tiimin kanssa	3	4	5
5 Pyrin huomioonottamaan tiimin näkemyksen tavoitteiden saavuttamiseksi	3	5	5
Ihmiskeskeisyys			
1 Päätöksenteossa vetoan tunteisiin enkä vain järkeen	2	3	3
2 Keskusteluissa keskityn muiden henkilöiden tarpeisiin	3	5	5
3 Järjestäessäni kokouksia, jätän ohjelmaan aikaa suhteiden luomiseen	2	3	4
4 Työpaikalla etsin yhteyttä muihin	3	5	5
5 Työssäni ihmiset ovat huomioni keskiössä	3	5	5
Suhtautuminen monimerkityksellisyyteen			
1 Suhtaudun konflikteihin rakentavasti	1	4	5
2 Muiden tehdessä urasuunnitelmia painotan riskinoton mahdollisuutta	3	5	5
3 Kohdatessa ongelmia, yritän etsiä uusia ratkaisuja	1	3	4
4 Suhtaudun työpaikan ongelmiin positiivisesti	4	5	5
5 Kysyn muilta kysymyksiä, joihin on olemassa useita mahdollisia vastauksia	3	4	5
5 Kysyn muilta kysymyksiä, joihin on olemassa useita mahdollisia vastauksia	3	3	3

Asteikko: Täysin samaa mieltä (5), täysin eri mieltä (1).

6.14 Yhteenveto

Luvussa kuusi esiteltiin empiiristä aineistoa, sen analyysiä ja tuloksia. Aineiston analysointi perustui teoriaosuudessa esiteltyyn Viitalan (2002) malliin valmentavan

esimiestyön menetelmistä. Alaluvussa 6.13 tarkasteltiin tiimiesimiesten valmennustaitoja johtajuuden neljän ulottuvuuden mukaan (McLean et al. 2005, 160).

Luvussa kuusi tuli vahvasti esille se, että esimiestyö on muuttunut Finnmatkoilla viimeisen 2-3 vuoden aikana. Johtaminen on haastatteluiden perusteella muuttunut aiempaa huomattavasti tavoitteellisemmaksi ja suunnitelmalliseksi. Johtajuuden muutos koetaan etupäässä positiivisesti. Haastateltavien kommenttien perusteella kävi ilmi, että Finnmatkoilla on siirrytty kohden valmentavaa esimiestyötä. Valmentavan esimiestyön työn idean ja päämäärän ymmärtämisessä oli vielä haastateltavien kesken vaihtelua. Valmentavaa esimiestyötä käytetään tällä hetkellä erityisesti osaamisen kehittämiseen asiakaspalvelutilanteissa.

Finnmatkoilla visio, strategia ja arvot toimivat tärkeinä toiminnan suuntaajina. Tiimiesimiesten tehtävänä on jalkauttaa visio, strategia, arvot ja tavoitteet lomamyymyjille, henkilökohtaisista tavoitteista neuvotellaan jokaisen lomamyymjän kanssa erikseen. Toiminta on kaiken kaikkiaan tavoitteellista. Lomamyymyjien mielipiteitä ei kysytä muiden paitsi omien tavoitteiden suhteen. Myös tiimiesimiesten mahdollisuudet osallistua tavoitelaadintaan ovat rajalliset. Tavoitteiden seurantaan on luotu runsas määrä erilaisia välineitä ja systeemejä. Seuranta on joidenkin vastaajien mielestä liiankin tarkkaa, ja sen hyötyjä epäillään. Erilaisten seurantajärjestelmien ja muiden tietoteknisten ratkaisujen luotettavuuteen ei aina uskota. Voimavarakartoituksia tavoitelaadinnan tueksi ei Finnmatkoilla tehdä.

Finnmatkoilla ei seurata ryhmän kokonaisosaamistasoa systemaattisesti. Lomamyymyjien osaamisen kehittämisen tarvetta seurataan kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa. Lomamyymyjille pyritään järjestämään koulutusta tarvittaessa. Lomamyymyjät ovat varsin itseohjautuvassa roolissa oman osaamisensa kehittämisen suhteen. Osa haastatelluista koki, että koulutusta ja muita osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä kuten esimerkiksi opintomatkoja on vähennetty.

Lomamyymyjät kokivat tiimiesimiesten käyttäytyvän etupäässä esimerkillisesti. Toisaalta tiimiesimiehiä kuvailtiin kiireisiksi, eikä heitä haluttu häiritä kysymyksillä tai pikku asioilla. Valmentava esimiestyön tulisi olla kuuntelemista, kyselemistä ja

läsnäoloa. Tähän ei tällä hetkellä jää asiakaspalvelukeskuksen esimiestyössä tarpeeksi aikaa. Voidakseen kehittyä valmentajana, myös esimies tarvitsee valmentavaa tukea. Esimies pystyy myös toimimaan valmentajana paremmin, jos hän itse on käynyt valmennusprosessin läpi. (Viitala 2007, 92.) Tiimiesimiehet kaipasivat aineiston perusteella lisää esimiesvalmennusta. Myös roolimallina olemiseen kuuluu oman ammattitaidon kehittäminen.

Finnmatkojen työskentelyilmapiiri koettiin hyväksi. Kehitettävääkin löytyi, näistä mainittakoon turha byrokratia, tekniset haasteet sekä osastojen ja tiimien väliset raja-aidat. Osa lomamyymijistä toivoi, että esimiehet ymmärtäisivät nykyistä paremmin lomamyymijien tekemää perustyötä ja, että lomamyymijien mielipiteitä kysyttäisiin heitä koskevissa asioissa nykyistä enemmän. Kaikki vastanneet lomamyymijät kokivat esimies-alaisuutensa oman esimiehensä kanssa hyväksi, joskaan vuorovaikuttamiseen ei kiireen takia jäänyt tarpeeksi aikaa.

Tiimiesimiehille tehdyn MDS-kyselysarjan perusteella tiimiesimiehet omaavat runsaasti valmentavia ominaisuuksia. Taulukolla 1-5 arvioitaessa vastauksien mediaani oli 4. Tietyiltä osin vastauksista löytyi kuitenkin runsaastikin hajontaa, mutta valmentavia taitoja voi kehittää harjoittelemalla.

7 KEHITTÄMISEHDOTUSTEN KEHITTÄMINEN JA ARVIOINTI

Tämän luvun tarkoituksena on esittää valmentavaa johtamista käsittelevän kirjallisuuden, lomamyymyjien ja tiimiesimiesten haastatteluiden sekä esimiesten valmennustaitokartoituksen perusteella luotuja kehittämisehdotuksia Finnmatkojen valmentavalle esimiestyölle. Alaluvussa 7.1 on esitetty kehittämisehdotukset valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Alaluvussa 7.2 arvioidaan tutkimuksen tuloksia.

7.1 Kehittämisehdotusten kehittäminen

Oppimisen suuntaamista käsittelevän aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelukeskuksen johtamistyö perustuu selkeään visioon, strategiaan ja arvoihin, joista kaikki ovat tietoisia. Toiminta on tavoitteellista ja sitä seurataan tarkoin. Kerätyn aineiston perusteella voidaan päätellä, että tavoitteiden saavuttaminen koetaan usein vaativaksi. Finnmatkojen olisikin suositeltavaa tehdä osastokohtaisia voimavarakartoituksia tavoite laadinnan yhteydessä varmistaakseen tavoitteiden realistisuus että selvittääkseen mahdolliset resurssivajeet. Kehittämisehdotuksena voi lisäksi nostaa tavoitteiden tarkemman perustelemisen - sekä mahdollisuuksien mukaan osallistamisen - sekä tiimiesimiehille että lomamyymyjille, näin tavoitteet saavuttaisivat suuremman hyväksynnän henkilöstön joukossa.

Finnmatkoilla seurataan lomamyymyjien työn laatua ja tuloksia erittäin tarkkaan, näin tarkan järjestelmän hyötyjä jopa hieman epäiltiin. Tarkat käytännöt luovat kuitenkin toiminnalle tavoitehakuiset ja selkeät raamit. Puheluiden kuunteleminen ja sähköpostien lukeminen aiheuttaa lomamyymyjissä ristiriitaisia tunteita, joten puheluiden ja sähköpostien käsittely vaatii esimiehiltä erityistä palautteenantotaitoa. Palautteen antoon tarvittaisiinkin erityistä koulutusta. Finnmatkoilla on epävarmuustekijöitä seurantajärjestelmiin ja myyntiin liittyvissä tekniikoissa ja ohjelmistoissa. Tietoteknistä tukea tulisikin edelleen kehittää. Tiivistäen,

Kehittämisehdotus 1: Osallistuminen tavoitteiden muodostamiseen, voimavarakartoitus, palautteen antamisen kehittäminen, tietoteknisen tuen kehittäminen.

Toinen kehittämiskohde liittyy oppimisprosessin tukemiseen. Valmennuskeskustelut koettiin etupäässä hyödyllisiksi. Etenkin tiimiesimiehet kokivat valmennuskeskustelut kaikista tärkeimpänä valmentamisen työkaluna. Puheluiden kuunteleminen ja sähköpostien lukeminen ja niihin liittyvä tarkka ohjeistus näyttäytyy kuitenkin osalle lomamyymistä kontrollointina, joka heikentää työmotivaatiota. Toisaalta kuunteleminen ja lukeminen vievät tiimiesimiehiltä paljon aikaa. Kehittämisehdotuksena voisikin ajatella joustavampia käytäntöjä puheluiden kuuntelun ja sähköpostien lukemisen suhteen. Kokeneempia lomamyymjiä voisi käyttää uusien lomamyymijien ohjaamisessa ja osallistaa kriteeristön laadintaa. Valmennuskeskusteluja sinällään kannattaa jatkaa tästä eteenkinpäin.

Finnmatkoilla tuetaan oppimisprosessia lähinnä yksilöiden kehittämisen kautta. Yksilöiden kehittämiseen onkin tarjolla lukuisa määrä erilaisia menetelmiä. Koulutuksiin on ollut tapana resursoida aikaa tarvittaessa. Osaamisen kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden määrä on kuitenkin ollut laskussa, ja muun muassa opintomatkojen ja ”kick offien” määrää on vähennetty. Osaamisen kehittämisen suhteen vallalla on itseohjautuvuuden kulttuuri. Malli toimii aktiivisten ja oma-aloitteisten lomamyymijien kohdalla, mutta vaarana on passiivisten työntekijöiden putoaminen osaamisen kehittämisen kelkasta. Finnmatkoilla ei tehdä osaamiskartoituksia, Finnmatkat kuitenkin hyötyisi yksilö- ja ryhmätason systemaattisista osaamiskartoituksista. Vastaavasti myös tiimiesimiesten osaamista, valmentavia esimiestaitoja ja ominaisuuksia voisi kartoittaa ja järjestää kullekin tarvittavaa esimieskoulutusta. Yleisesti ottaen jokainen tiimiesimiehistä toivoi lisäkoulutusta etenkin valmentavaan esimiestyöhön sekä sujuvaan palautteen antamiseen. Tiivistäen,

Kehittämisehdotus 2: Osaamissuunnitelmien laatiminen tiimien tai koko asiakaspalvelukeskuksen tasolla, henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laadinnan avulla, palaverikulttuurin kehittäminen.

Kolmas kehittämiskohde liittyy oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen. Tiimi- ja muut esimiehet toimivat tutkimuksen mukaan hyvänä roolimallina lomamyyjille. He viestittävät käytöksellensä ja puheellansa Finnmatkoille tärkeitä arvoja ja työmoraalia. Esimiesten valmentavia taitoja tai ominaisuuksia ei kuitenkaan seurata tai kehitetä systemaattisesti. Tämä olisi tärkeää kunkin valmentajan oman kehityspolkinsa tähden. Esimiehet kokivat olevansa kovin kiireisiä ja lomamyyjät kokivat esimiehensä kiireisiksi. Kehittämisehdotuksena onkin työajan järjeistäminen turhia palavereita, byrokratiaa ja puheluiden kuunteluun ja sähköpostien lukemiseen käytettyä aikaa karsimalla.

Finnmatkojen erityinen vahvuus työnantajana on hyvä työilmapiiri. Tällä näyttäytyy olevan suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatioon. Ilmapiiriä voisi edelleen kehittää kehittämällä Finnmatkalaisten vuorovaikutussuhteita yli osasto- ja tiimirajojen. Vaikka lomamyyjät ovatkin varsin tyytyväisiä, Finnmatkat hyötyisi kuuntelemalla ja kysymällä lomamyyjien mielipiteitä heidän työhönsä liittyvistä asioista nykyistä enemmän. Kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa työpaikan asioihin lisäisi lomamyyjien työmotivaatiota ja parantaisi ilmapiiriä entisestänsä.

Finnmatkat kulkee matkatoimistoalan johtamiskulttuurin etulinjassa ja on rohkeasti lähtenyt toteuttamaan valmentavaa johtajuutta asiakaspalvelukeskuksen esimiestyössä. Muutos aiempaa on todellinen ja se koetaan etupäässä positiivisesti. Haastatteluissa kuitenkin paljastui, että valmentaminen koetaan varsin moni merkityksellisesti. Suppeimmillaan se yhdistetään vain puheluiden kuunteluun ja valmennuskeskusteluihin, joka kuitenkin on vain yksi tapa - tosin erittäin tehokas - toteuttaa valmentavaa esimiestyötä. Voisikin olla paikallaan keskustella yhteisesti valmentavan johtamisen ilmiöstä, jotta valmentavan johtamisen idea ja päämäärä kirkastuisivat kaikille osapuolille. Tiivistäen,

Kehittämisehdotus 3: Ajankäytön hallinnan kehittäminen, valmentavan johtamisen idea ja päämäärä kirkastaminen.

7.2 Tulosten arviointi

Tutkimustuloksena syntyneitä kehittämis ehdotuksia tarkastellaan seuraavaksi konstruktiiivisen tutkimusotteen periaatteiden mukaisesti. Konstruktiiiviselle tutkimusotteelle on luonteenomaista, että tutkija osallistuu eksplisiittisesti kohdeorganisaatiossa esiintyvän ongelman ratkaisemiseen ja tutustuu syvällisesti kohdeorganisaatioon (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1993).

Käsittelin aluksi tutkimusongelmaa liiketoimintaympäristössä tapahtuneesta muutoksesta käsin. Tämän jälkeen käännyin tarkastelemaan, miten toimintaympäristön muutos on vaikuttanut kohdeorganisaation esimiestyöhön. Uskon, että lähestymistapani oli tutkimuksen kannalta oikea. Valmentavan johtamisen ympärillä käyvä keskustelu selvästi tuki kohdeorganisaatiossa tapahtunutta muutosta. Pyrin olemaan aineiston ja aiheen suhteen neutraali ja objektiivinen, ja uskon siinä myös onnistuneeni.

Valmentavaa johtamista käsittelevän kirjallisuuden, lomamyymyjien ja tiimiesimiesten haastatteluiden sekä esimiesten valmennustaitokartoituksen perusteella tässä tutkielmassa on luotuja kehittämis ehdotuksia Finnmatkojen valmentavalle esimiestyölle. Valmentavan johtamisen kehittämiseksi luotua konstruktioita voidaan arvioida markkinatestien avulla. Markkinatesti jaetaan kolmeen tasoon: heikkoon markkinatestiin, puolivahvaan markkinatestiin ja vahvaan markkinatestiin. Heikko markkinatesti toteutuu, jos kehittämis kohteita on alettu toteuttamaan, puolivahva toteutuu, jos organisaatio on ottanut kehittämis aihiot laajamittaisesti käyttöönsä ja vahva, jos taloudellinen suoriutumisen on näiden vaikutuksesta parantunut (Kasanen, Lukka & Siitonen, 1993.)

Osaamisen suuntaamiseen liittyvän paneelin kehittämis aihoista voidaan todeta, että markkinatesti ei ylity Kasanen et al. 1993 mallilla tarkasteltuna. Ihannetilanteessa ne henkilöt osallistuvat tavoitelaadintaan, joita tavoitteet koskevat. Sekä lomamyymäjät että tiimiesimiehet osallistuvat vain lomamyymyjien henkilökohtaisten tavoitteiden laatimiseen. Tämän hetkinen tilanne ei läpäise markkinatestiä. Osallistamista voisi entisestään lisätä ja kehittää.

Palautteenannon kehittäminen läpäisee testin heikosti. Etenkin valmennuskeskusteluissa tapahtuvaa palautteenantoa varten on annettu kriteeristö ja työkaluja. Palautteenantaminen on kuitenkin esimiestyön herkimpiä ja tärkeimpiä työvälineitä, jota tulisi jatkuvasti kehittää.

Oppimisprosessin tukemisen paneelissa ei näy markkinatestin ylittymistä, vaikka osaamisen kehittämisen työkaluja onkin käytössä. Asiakaspalvelukeskuksen työntekijöistä ei tehdä varsinaisia osaamiskartoituksia tai systemaattisia kehityssuunnitelmia.

Esimiehen esimerkillisyyttä arvioivassa aihiossa voi nähdä merkkejä heikosta markkinatestistä. Esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen panostetaan ja se tiedostetaan tärkeäksi. Esimiehet ovat kuitenkin kovin kiireisiä, eikä valmentamiseen tai esimies-alaissuhteisiin jää tarpeeksi aikaa. Lisäksi esimiesten valmentaminen on melko vähäistä. Tähän tulisi puuttua vähentämällä talon sisäisiä palavereista ja turhaa byrokratiaa.

Oppimista edistävää ilmapiirin kehittämissaihiot täyttävät heikon markkinatestin merkit. Työilmapiiri perustuu luottamukselle ja luo turvallisuuden tunnetta. Finnmatkat kuitenkin hyötyisi valmentavan esimiestyön idean kirkastamisesta ja valmentavan johtamisen periaatteiden voimakkaammasta käyttöönotosta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ollut kehittää valmentavaa esimiestyötä Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksen esimiestyössä. Työn alussa kerrottiin johtajuuden muutoksesta sekä työmotivaatiosta. Tämän jälkeen esiteltiin coachingia osaamisen johtamisen menetelmänä. Empiirisessä osassa tutkittiin, miten valmentava esimiestyö on Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksessa ymmärretty ja toteutettu sekä tarkasteltiin esimiesten toteuttamaa valmennusta. Tutkimustuloksena on ollut tarkoitus nostaa esille toimenpide-ehdotuksia Finnmatkojen harjoittamalle valmentavalle esimiestyölle. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin selvittämällä kuinka esimiehiä valmennetaan, kuinka esimiehet valmentavat alaisiaan ja kuinka työntekijät kokevat valmentamisen.

Kerättyä aineistoa verrattiin Viitalan (2002) kehittämään valmentavan esimiestyön teoreettiseen malliin. Viitalan mallin mukaan valmentava esimiestyö koostuu neljästä suuremmasta kokonaisuudesta, jotka ovat 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessien tukeminen, ja 4) esimerkillä johtaminen. Tutkimuksen perusteella Viitalan malli kuvaa erittäin hyvin tavoiteltavia valmentava esimiestyön prosesseja. Yhteneväisyyksiä myös Finnmatkojen harjoittaman valmentavan esimiestyön kanssa oli nähtävissä, toisaalta löytyi myös kehitettävää.

Finnmatkojen asiakaspalvelukeskuksen harjoittama valmentava esimiestyö osoittautui hyväksi tutkimuskohteeksi. Asiakaspalvelukeskuksen esimiestyössä oli tehnyt konkreettisia muutoksia sekä luotu uusia systeemejä ja järjestelmiä valmentavan esimiestyön työkaluiksi. Valmentava esimiestyön toteuttaminen ja kokeminen ei kuitenkaan ole ollut aiemmin tutkimuksen kohteena Finnmatkoilla. Finnmatkat on selvästi sitoutunut valmentavaan esimiestyöhön ja näyttääkin siltä, että Finnmatkoilla on erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää valmentavaa esimiestyötä vielä nykyisestä.

Tutkimuksen käytännön relevanssi tulee ilmenemään lähikuukausina ja -vuosina. Tutkimuksen perusteella Finnmatkat on edelleen erittäin sitoutunut kehittämään valmentavaa esimiestyötä. Tässä valossa onkin arveltavissa, että tutkimuksessa

nousseista kehitysaiheista tulee olemaan aitoa hyötyä valmentavan esimiestyön kehittämiseksi.

Eräs tutkimuksessa esiin nousseista havainnoista oli esimiesten positiivinen suhtautuminen valmentavaan esimiestyöhön. Tutkimukseni tukeekin käynnissä olevaa keskustelua valmentavasta johtajuudesta johtavana, modernina henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmänä. Huomionarvoista on myös se, että esimiehet omasivat valmentavan otteen usein silloinkin, kun he eivät asiaa tiedostaneet. Relevantti jatkotutkimusaihe voisikin liittyen laajemmin esimiesten valmentaviin ominaisuuksiin ja siihen, missä määrin nämä ominaisuudet ovat kehitettäviä tai synnynnäisiä ominaisuuksia ja löytyykö valmentavien ominaisuuksien ja esimerkiksi sukupuolen välillä yhteyksiä. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla valmentavan esimiestyön levittäminen organisaation Finnmatkojen muillekin liiketoiminta-alueille. Valmentavan johtamisen käyttöönotosta koko organisaatiossa olisi tutkimuksen valossa hyötyä Finnmatkoille.

Kiitos tutkimukseen osallistuneille lomamyyjille, tiimiesimiehille, asiakaspalvelupäällikölle ja testihaastateltavalle. Ilman teitä tätä tutkimusta ei olisi tehty. Finnmatkat on ottanut edelläkävijän askeleita muokkaamalla johtamiskulttuuriansa valmentavaksi. Onnea ja menestystä hienolle tiimille nyt ja tulevaisuudessa!

LÄHTEET

- Argyris, C & Schön, D (1978) *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*. Addison Wesley, Redding.
- Barney, J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Burns, BM (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlsson, M & Forssell, C (2012) *Esimies ja Coaching. Oivaltava Coaching Johtamisen Työkaluna*. Tietosanoma, Tallinna.
- Clutterbuck, D (2008) *Making Culture Work: Creating a Coaching Culture*. Royal Charter, London.
- Deci, E (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18:1, 105-115.
- Ekvall, G & Arvonen, J (1991) Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management* 7:1, 17-26.
- Ellinger, Andrea, Hamlin, Robert & Beattie, Rona (2008) Behaviour indications on ineffective managerial coaching. *Journal of European Industrial Training*. 4:32.
- Ellinger, AD, Watkins, KE & Bostrom, RP (1999) Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10:2, 105-125.
- Eskola, J & Suoranta, J (2000) *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Gagne, M & Deci, E (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 26, 331-361.
- Harmaja, T & Hellbom, K (2007) Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava Ote Esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, helsinki 213-229.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Järvinen, P (2008) *Menestyvän Työyhteisön Pelisäännöt*. WSOY, Juva
- Joo, B (2005) Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review* Vol. 4, No. 4 December 2005 462-488
- Kansanen, O (2004) *Esimies Valmentaja*, Fred Cannon ja WSOY, Juva
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting. *Journal of Management Accounting Research* (5): 243-264.

- Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005) *Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä*. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Kurttila, M, Laane, T, Saukkola, K & Tranberg, T (2010) *Arvostus - Valmentava Kirja Esimiehille*, Tammi, Hämeenlinna
- Luoma, M & Salojärvi, S (2007) Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. *Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava Ote Esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 21-37.
- McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin (2005) Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human resource development quarterly*, 16:2, 157-178
- Northouse, P (2007). *Leadership – Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Oikarinen, T & Pihkaja, T (2010) Monenlaista osaamisen johtamista. Timo-Pekka Uotila (toim.): *Ikkunoita Osaamisen Johtamisen Systemiseen Kokonaisuuteen*. Vaasan yliopisto, Vaasa 48-73.
- Paasivaara, L (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen Psykologia*. (s. 55–89). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pirnes, U (1989) *Kehittyvä Johtajuus*. Aavaranta-sarja, n:o 10. Keuruu: Otava.
- Parpei, R (2008) *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Väitöskirja. Tekninen korkeakoulu.
- Porter, L. W., & Miles, R. E. (1974). Motivation and management. *Contemporary management: Issues and viewpoints*, 545-570.
- Puusa, A, Mönkkönen, K & Kuittinen, M (2010) Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa & Reijonen (toim.): *Aineeton Pääoma Organisaation Voimavarana*. Unipress
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V (2011) *Valmentava Johtajuus*. WSOY pro, Helsinki.
- Ruohotie, P (1998) *Motivaatio, Tahto ja Oppiminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A (2006), KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html. Viitattu 7.1.2014.
- Senge, P.M (1990) *The Fifth Discipline*. Currency: Doubleday.

Spence, G & Oades, L (2011) Coaching with self-determinaton in mind: Using theory to advance avidence-based coaching practise. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*.9:2, 37-55.

Säntti, R (2007) Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja Johtajuus: Valmentava Ote Esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 77-97.

Sztucinski, K (2002) *Nature of Executice Coaching*. Väitöskirja. The George Washington University.

Taipale-Lehto, U (2012). Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti. Opetushallitus ja tekijät. Edita Prima Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A (2002) *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Viitala, R (2002) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.

Viitala, R (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, R (2004) *Esimiehen Osaamisen Johtajina*. Vaasan Yliopisto, Vaasa.

Viitala, R (2005) *Johda Osaamista*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, R (2007) Esimiehestä Coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja Johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 77-97.

Viitala, R, Mäkelä, L & Hölsö, S (2010) Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Timo-Pekka Uotila (toim.): *Ikkunoita Osaamisen Johtamisen Systeemiseen Kokonaisuuteen*. Vaasan yliopisto, Vaasa. 177-208.

Internet

<http://www.finnmatkat.fi/tietoa-finnmatkoista/yritystiedot/yrityshistoria/>. Viitattu 3.3.2014

Haastattelut

Asiakaspalvelupäällikkö Annette Hynden (2013) Haastattelu 7.10.2013. Finnmatkat. Helsinki

LIITE 1. Haastattelurunko lomamyymyjille.

Nimi:

Ikä:

Asema organisaatiossa:

Koulutus:

Taustaa:

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Finnmatkoilla ja minkälaisissa tehtävissä?
2. Mitä kaikkea keskeisiin tehtäviisi kuuluu?
3. Kuka on esimiehesi ja kuinka pitkään hän on toiminut esimiehenä? Sitä ennen?
4. Onko työtehtäväsi tai työsi luonne merkittävästi muuttunut sinä aikana kun olet ollut Finnmatkoilla töissä? Millä tavalla?

Oppimisen suuntaaminen:

5. Tiedätkö, mitkä ovat yrityksenne visio tai missio, arvot ja ns. perustehtävä?
6. Oletko selvillä tuloksikkösi tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista?
7. Osallistutko tavoitteiden ja suunnitelmien laatimiseen?
8. Koetko, että tiimilläsi on tarpeeksi voimavaroja/resursseja (aikaa, osaamista, työvälineet jne.) tavoitteiden saavuttamiseksi?
9. Käsitelläänkö kanssasi määrämuotoista palautetietoa, esim. tulosraportteja tai laatumittauksia? Miten koet nämä tilanteet?
10. Miten sinun tekemää työtä ja työn laatua ja asiakaspalautteita seurataan ja käsitellään?
11. Oletko tyytyväinen palaveri-, seuranta- ja raportointijärjestelmiin?
12. Miten koet esimiehesi antaman palautteen, saatko sitä riittävästi ja oikeassa suhteessa positiivista ja kehittävää?
13. Pyytääkö esimiehesi palautetta, miten hän antaa ja vastaanottaa palautetta?

Oppimisprosessin tukeminen:

14. Onko esimiehesi selvillä osaamistasostasi ja miten sitä kartoitetaan?
15. Keskusteletko esimiehesi kanssa siitä, minkälaista osaamista tulisi osastolla kehittää?
16. Miten osaamistason jatkuvan kehittyminen on osastollasi varmistettu?
17. Mitä näet vaihtoehtoisina tapoina koulutuksen rinnalla omassa työssä kehittymiseen (esim. työkierto, projekti- tai erityistehtävät, kirjallisuus jne.)?
18. Käydäänkö kanssasi kehitys- ja valmennuskeskusteluja? Kuinka tärkeäksi koet ne?
19. Onko teillä osasto- tai henkilökohtainen kehittämissuunnitelma?
20. Koetko, että esimiehelläsi on tarpeeksi aikaa ns. esimiestyölle?

Esimerkillä johtaminen:

21. Minkälainen esimies esimiehesi pyrkii olemaan?
22. Mitkä arvot ovat mielestäsi esimiehellesi tärkeitä? Menevätkö ne yhteen firman arvojen kanssa?
23. Miten esimiehesi pyrkii olemaan esimerkkinä alaisillensa?
24. Kehittääkö hän omaa osaamistansa työn ulkopuolella?

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen

25. Minkälainen ilmapiiri teidän osastollanne mielestäsi on?
26. Koetko oman roolisi tärkeäksi ilmapiirin luomisessa?
27. Miten esimiehesi pyrkii vaikuttamaan ilmapiiriin?
28. Minkälainen ilmapiiri koko talossa on?
29. Miten ilmapiiriin pyritään vaikuttamaan?
30. Kuinka hyvin tunnet esimiehesi?
31. Miten luonnehtisit sinun ja esimiehesi välistä vuorovaikutussuhdetta?
32. Minkälaisiksi luonnehtisit esimiehesi esimiestaitoja?

Valmentava johtajuus:

33. Miten esimiestyöskentely on mielestäsi muuttunut sinä aikana kun olet ollut Finnmatkoilla töissä? Mistä johtuu?
34. Onko käsite valmentava johtajuus (coaching) sinulle tuttu? Mitä se mielestäsi on?
35. Miten valmentava johtajuus näkyy Finnmatkoilla? Kuinka systemaattisesti valmentavaa johtajuutta Finnmatkoilla käytetään? Hyvää ja huonoa systeemiin liittyen - onko se tarpeellista tai onko siitä ollut hyötyä?
36. Onko valmentava johtajuus nostettu osaksi strategiaa?

LIITE 2. Haastattelurunko tiimiesimiehille.

Nimi:

Ikä:

Asema organisaatiossa:

Koulutus:

Taustaa:

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Finnmatkoilla ja minkälaisissa tehtävissä?
2. Mitä kaikkea keskeisiin tehtäviisi kuuluu?
3. Montako alaista sinulla on?
4. Onko työtehtäväsi tai työsi luonne merkittävästi muuttunut sinä aikana kun olet ollut Finnmatkoilla töissä? Millä tavalla?

Oppimisen suuntaaminen:

5. Tiedätkö, mitkä ovat yrityksenne visio tai missio, arvot ja ns. perustehtävä?
6. Oletko selvillä tuloksikkösi tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista?
7. Osallistutko tavoitteiden ja suunnitelmien laatimiseen?
8. Kuuluuko tehtäviisi kertoa tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista alaisillesi? Milloin ja miten?
9. Koetko, että tiimilläsi on tarpeeksi voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseksi?
10. Käsitteletkö alaistesi kanssa määrämuotoista palautetietoa, esim. tulosraportteja tai laatumittauksia?
11. Miten seuraat alaistesi tekemään työtä ja työn laatua?
12. Miten seuraat alaistesi saamaa asiakaspalautetta?
13. Oletko tyytyväinen palaveri-, seuranta- ja raportointijärjestelmiin?
14. Minkälaiseksi palautteen antajaksi arvioisit itseäsi esimiehenä?

Oppimisprosessin tukeminen:

15. Oletko perillä alaistesi osaamistasosta? Miten kartoitat sitä?
16. Keskusteletko alaistesi kanssa siitä, minkälaista osaamista tulisi osastolla kehittää?
17. Miten varmistat alaistesi osaamistason jatkuvan kehittymisen?
18. Mitä näet vaihtoehtoisina tapoina koulutuksen rinnalla omassa työssä kehittymiseen (esim. työnkierto, projekti- tai erityistehtävät, kirjallisuus, mentorointi jne.)?
19. Käytkö alaistesi kanssa kehitys- tai valmennuskeskusteluja? Kuinka tärkeäksi koet ne?
20. Oletko laatinut alaisillesi osasto- tai henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa?
21. Kuinka paljon sinulla on arjessa aikaa ns. esimiestyölle?

Esimerkillä johtaminen:

22. Miten luonnehtisit omaa esimiesrooliasi? Minkälainen esimies pyrit olemaan?
23. Minkälaista roolia sinulta organisaatiotalolta odotetaan?
24. Mikä motivoi sinua olemaan esimiestyössä?
25. Mitkä ovat omat henkilökohtaiset arvosi esimiehenä? Menevätkö yhteen firman arvojen kanssa?
26. Miten pyrit olemaan esimerkkinä alaisillesi?
27. Kehitätkö omaa osaamistasi työn ulkopuolella (esim. alan kirjallisuus, koulutus)?
28. Minkälaista tukea saat omalta esimieheltäsi?
29. Miten sinua valmennetaan?
30. Oletko saanut koulutusta valmentavana esimiehenä toimimiseen?
31. Milloin olit viimeksi kehityskeskustelussa? Valmennuskeskustelussa?
32. Keskusteletko muutoin paljon esimiehesi kanssa?
33. Onko sinusta tehty osaamiskartoitus?

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen

34. Minkälainen ilmapiiri teidän osastollanne mielestäsi on?
35. Koetko oman roolisi tärkeäksi ilmapiirin luomisessa?
36. Millä erilaisilla tavoilla pyrit vaikuttamaan ilmapiiriin?
37. Kuinka hyvin koet pärjänneesi ilmapiirin luojana?
38. Minkälainen ilmapiiri koko talossa on?
39. Miten ilmapiiriin pyritään vaikuttamaan?
40. Kuinka hyvin tunnet alaisesi?
41. Riittääkö sinulla aikaa huomioida jokaista alaistasi myös erikseen?
42. Minkälaiseksi esimieheksi luulet alaistesi sinua luonnehtivan?

Valmentava johtajuus:

43. Miten esimiestyöskentely on mielestäsi muuttunut sinä aikana kun olet ollut Finnmatkoilla töissä? Mistä johtuu?
44. Onko käsite valmentava johtajuus (coaching) sinulle tuttu? Mitä se mielestäsi on?
45. Miten valmentava johtajuus näkyy Finnmatkoilla? Kuinka systemaattisesti valmentavaa johtajuutta Finnmatkoilla käytetään? Hyvää ja huonoa systeemiin liittyen?
46. Onko valmentava johtajuus nostettu osaksi strategiaa?
47. Miten uskot lomamyymyjien suhtautuvan valmentavaan johtamiseen? Uskotko heidän pitävän sitä tarpeellisena?
48. Koetko valmentavasta johtajuudesta olevan hyötyä tulostavoitteiden saavuttamisessa?

LIITE 3. MCS-kyselysarja

	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä
Kommunikointitaidot		
1 Kysyttäessäni tunteistani, kerron niistä mielelläni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Hankalissakin työtilanteissa tuon mielipiteeni avoimesti esille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Keskusteltaessa jaan tunteeni avoimesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Tutustuessani uusiin ihmisiin kerron avoimesti elämänarvoistani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Kysyttäessä kokemuksestani työyhteisöissä, olen valmis keskustelemaan niistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimikeskeisyys		
Korostan tiimitavoitteita henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nautin tehtävien suorittamisesta yhdessä muiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössä pyrin aina konsensukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen päätökset mielelläni yhdessä tiimin kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin huomioonottamaan tiimin näkemyksen tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihmiskeskeisyys		
Päätöksenteossa vetoan tunteisiin enkä vain järkeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keskusteluissa keskityn muiden henkilöiden tarpeisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestäessäni kokouksia, jätän ohjelmaan aikaa suhteiden luomiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikalla etsin yhteyttä muihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssäni ihmiset ovat huomioni keskiössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suhtautuminen monimerkityksellisyyteen		
Suhtaudun konflikteihin rakentavasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muiden tehdessä urasuunnitelmia painotan riskinoton mahdollisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdatessa ongelmia, yritän etsiä uusia ratkaisuja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suhtaudun työpaikan ongelmiin positiivisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kysyn muilta kysymyksiä, joihin on olemassa useita mahdollisia vastauksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

