



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet - Casetutkimus finanssialan yrityksessä

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Niina Väisänen
2011

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

VALMENTAVAN JOHTAMISEN TOIMINNALLISTAMISEN HAASTEET

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä haasteita valmentavan johtamisen käytäntöön viennin eri vaiheissa esiintyy. Tarkoituksena on tuoda näkyväksi ne tekijät, jotka ovat valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteena tutkitussa yrityksessä. Tavoitteena on saada aikaan keskustelua haasteiden taustalla olevista tekijöistä, jotta niihin voidaan puuttua ja valmentava johtaminen voi aidosti toteutua koko organisaation tasolla.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Teoriaosuudessa esitellään valmentavan johtamisen käsite sekä käsitellään johtajuuden muutosta kontrolloivasta johtamisesta valmentavaan johtajuuteen. Lisäksi teoriaosuudessa pohditaan tämän muutosprosessin haasteita toiminnallistamisen kolmessa vaiheessa. Myös empiriaosuus rakentuu toiminnallistamisen kolmen vaiheen ympärille. Empiriassa käsitellään yrityksen kontekstin, koulutusohjelman sekä koulutuksen jälkeisen ajan tuomia haasteita valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimusote. Aineisto kerättiin viiden teemahaastattelun avulla. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään johdon näkökulmaa valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta. Lisäksi aineistona tutkimukseen toimivat yritykseen tehdyt henkilöstötutkimukset sekä aikaisemmat tutkimustyöt. Henkilöstötutkimusten avulla selvitettiin alaisten näkemystä valmentavan johtamisen toteutumisesta yrityksessä.

Keskeiset tutkimustulokset

Aineiston tuomien eri näkökulmien välisestä ristiriidasta syntyi tutkimuksen keskeisin tutkimustulos. Henkilöstön ja johdon näkemysten välillä valmentavan johtamisen nykytilasta on kuilu. Henkilöstön mielestä valmentava johtaminen ei näy yrityksen käytännöissä. Johto näkee valmentavan johtamisen olevan jo suhteellisen hyvin arjessa. Tässä näkemysten välisessä ristiriidassa kuvastuu valmentavan johtamisen toiminnallistamisen suurin haaste yrityksessä. Valmentava johtaminen nähdään johdon puolesta olevan viety käytäntöön, kun valmentavan johtamisen käytäntöjä suoritetaan säännöllisin väliajoin. Nämä käytännöt eivät kuitenkaan ole se, mitä henkilöstö mittaa. Näiden käytäntöjen suoritettavuus ei vielä itsessään kuvasta valmentavan johtamisen toteutumista. Valmentava johtaminen on toiminnallistunut, kun valmentava johtaminen on aidosti organisaation jäsenten arvoissa sekä käyttäytymismalleissa tärkeänä määrittäjänä. Yrityksessä viedään valmentavaa johtamista käytäntöön vanhan johtamistyylin mukaisesti. Tämä juontuu yrityksen kontekstin tuomista haasteista, kuten esimiehen roolista asiantuntijana sekä asemajohtajana sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, joka keskittyy määrällisiin tekijöihin laadun sijasta ja kannustaa yksilösuorituksiin. Yrityksen kontekstin tuomat haasteet puolestaan kuvastuvat yrityksen viestinnässä valmentavasta johtamisesta sekä yrityksen ylimmän johdon sitoutumisessa. Koulutuksen jälkeisen tuen avulla valmentava johtaminen voi mahdollistua yrityksen käytännöissä.

Avainsanat

Toiminnallistuminen, valmentava johtaminen, valmentaja, valmennettava

ESIPUHE

Aluksi haluan kiittää tutkimaani yritystä loistavasta yhteistyöstä. Haluan erityisesti kiittää haastattelemiani henkilöitä sekä niitä, jotka auttoivat minua täsmentämään tutkimuskysymystäni sekä etsimään tutkimukseeni taustamateriaalia. Lisäksi haluan kiittää ohjaajaani, joka oli gradun tekoni aikana oivallinen valmentava johtaja. Hän on loistava esimerkki siitä, miksi valmentavan johtamisen käyttöön ottamista kannattaa tukea asiantuntijayrityksissä.

Olette kaikki olleet suureksi avuksi tutkimukseni teossa ollen yksi niistä syistä, miksi työni on edennyt ilman suurempia kompastuskiviä. Jokainen graduntekijä ansaitsisi kaltaisenne tukiverkoston. Kiitos kaikille yhteistyöstä. Toivon, että nautitte sen tuloksista.

SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO	3
KUVIEN LUETTELO	5
TAULUKOIDEN LUETTELO	5
1. JOHDANTO	6
1.1 Tutkielman taustaa	6
1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet	8
1.4 Tutkielman rakenne	8
2. KONTROLLOIVASTA OTTEESTA VALMENTAVAAN JOHTAJUUTEEN.....	9
2.1 Kontrolloitu ja voimaannuttavan valmentamisotteen erot	11
2.2 Valmentava johtajuus.....	12
3. HAASTEET VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TOIMINNALLISTAMISESSA	17
3.1 Organisatorisen kontekstin haasteet.....	18
3.1.1 Vanhat uskomukset ja roolit ohjaavat käytöstä	20
3.1.2 Prosessit ja politiikka muovaavat uskomuksia.....	22
3.1.3 Palkkiot, rangaistukset ja arviointi vahvistavat prosesseja	25
3.2 Koulutusvaiheen haasteet.....	27
3.2.1 Osaamisen kehittäminen tukien esimiehen uutta roolia käytännössä	27
3.3 Koulutuksen jälkeiset haasteet	31
3.3.1 Uusien arvojen luominen koulutuksen jälkeisen tuen avulla	32
3.3.2 Valmentavan johtamisen vieminen vuorovaikutussuhteisiin	36
4. METODOLOGIA	39
4.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet	39
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	40
4.3 Tutkimuksen suorittaminen	41
4.3.1 Haastateltavien valinta	41
4.3.2 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus.....	43
4.3.3 Haastattelukysymysten laadinta.....	45
4.3.4 Haastatteluiden toteuttaminen	47
4.4 Aineiston analyysin suorittaminen	47
4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
4.5.1. Reliabiliteetti.....	49

4.5.2. Validiteetti.....	50
5. EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI.....	51
5.1 Yrityksen nykytilan kuvaus.....	52
5.1.1 Esimerkki 1: Seudun X henkilöstötutkimus.....	54
5.1.2 Esimerkki 2: Seudun Y henkilöstötutkimus.....	56
5.1.3 Esimerkki 3: Valmentavan johtamisen toiminnallistaminen henkilöstön edustajien näkökulmasta.....	59
5.2 Yrityksen tavoitetila.....	61
5.3 Koulutusohjelma.....	62
5.4 Kontekstin tuomat haasteet toiminnallistamisen näkökulmasta.....	66
5.4.1 Esimiehen rooli.....	67
5.4.1.1 Esimiehet asiantuntijoina.....	68
5.4.1.2 Esimiehet asemajohtajina.....	71
5.4.2 Palkitsemisjärjestelmä.....	73
5.4.2.1 Palkitseminen määrällisesti mitattavista tekijöistä.....	75
5.4.2.2 Palkitseminen yksilösuorituksista.....	77
5.5 Koulutusvaiheen haasteet toiminnallistamisen näkökulmasta.....	77
5.5.1 Viestintä ja osallistaminen.....	78
5.5.1.1 Viestintä alaisille.....	79
5.5.1.2 Viestintä eri muodoissa.....	81
5.5.2 Ylimmän johdon sitoutuminen.....	83
5.5.2.1 Ylin johto keskuksessa.....	84
5.5.2.2 Ylin johto konttoreissa.....	85
5.6 Jälkiseurannan haasteet toiminnallistamisen näkökulmasta.....	87
5.6.1 Koulutuksen jälkeinen tuki.....	88
5.6.1.1 Tuki yksikkökohtaisena.....	89
5.6.1.2 Tuki teknisinä työkaluina.....	90
5.6.2 Käytännöt.....	91
5.6.2.1 Käytännöt teknisistä työkaluista osaksi arkea.....	92
5.7 Yhteenveto.....	95
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	98
6.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen.....	98
6.2 Kehittämissuhteet kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimuksen aiheita.....	99

LÄHTEET	101
LIITTEET	105
HAASTATTELURUNKO	105

KUVIEN LUETTELO

Kuva 1	Esimiehen roolin kehittyminen pomosta neuvonantajaksi.....	10
Kuva 2	Esimiehen roolin muuttuminen managerista valmentajaksi.....	21
Kuva 3	Johtamiskäytäntöjen muokkautuminen ajan saatossa.....	24

TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1	Esimiehen kolmen roolin sisältämät tehtävät.....	15
Taulukko 2	Seudun X henkilöstötutkimusten tulokset.....	54
Taulukko 3	Seudun Y henkilöstötutkimusten tulokset.....	56

1. JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

”Mutta se, että onko ne käytännöt muuttunu, se onki.” (B)

Tämä työ käsittelee valmentavan johtamisen saattamista näkyväksi toimintaan tutkimassani yrityksessä. Valmentavan johtamisen toiminnallistaminen on osoittautunut yrityksessä haasteelliseksi, vaikka yrityksessä yleisesti ottaen suhtaudutaan asiaan myönteisesti - valmentava johtaminen on esimerkiksi otettu mukaan yrityksen strategiaan. Tutkin työssäni sitä, mistä valmentavan johtamisen kohtaamat haasteet organisaatiossa johtuvat.

Valmentava johtaminen tutkimuskohteena sekä strategisena kilpailutekijänä on hyvin ajankohtainen, sillä erilaisten henkilöstön kehittämismenetelmien käyttö on viime vuosikymmeninä kasvanut merkittävästi. Esimerkiksi 1990- luvun aikana suomalaisten työnantajien rahalliset panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen kolminkertaistuivat (Luoma & Salojärvi 2007, toim. Räsänen). Lisäksi yhteiskunnassa näyttää nyt olevan vallalla yleinen suuntaus erilaisten neuvojen ja asiantuntijoiden palvelujen vapaampaan käyttämiseen (Hirvihuhtha 2006). Itseensä, uraansa ja hyvinvointiinsa sijoittaminen on Hirvihuhdan mukaan tullut laajemmin hyväksytyksi.

Esimiehen muuttuneen roolin sekä työntekijän lisääntyneen vastuun vuoksi esimies on muuttunut valvojasta valmentajaksi (Hellbom 2005, toim. Keskinen ym.). Esimiesten on löydettävä uusia keinoja johtamiseen ja itsensä kehittämiseen, sillä työntekijöitä on entistä vaikeampi motivoida, työympäristö on muuttunut haastavammaksi ja esimiehiin kohdistuu yhä vaativampia odotuksia (Jylhä 2005, toim. Keskinen ym.). Jylhä kirjoittaa artikkelissaan työyhteisöjen toimintaympäristön muuttuneen entistä monimutkaisemmaksi ja esimiestyön entistä haasteellisemmaksi. Vaikka toimintaympäristö on muuttunut, ovat työntekijöiden esimieheensä kohdistamat odotukset Jylhän mukaan yhä samoja. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee uusista haasteista huolimatta pystyä vastaamaan työntekijöiden vaatimuksiin. Lisäksi esimiehiltä odotetaan Jylhän mukaan yhä enemmän tuloksia entistä nopeammin. Tutkimalla valmentavaa johtamista voidaan löytää yhdenlainen lähestymistapa edellä kuvattuihin yksilöihin ja organisaatioon liittyviin haasteisiin vastaamiseksi, sillä valmentamisessa yhdistyvät yksilön kehittyminen sekä organisaation tavoitteet (Räsänen 2007).

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimukseni on laadullisella menetelmällä suoritettu yhden yrityksen case - tutkimus. Tutkimassani yrityksessä valmentava johtaminen on kirjattu yrityksen strategiaan ja esimiehiä sekä johtajia on ohjattu valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Yrityksessä on otettu käyttöön erilaisia valmentavan johtamisen käytäntöjä, kuten havainnointia sekä kehityskeskusteluja. Kuitenkin, henkilöstötutkimusten tulosten perusteella, valmentavan johtamisen osatekijät eivät henkilöstön mielestä näy yrityksen arjessa.

Tutkimuskysymyksenä on:

Miksi valmentavan johtamisen toiminnallistaminen on haasteellista hyvästä tahdosta huolimatta? Millaisia haasteita toiminnallistamiseen liittyy ja mistä ne johtuvat?

Tutkimukseni pääaineistona ovat suorittamani haastattelut. Analysoin haastatteluita muun tutkimusmateriaalini valossa. Muuna tutkimusmateriaalina toimivat yritykseen vuonna 2010 valmistunut pro – gradutyö valmentavasta esimiestyöstä sekä myös vuonna 2010 valmistunut mba-työ yrityksen johtamisesta sekä palkitsemisesta. Lisäksi hyödynsin tutkimukseni taustaineistona yritykseen tehtyjä henkilöstötutkimuksia sekä henkilöstön edustajien palautetta. Henkilöstötutkimuksien sekä henkilöstön edustajien palautteen perusteella sain valmennettavien näkemyksen osaksi tutkimusta. Valmennettavien näkemys erosi suuresti esimiesten näkemyksestä valmentavan johtamisen nykytilasta. Henkilöstön mukaan valmentavan johtamisen osatekijät eivät näy yrityksen arjessa.

Käsittelin kandidaatintutkielmassani ”Valmentajan sekä valmennettavan vaikutus valmennussuhteeseen – Erot kontrolloivan ja voimaannuttavan valmennusotteen välillä” kahta valmennusotetta, kontrolloivaa ja voimaannuttavaa, sekä näiden otteiden painotuksissa tapahtunutta muutosta kirjallisuudessa. Työni johtopäätöksenä oli, että vaikka kirjallisuudessa tietoisesti nykyään painotetaan voimaannuttavien roolien tärkeyttä kontrolloivien roolien sijaan, on kontrollointiajatus silti vaikuttamassa taustalla. Valmentava johtajuus ei siis edes teoriassa ole aidosti osana arkea, vaikka sitä tietoisesti pyritään korostamaan. Casetutkimukseni osalta päädyin samaan johtopäätökseen. Kontrolloiva johtamistyyli vaikuttaa tutkimassani yrityksessä vahvasti valmentavan johtamisen toiminnallistamisen taustalla. Valmentava johtaminen voi mennä aidosti yrityksen käytäntöihin vasta, kun myös tapa viedä johtamisen muutosta eteenpäin on valmentavan filosofian kaltainen.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielmani keskeiset käsitteet ovat toiminnallistuminen, toiminnallistaminen sekä valmentava johtajuus. Toiminnallistuminen on sitä, että koulutettavat käyttävät työssään koulutuksessa oppimiaan taitoja ja tietoja sekä käyttäytymismalleja ja arvoja (Holter ym. 1997:96). Tarkoitin valmentavan johtajuuden toiminnallistumisella sitä, että opittujen taitojen ja tietojen lisäksi myös henkilön arvot ja päivittäinen käyttäytyminen on muuttunut. Tutkimukseni kannalta on tärkeää ymmärtää ero näennäisen muutoksen ja aidon toiminnallistumisen välillä. Toiminnallistuminen on toteutunut vasta, kun myös käyttäytymismallit sekä arvot ovat muuttuneet, opittujen tietojen ja taitojen lisäksi. Valmentavan johtamisen voidaan sanoa toiminnallistuneen, kun niin esimiesten kuin alaistenkin jokapäiväinen käytös on muuttunut valmentavan johtamisen arvojen mukaiseksi. Tällöin esimies esimerkiksi pyrkii tukemaan alaisensa kasvua kysymyksiä kysymällä ja kuuntelemalla valmiiden vastausten antamisen sijaan.

Toiminnallistaminen on käyttäytymisen ja arvojen muutoksen tarkoituksellista edistämistä. Toisin sanoen koulutuksessa opittuja asioita pyritään toiminnallistamisen avulla auttamaan toiminnallistumaan. Toiminnallistamista voidaan toteuttaa eri taktiikoin, esimerkiksi viestinnän, palkitsemisen ja oman esimerkin sekä vertaistuen avulla. Toiminnallistamisella tarkoitetaan tutkimuksessani sitä, että valmentavaa johtamista pyritään viemään käytäntöön.

Valmentavan johtajuuden määrittelyn sivuilla 13 - 17.

1.4 Tutkielman rakenne

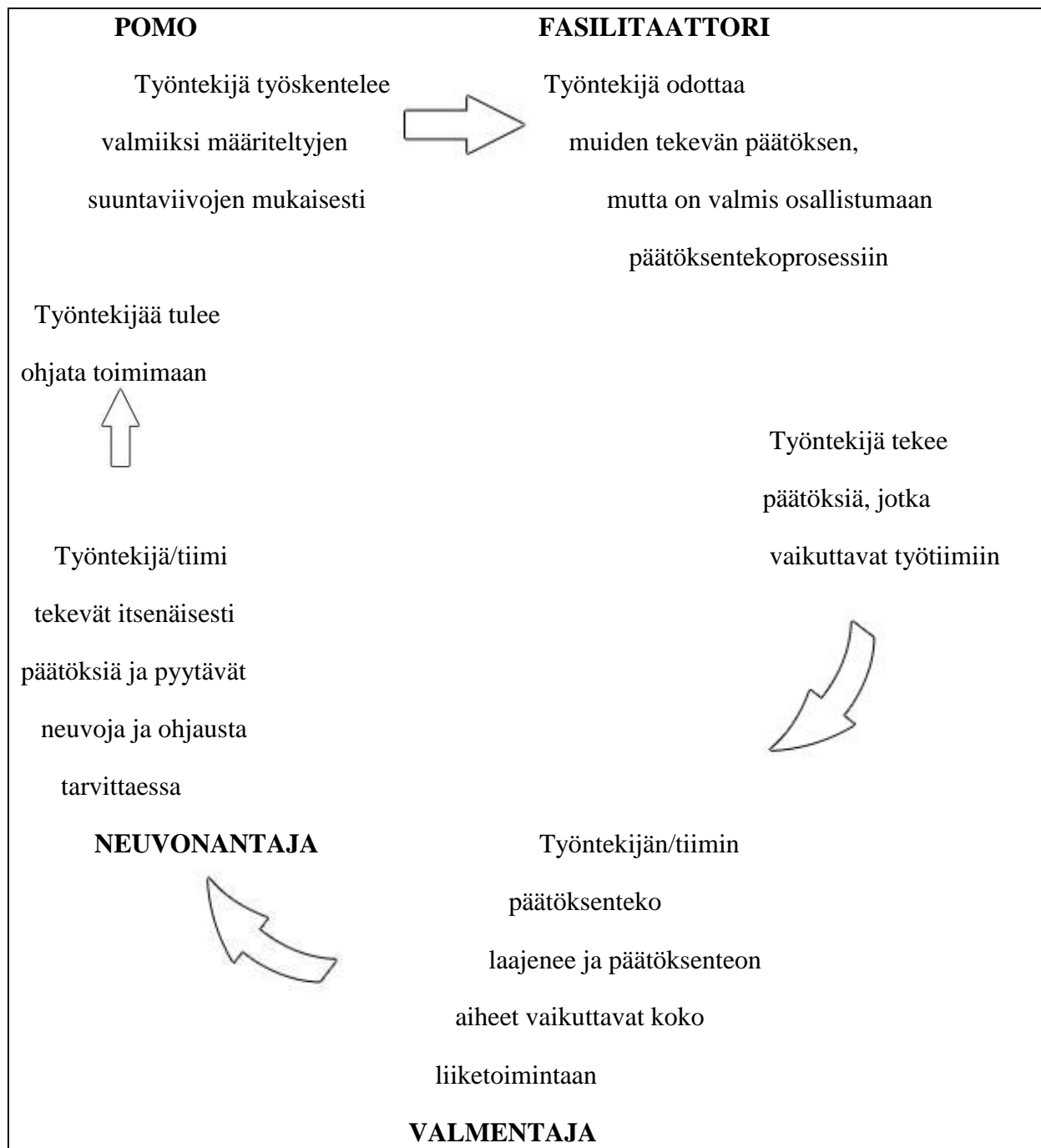
Tutkielmani rakentuu toiminnallistamisen eri vaiheiden mukaisesti kolmeen osaan: yrityksen kontekstiin, koulutusvaiheeseen sekä koulutuksen jälkeiseen aikaan. Johdannon jälkeen käyn näiden kolmen vaiheen tuomat haasteet läpi ensin tutkimukseni teoriaosuudessa kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoriaosuuden jälkeen kerron tutkimuksessani käyttämistäni metodeista. Sitten käsittelen empiriaosuudessa kontekstin, koulutusvaiheen sekä koulutuksen jälkeisen ajan haasteita kohdeyrityksen kannalta käyttäen apuna teoriaosuudessa esiin tuomiani tutkimustuloksia. Lopuksi esittelen johtopäätökset. Johtopäätökset sisältävät keskeiset löydökseni suhteessa kirjallisuuteen sekä toimintaehdotukseni yritykselle.

2. KONTROLLOIVASTA OTTEESTA VALMENTAVAAN JOHTAJUUTEEN

Johtamisteoriat ovat historiallisesti jakautuneet kontrolliorientoituneisiin sekä voimaannuttaviin teorioihin (esim. Seeck, 2008). Aikaisemmat teoriat, erityisesti taylorismi eli tieteellisen johtamisen teoria, ovat painottaneet esimiestä valvojana, kun taas ihmissuhdekoulukunta toi esiin ihmisen sisäiset voimavarat ja niiden johtamisen. Alaisten voimaannuttamisen tärkeyttä korostetaan nykykirjallisuudessa yhä voimakkaammin. Myös valmennukseen on ennen assosioitu erityisesti kontrolliin perustuva valmennusote (Ellinger & Bostrom 1999:755). Muun muassa Viitalan (2007) sekä Ellingerin ja Bostromin (1999) kuvaaman voimaannuttavan valmentamisotteen korostuminen nykykirjallisuudessa edustaa radikaalia poikkeamista vakiintuneista kontrolliorientoituneista malleista (Ellinger & Bostrom 1999). Valmentavan johtamisen ja esimiestyön uudet mallit esitetään enemmän yhteistyötä painottavina kuin kontrolliorientoituneissa malleissa.

Kontrolloiva johtamisote on historiallisesti ollut vallitseva, mutta johtaminen on murroksessa ja sen prioriteetit ovat muuttuneen kohti tukemista sekä sparrausta (Harmaja & Hellbom 2007, toim. Räsänen). Organisaatiohierarkioiden madaltuminen sekä tietointensiivisen asiantuntijatyön merkityksen kasvu ovat Harmajan ja Hellbomin mukaan vaikuttaneet siihen, että työntekijöiden tulee kaikilla tasoilla oppia kehittämään omaa itseohjautuvuuttaan. Kirjoittajat toteavat, että henkinen työsuhteisuus on muuttunut ja työntekijöitä on hankala sitouttaa. Myös johtajien rooli on heidän mukaansa muuttunut tässä kontekstissa. Johtajan roolin kehittymistä muuttuvassa kontekstissa on kuvannut muun muassa Burdett (1998). Tiimin jäsenten asiantuntijuuden kasvaessa tiimin johtajien rooli muuttuu Burdettin mukaan valvojasta valmentavaan suuntaan. Seuraavalla sivulla oleva kaavio kuvaa tiimin johtajan roolin evoluutiota työntekijöiden taitojen ja työnkuvan kehittymisen myötä.

Kuva 1 Esimiehen roolin kehittyminen pomosta neuvonantajaksi



Burdett (1998:143)

Burdettin (1998) mukaan tiimin johtajan rooli kehittyy pomosta fasilitaattorin kautta valmentavaan suuntaan tiimin jäsenten asiantuntijuuden kasvaessa - tällä hetkellä vallalla on juuri valmentavan esimiehen rooli.

2.1 Kontrollioivan ja voimaannuttavan valmentamisotteen erot

Kirjallisuudessa esiintyy kahdentyypistä lähestymistapaa tarkasteltaessa valmentamista (Viitala 2007:85, toim. Räsänen).

- 1) Ensimmäisessä lähestymistavassa valmentajan roolia luonnehditaan Viitalan mukaan kuin perinteistä urheiluvalmentajaa: se sisältää kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominointia. Hän toteaa näkökulman painottavan valmentajaa ohjaavana, kontrolloivana ja valmennettavan toimintaa säätelevänä toimijana. Lisäksi ajattelutavassa korostuvat erityisesti tavoiteasetanta sekä tavoitteiden ja suoriutumisen arviointi.
- 2) Toisessa lähestymistavassa valmentaja nähdään Viitalan mukaan alaisten voimaantumista edistävänä roolina. Tässä roolissa korostuvat työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan sekä avaamaan ymmärrystään itsestään, muista ihmisistä ja organisaatiosta. Suomalaisessa johdon koulutuksessa tämä ajattelu on Viitalan mukaan saanut viime aikoina enemmän jalansijaa.

Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan kontrolliin perustuvassa valmentamisotteessa esimies ohjaa ja kontrolloi valmennettavan käyttäytymistä. Erona kontrolliorientuneisiin valmennusotteisiin voimaannuttavassa valmentamisotteessa esimies ensinnäkin rohkaisee ja motivoi valmennettaviaan oppimaan. Toiseksi, valmennus tässä valmentamisotteessa on valmennettavakeskeistä ja keskittyy valmentajan ja valmennettavan väliseen yhteistyöhön. Voimaannuttavissa malleissa kontrollointi ja työntekijöiden suora ohjaus sekä määrääminen korvautuvat työntekijöiden epäsuoralla ohjaamisella ja heidän auttamisella omaan oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen.

Valmennussuhteen konteksti vaihtelee valmennusotteiden jakautumisen kaltaisesti. Everedin ja Selmanin (1995) mukaan valmentamisessa esiintyy kahta eri kontekstia: kontrollin sekä voimaannuttamisen konteksti. Kriittinen ero valmentamisessa kahdessa eri, myös Viitalan (2007) sekä Ellingerin ja Bostromin (1999) esittämässä, valmentamisotteessa on perusteellisesti erilainen konteksti valmentajan ja valmennettavan väliselle valmennussuhteelle (Evered & Selman 1995, toim. Shaw). Everedin ja Selmanin mukaan kontrolliin perustuvassa valmennusotteessa ihmiset nähdään resursseina - heistä puhutaan työvoimana, työntekijöinä tai jopa työtunteina. Tällöin valmennussuhde muodostuu

persoonattomaksi, funktionaaliseksi, mekaaniseksi ja korvattavissa olevaksi. Voimaannuttamisen keinoin tapahtuva valmennus taas muodostuu Everedin ja Selmanin mukaan edellisestä täysin poikkeavaksi, tulos – ja ihmiskeskeiseksi suhteeksi. He kuvaavat käytettävien termien olevan tällöin ihmisorientoituneita, kuten toimija tai tiimipelaaja. Tämä kieli kuvaa heidän mukaansa suhdetta, joka on toimintasuuntautunutta, mahdollistavaa ja kasvua synnyttävää. Tällaisessa suhteessa tavoitteena on, että valmentaja huomaa valmennettavan sokeat kohdat käyden keskusteluita, joiden avulla valmennettava voi kasvaa ja ylittää itsensä. Suhteen taustaoletuksena on Everedin ja Selmanin mukaan se, että ihmisillä on rajoja, jotka voidaan ylittää yhteisen sitoutumisen kautta.

2.2 Valmentava johtajuus

Coach – termiä on käytetty jo 1500-luvulta lähtien (Harmaja & Hellbom 2007, toim. Räsänen). Harmajan ja Hellbomin mukaan termillä tarkoitettiin alun perin apuvälinettä, jolla päästään paikasta toiseen. Coach – termin nykyisessä merkityksessä voitaisiin ajatella valmentajan tarkoittavan henkilöä, jonka avulla opitaan pääsemään tavoitetilansa. Valmennusta on hankala erottaa sen lähikäsitteistä, sillä termejä käytetään usein ristiin. Harmajan ja Hellbomin mukaan valmennus eroaa sen lähikäsitteistä muun muassa tiedon siirtymisen, ratkaisujen lähteen, ajallisen tutkimuskohteen, tehtävän ja fokuksen suhteen. Ensinnäkin, valmentaja ei heidän mukaansa pyri siirtämään tietojaan valmennettavaan, vaan keskeistä on valmennettavan oma oivaltaminen. Ratkaisut ongelmiin ovat valmennettavalla itsellään. Toiseksi, työnohjauksesta poiketen valmennuksessa tutkitaan nykytilanteen sijaan tilaa, mihin halutaan päästä. Lisäksi valmennus kytkeytyy Harmajan ja Hellbomin mukaan hyvin tiiviisti organisaation tavoitteisiin. Valmennuksella pyritään heidän mukaansa haastamaan valmennettavaa näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ongelmien korjaamisen sijaan. Tämä tapahtuu ammentamalla ratkaisuja valmennettavasta itsestään. Lopuksi, vaikka valmennus Harmajan ja Hellbomin mukaan kytkeytyy tiiviisti organisaation tavoitteisiin, painottavat he valmennuksen huomion olevan etupäässä yksilössä organisaation sijaan.

Valmentamisen on määritelty olevan mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa tavoitteellista oppimista ja vuorovaikutusta (esim. Aaltonen 2005). Sen sisältö määräytyy Aaltosen mukaan sekä yksilön että organisaation tarpeista ja päämääristä. Valmentamisen osapuolina ovat valmentaja sekä oppimiseen sitoutunut valmennettava. Valmennus on

enemmän työskentelyote tai elämänasenne kuin sarja tapaamisia. Lenhardt (2004) esittää coaching - filosofian tukeutuvan ajatukseen, että kehittäminen tapahtuu vapauttamalla ihmisen potentiaali ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäämisen sijaan. Valmentavan johtamisen ydin on Kansasen (2004) mukaan sen sijaan keskittyä oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi. Valmentava johtaminen perustuu hänen mukaansa suoritusten johtamiseen. Suoritusten johtamisen tukena ovat tulos – ja tavoitejohtaminen. Valmentava johtaja ottaa hänen mukaansa tasapuolisesti huomioon, mitä tehdään ja kuinka, jotta odotuksia vastaavat suoritukset mahdollistuvat. Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu – ja vuorovaikutusprosessi.

Mutta minkälaisesta toiminnasta valmentava johtajuus käytännössä rakentuu? Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999) kuvaavat valmentamista kahden pääkomponentin avulla, jotka jakautuvat kolmeentoista alatekijään. Valmentajuus on heidän mukaansa:

1. Voimaannuttamista

Voimaannuttaminen muodostuu:

- taka-alalla pysyttelemisestä ja kieltäytymisestä valmiiden vastausten antamisesta alaisille
- alaisten yllyttämisestä ajattelemaan ja kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan kysymysten avulla
- vastuun ja omistajuuden siirtämisestä alaiselle toiminnassa ja kehittämisessä
- resurssina toimimisesta sekä oppimisen esteiden raivaamisesta

2. Mahdollistamista

Mahdollistaminen muodostuu:

- hyvän oppimisympäristön luomisesta sekä alaisten auttamisesta laajentamaan tietämystään ja kehittämään viitekehyksiään
- alaisten auttamisesta tarkastelemaan asioita muiden näkökulmista ja ymmärtämään heidän ajatusmallejaan
- analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien käyttämisestä ajattelun kehittämisessä
- odotusten ja tavoitteiden selkiyttämistä ja alaisten tavoitteiden asettamisesta organisaation kehikseen
- toimintatavoista keskustelemisesta yhdessä alaisten kanssa
- asiantuntijoiden ja yhteistyötahojen hyödyntämisestä alaisten oppimisen edistämisessä
- palautteen antamisesta ja palautetiedon organisoinnista, sekä palautetiedon kysymisestä alaisten kehittämisestä.

Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999:115)

Ellinger ja Bostrom ovat tutkineet valmentajuutta myös useissa muissa tutkimuksissa (kts. esim. Ellinger ja Bostrom 1999 sekä 2002). Heidän mukaansa toiminnot, jotka liittyvät voimaannuttavaan käytökseen ovat linjassa aiemman valmentamiskirjallisuuden kanssa. Voimaannuttavat toiminnot pyrkivät antamaan lisää valtaa työntekijöille, kun taas mahdollistavat toiminnot pyrkivät edistämään uutta ymmärrystä ja näkökulmia sekä tarjoamaan tukea työntekijöiden oppimiselle. Vaikka osa edellä mainituista kolmestatoista toiminnasta kuuluvat myös perinteisiin, kontrolloiviin valmennusmalleihin, tuo Ellingerin, Watkinsin ja Bostromin (1999) tutkimustulosten tuottama malli heidän mukaansa myös uusia aspekteja valmentamiseen. Edellisellä sivulla esiteltyt toiminnot eroavat vanhoista kontrollioientuneista malleista erityisesti alaisten tavoitteiden asettamisesta laajempaan viitekehukseen suhteen. Valmentavassa johtajuudessa on erityisen tärkeää kommunikoida tavoitteet ja odotukset niin, että alaiset ymmärtävät, miksi näiden tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää ja miten heidän työnsä vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Viitalan (2007) näkemykset valmentavasta johtajuudesta ovat samansuuntaisia Ellingerin, Watkinsin ja Bostromin (1999) kanssa. Viitala esittää, että valmentava johtajuus koostuu sekä voimaannuttavista että mahdollistavista toimista. Voimaannuttaminen rohkaisee alaista vastuunottoon omasta toiminnasta ja päätöksistä. Yhtenä voimaannuttamisen tärkeistä osa-alueista Viitala esittää alaisten auttamisen omien ajatusmallien kehittämiseen ja ratkaisujen löytämiseen kysymyksiä esittämällä. Esittämällä kysymyksiä valmiiden vastausten sijaan esimies siirtää valtaa ja vastuuta alaiselle. Mahdollistamalla esimies tukee ymmärryksen laajenemista uusiin näkökulmiin sekä tarjoaa tukea ja ohjausta alaisen oppimiselle ja kehittymiselle. Mahdollistaminen keskittyy Viitalan mukaan esimiehen ja alaisen suhteen lisäksi myös kehittymistä tukeviin rakenteisiin ja välineisiin.

Ristikangas ja Ristikangas (2010) esittävät, että valmentavassa johtajuudessa tasapainottelevat kolme eri roolia: managerin, leaderin ja coachin roolit. Valmentava johtajuus sisältää heidän mukaansa kaikkia näistä rooleista erilaisissa suhteissa. Jos haluaa kasvaa johtajuuteen, tulisi Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan keskittyä coachin ja leaderin rooleihin. Olennaista on kiinnittää huomiota tehtävien määrään, jotta tehtävien laatu ei kärsisi. Seuraavalla sivulla on Ristikankaan ja Ristikankaan esittämä lista näiden kolmen eri roolin sisältämistä tehtävistä.

Taulukko 1 Esimiehen kolmen roolin sisältämät tehtävät

Manager	Leader	Coach
<ul style="list-style-type: none"> • Rakentaa visiota, strategiaa ja operaatioita • Varmistaa työvälineiden kunnan • Suunnittelee ja ohjaa työtä • Rekrytoi ja varmistaa resurssien saatavuuden • Hoitaa hallinnollisia tehtäviä • Työsuhdeasiat • Työsopimukset • Raportoi • Vastaa tuloksen tekemisestä • Priorisoi • Budjetoi • Suunnittelee toimintaa • Tunnistaa ja hallitsee kustannuksia • Pitää palavereja • Käy kehityskeskustelut • Tekee päätökset • Huolehtii työympäristöstä • Laatii ja toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa • Kehittää prosesseja • Johtaa osaamista • Tarkkailee ja varmistaa laadun • Delegoi • Valvoo • Seuraa sovittuja mittareita • Kehittää toimintaa • Irtisanoo • Toimii ja puhuu linjausten mukaisesti • Vastaa työsuojelusta • Organisoii • Kartoittaa uusia mahdollisuuksia • Kyseenalaistaa • Hankkii tietoa • Asiantuntijatiedon käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii esimerkkinä • Viestii ja jakaa tietoa • Edistää ilmapiiriä • Kuuntelee ja keskustelee • Osallistuu arkeen • Toimii sielunhoitajana • Sitouttaa • Ratkaisee ongelmatilanteita • Perehdyttää • Antaa palautetta • Motivoi ja kannustaa • Ohjaa vastuuseen • Ryhmäyttää • Osallistaa ja aktivoi • Rakentaa siltoja • Keventää • Sovittelee • Näyttää suuntaa • Hahmottaa kokonaisuuksia • Punnitsee vaihtoehtoja • Osoittaa empatiaa • Puuttuu epäkohtiin • Delegoi • Asettaa tavoitteita • Seuraa sovittuja asioita ja ryhmän toimintaa • Arvioi omaa ja toisten toimintaa • Kehittyy omassa toiminnassaan • Ottaa vastaan palautetta • Ideoi yksin ja yhdessä • Oppii virheistään • Verkostoituu • On tavoitettavissa • Kunnioittaa ihmisyyttä • Huolehtii sidosryhmäsuhteista 	<ul style="list-style-type: none"> • Oivalluttaa • Kysyy kysymyksiä • Asettaa tavoitteita yhdessä toisten kanssa • Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen • Nauttii toisten menestymisestä • Keskittyy yksilöiden vahvuuksiin • Innostaa • Tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä • Vahvistaa vastuunottoa • Arvioi yhdessä toisten kanssa • Tekee ajoittain isojakin virheitä • Tekee toisista tähtiä • Kannustaa • Asettaa itselleen omia kehittymistavoitteita • Pyytää tukea ja apua • On kiinnostunut • Kiinnostuu • Välittää • Näkee potentiaalia • Uskoo toiseen • Ihmettelee • Pohtii • Haastaa • Tsemppaa • Mokaa ja oppii • Kokeilee • ”Haistelee” • Pysähtyy • Sparraa • Huolehtii itsestään • Kohtaa • On läsnä

Ristikangas ja Ristikangas (2010:40)

Se, mitä tehtäviä edellä esitetystä listasta sisällyttää asialistalleen, ei välttämättä kuitenkaan ole yksittäisestä esimiehestä kiinni. Tehtävät ovat niin moninaiset, ettei niihin tahdo yksittäisen ihmisen aika riittää. Varsinkaan, kun välillä pitäisi muistaa myös ”pysähtyä”, ”kohdata” ja ”olla läsnä”. Kuten myöhemmin tulemme pohtimaan, riippuu esimiehen roolin muodostuminen henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös muun muassa siitä, mitä organisaatiossa esimieheltä odotetaan sekä mistä esimiehiä palkitaan.

3. HAASTEET VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TOIMINNALLISTAMISESSA

”Esimiehet keskittyvät ennen kaikkea siihen, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajaksi eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa eikä olosuhteita.” (Viitala 2007:92)

Viitalan yllä esitetty väittämä tiivistää hyvin toiminnallistamisen suurimman haasteen: organisaatioissa keskitytään siihen, mitä pidetään tärkeänä. Se, mitä organisaatioissa pidetään tärkeänä, näkyy virallisten lausuntojen ja strategian lisäksi monissa muissa seikoissa. Nämä seikat määrittävät sen, miten hyvin valmentava johtaminen on mahdollista ottaa osaksi arjen toimintaa. Ylimmän johdon sitoutuminen, esimiehen rooli organisaatiossa, osallistaminen ja viestintä, käytännöt, palkitseminen, koulutuksen jälkeinen tuki, tarjolla olevat resurssit ja työkalut sekä budjetti määrittävät kaikki sitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Työni tässä osiossa tulen käsittelemään näitä tekijöitä syinä, jotka johtavat toiminnallistamisen suurimpaan haasteeseen: valmentavaa johtamista pidettäisiin aidosti niin tärkeänä, että siihen jaksetaan kiinnittää taukoamatta huomiota, jokaisessa tilanteessa. Kuten tutkimukseni empiriaosuudessa selviää, valmentavan johtamisen aito sisäistäminen on kohdeyrityksessä keskeinen kehittämiskohde. Tästä syystä käsittelen myös empiriaosuudessa edellä mainitsemiani tekijöitä. Valmentava johtaminen ei ole erillinen suorite vaan kokonainen johtamisen filosofia.

Mitä tarkoitan sillä, että valmentavaan johtamiseen kiinnitettäisiin huomiota joka tilanteessa? Tarkoitan tällä sitä, että valmentava johtaja ensinnäkin kuuntelee aidosti ja keskittyneesti sekä esittää rakentavia kysymyksiä normaalissa kanssakäymisessään. Esimerkiksi Hirvihuhdan (2006) mukaan taitava valmentaja kuuntelee alaisensa ilmaisuja ja sitä, mitä ne hänelle merkitsevät. Valmentava johtaja yrittää ymmärtää alaista alaisen omista kokemuksista käsin omiin ehdotuksiinsa keskittymisen sijaan. Näin alainen voi puhuessaan samalla jäsentää tapahtumia ja tehdä oivalluksia. Näin esimies ei myöskään ota liian suurta vastuuta tilanteesta, jolloin hän saattaisi alkaa viedä sitä haluamaansa suuntaan alaista huomioimatta.

Tärkein vaikuttamisen keino valmennussuhteessa on kysymysten kysyminen (kts. esim. Viitala 2007 ja Hirvihuhta 2006). Kysymyksen teho riippuu Viitalan mukaan siitä, miten hyvin se herättää aidon ajatteluprosessin. Kysymyksen tehtävä on hänen mukaansa

pysähdyttää ja havahduttaa sekä auttaa keskittymään olennaiseen ja osoittaa tärkeitä ydinkohtia. Hirvihuhta esittää, että tällaiset kysymykset ovat yllättäviä ja tunnetta herättäviä sekä tilanteen mukaan muotoiltuja. Hän suosittaa erityisesti avoimia kysymyksiä. Hirvihuhta esittää, että aloitteleva valmentaja keskittyy helposti liikaa kysymysten oikeellisuuteen ja muotoon. Tällöin on vaarana, että huomio kiinnittyy liikaa itseän. Toimiva vuorovaikutus on hänen mukaansa onnistumisen edellytys.

Valmentava johtaminen ei siis ole vain virallisia käytäntöjä, kuten havainnointia tai kehityskeskusteluja, vaan ennen kaikkea vuorovaikutusta arjessa auttaen alaista kehittämään itseään ja kehittämällä koko organisaatiota. Kohdeorganisaation kannalta tämä on erityisen tärkeä ymmärtää. Esitän seuraavaksi kirjallisuuskatsauksen toimintaan saattamisen haasteiden syistä, joihin jo aiemmin viittasin. Käsittelen toiminnallistamista prosessina, joka koskee niin yrityksen kontekstia kuin koulutusohjelman toteutus- ja seurantavaihetta kattaen aina koko organisaation, siitä huolimatta ettei kaikkia vaiheita ja osapuolia otettaisikaan organisaatiossa huomioon. Myös tutkimukseni empiriaosuus on järjestetty edellä mainittuihin toiminnallistamisen vaiheisiin.

3.1 Organisatorisen kontekstin haasteet

”The context of ‘the leader and the led’ in organizations is not monolithic but composed of varying levels of relationships, contacts and situations.” (Popper 1994:2)

Organisatoriseen kontekstiin liittyvinä haasteina valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa on esimiehen rooli sekä siihen vaikuttava palkitsemisjärjestelmä. Viitalan (2007) mukaan esimiehet eivät usein miellä itseään alaistensa kehittymisen tukijoiksi. Keskeisinä syinä tähän hän esittää valmentamisessa tarvittavien taitojen puutteen, valmentajan roolin kokemisen vieraana sekä organisaation arvostuksen ja palkitsemisen puutteen valmentajana kunnostautumisessa.

Tutkimassani yrityksessä esimiehen rooli on asiantuntijana sekä asemajohtajana. Koska asiantuntijan sekä asemajohtajan rooli on ristiriidassa valmentavan johtajan roolin kanssa, organisaatiossa vallalla olevat lähtökohtaiset roolit hankaloittavat valmentavan johtajuuden toiminnallistamista. Tästä johtuen tutkin työni tässä osiossa sitä, miten esimiehen rooli syntyy

organisaatiossa. Lisäksi tarkastelen sitä, miten esimiehen rooli voi ajan myötä muuttua. Näiden tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voimme ymmärtää esimiehen roolia kohdeorganisaatiossa sekä sen vaikutusta valmentavan johtajuuden toiminnallistumiseen.

Esimiehen rooliin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia liittyen sekä henkilö-, prosessi- että tulostekijöihin. Tarkastelen esimiehen roolin muotoutumista Ellingerin ja Bostromin (1999) muokkaaman mallin kautta. Ellinger ja Bostrom haastattelivat tutkimuksessaan esimiehiä, joiden tiedettiin olevan erinomaisia oppimisen mahdollistajia. Seuraavaksi esitetty malli on yksinkertaistettu malli, jonka avulla Ellinger ja Bostrom tutkivat oppimista, eli käytöksen muokkaantumista, organisaatiossa sekä tekijöitä käyttäytymisen muutoksen taustalla. Malli koostuu henkilöstä, prosesseista ja niiden laukaisijoista sekä toiminnan tuloksista. Mallissa *henkilö* viittaa esimieheen, joka omaksuu tietyn roolin. Tämä henkilö omaksuu kyseisen roolin omien uskomustensa ohjaamana. Näihin uskomuksiin vaikuttavat niin henkilökohtaiset piirteet sekä kyvyt kuin kokemukset siitä, mitä organisaatiossa palkitaan ja mitkä ovat käyttäytymisen tulokset. Käsittelen tätä myöhemmin tarkemmin. *Prosessi* viittaa henkilön käytökseen ja toimiin töissä ja *tuloksessa* on puolestaan kyse siitä, mihin nämä toiminnot johtavat. Toiminnan tulokset vaikuttavat henkilön uskomuksiin halutusta käyttäytymisestä ja tätä kautta henkilön omaksumaan rooliin sekä käytökseen. Malli osoittaa, miten henkilön käytökseen sekä roolin omaksumiseen vaikuttavat moninaiset tekijät.

Ellingerin ja Bostromin (1999) lähestyessä esimiehen roolin muodostumisen mallia enemmän henkilön ja hänen uskomustensa näkökulmasta sekä oppimisen näkökulmasta oma lähestymistapani keskittyy organisaatiossa vallalla oleviin prosesseihin sekä palkitsemiseen, jotka muokkaavat sitä, minkä esimiehet kokevat oikeutetuksi ja halutuksi käyttäytymiseksi. Sillä, kuten aiemmin esitin, riippuu esimiehen roolin muodostuminen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja koulutuksen lisäksi myös siitä, mitä organisaatiossa esimieheltä odotetaan sekä mistä esimiehiä palkitaan. Käsittelen ensin organisaatiossa vallalla olevia uskomuksia ja rooleja, jotka ohjaavat käytöstä.

3.1.1 Vanhat uskomukset ja roolit ohjaavat käytöstä

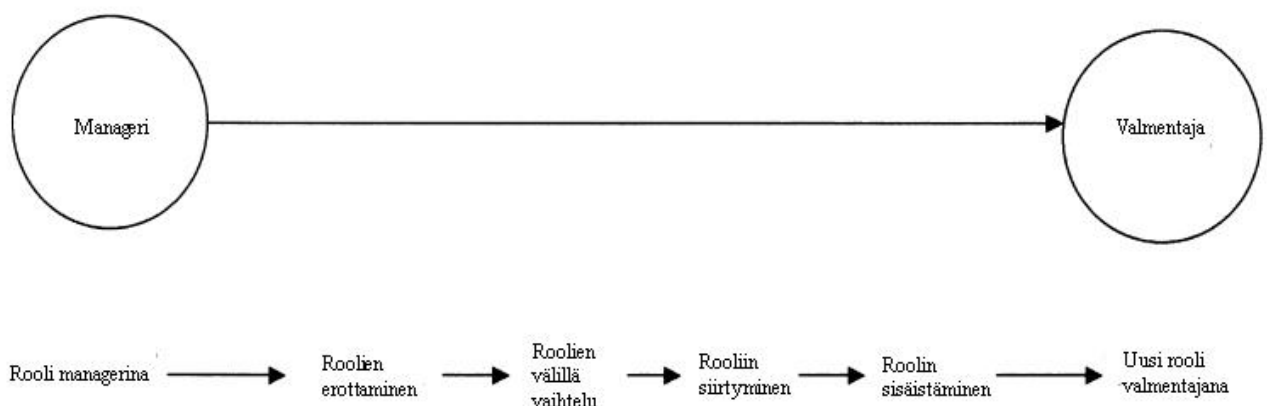
”Beliefs are what make things happen. Beliefs come true.” (Blanchard & Shula 1995:28)

Ellingerin ja Bostromin (2002) mukaan organisaatioiden muuttuessa kontrolliorientoituneista voimaannuttaviin organisaatioihin esimiehillä voi olla vaikeuksia muuttaa käyttäytymismallejaan. Mahdollistaakseen muutoksen tulisi johdon kehittämisaloitteiden heidän mukaansa pelkästään uusien taitojen rakentamisen sijaan keskittyä myös käyttäytymistä ohjaaviin uskomuksiin. Uskomukset nimittäin määrittävät tapahtumille annetun merkityksen ja vaikuttavat näin siihen, minkälainen käsitys tilanteesta muodostuu. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, mitä mentaalisia malleja valitaan tilanteen käsittelyyn, miten rooli omaksutaan ja minkälaiseksi käytös muodostuu (esimerkiksi ollako manageri vai valmentava esimies). Siksi uskomukset ovat heidän mukaansa tärkeä toiminnan motivaattori. Käsitellen ensin esimiesten lähtökohtaisia uskomuksia ja käsityksiä.

Lähtökohtaiset asetelmat vaikuttavat edelleen usein tukevan sellaisia uskomuksia, jotka johtavat managerin roolin painottumiseen toiminnassa valmentavan johtajuuden sijaan. Kaikilla esimiehillä on johtamistehtävän valinnan taustalla jonkinlainen motiivi, joka tutkimusten mukaan liittyy useimmiten kiinnostukseen itse tehtävää kohtaan, haluun vaikuttaa asioihin sekä saada tuloksia aikaan (Viitala 2007:78). Lisäksi esimiehet ovat Viitalan mukaan useimmiten sekä motivoituneita että päteviä tehtävänsä substanssialueella, sillä usein esimiestehtäviin nousee asiantuntijatehtävistä. Ihmisten johtaminen on sen sijaan rekrytoinnissa edelleen taka-alalla, vaikka sitä arvioidaankin rekrytoinnissa jo laajalti. Antonion (2000) mukaan esimiesten odotetaan nostavan työn tuottavuutta tavalla, joka pakottaa heidät suuntaamaan huomionsa lähinnä tuotannon tavoitteiden saavuttamiseen sekä kustannusten hallintaan. Tästä syystä esimiehet joutuvat usein käyttämään aikansa lähinnä muiden työn ohjaamiseen sen sijaan että voisivat keskittyä koko systeemin laajempaan ohjaamiseen. Lisäksi heidän oletetaan toimivan ns. ”tulipalojen sammuttajina” ja pelastajina äkillisissä kriisitilanteissa. Tämä johtaa Antonion mukaan siihen, että johtajilla ei jää aikaa kokonaiskuvan hahmottamiseen ja johtajuuteen. Lisäksi, tällaisessa työilmapiirissä, voi valmentaminen hänen mukaansa vaikuttaa vain yhdeltä tavalta ”sammuttaa paloja”. Esimiehelle on näistä syistä riskittömämpää pysyä mukavuusalueellaan kuin yrittää keskittyä suurempaan kuvaan.

Manageriuteen painottuvien lähtökohtaisten odotusten lisäksi managerin ja valmentajan välillä on Antonion (2000) mukaan rooliristiriitoja, jotka vaikeuttavat valmentavaan johtajuuteen siirtymistä. Siinä missä managerilla on valta palkita ja rangaista valmentajan rooli vaatii esimiestä ottamaan puolueettoman kannan. Antonio esittää, että monilla esimiehillä on vaikeuksia omaksua valmentajan rooli, koska he eivät tunne ilmapiiriä tarpeeksi luottamukselliseksi ja rentoutuneeksi antaakseen rakentavaa palautetta. Myös Ellinger ja Bostrom (2002) argumentoivat esimiesten tuntevan rooliristiriitoja managerin ja valmentajan välillä ennen valmentajan rooliin identifioitumista. Seuraava kuva Ellingerin ja Bostromin artikkelista kuvaa esimiehen rooleja jatkumon avulla. Tämä jatkumo kuvaa johtajan etenemistä managerin roolista valmentajaksi. Eteneminen valmentajaksi alkaa heidän mukaansa ymmärryksellä, että on olemassa kaksi erillistä roolia: manageri ja valmentaja (tämän suhteen Ellinger ja Bostrom eroavat muun kirjallisuuden käsityksistä, sillä heidän mukaansa manageri ja valmentaja ovat kaksi erillistä roolia eivätkä saman roolin alalajeja). Seuraava askel on, että esimies vaihtelee näiden kahden roolin välillä, mutta olosuhteiden salliessa tulee vähitellen itsevarmemmaksi valmentajan roolissa. Tässä vaiheessa esimies alkaa tuntea haluavansa toimia enemmän valmentamiseen kuin managerointiin suuntautuen. Hän siirtyy tällöin valmentajan rooliin. Viimeinen vaihe jatkumolla on roolin sisäistäminen, jossa esimies tuntee olevansa valmentava johtaja. Siirtyessään managerista valmentajaksi esimiehen uskomukset ovat muuttuneet. Tämän seurauksena esimiehen käyttäytyminen muuttuu.

Kuva 2 Esimiehen roolin muuttuminen managerista valmentajaksi



Ellinger ja Bostrom (2002:159)

Ellingerin ja Bostromin (2002) tutkimuksessa todettiin, että esimiesten tunnistessa ettei heidän käytöksensä ollut linjassa heidän uskomustensa kanssa, he joutuivat vaihtamaan rooliaan, jotta heidän käytöksensä olisi yhdenmukaista uskomusten kanssa. Siten epäjohtonmukaisuus perinteisen johtamiskäyttäytymisen ja valmentajan roolin välillä johti heidän käytöksensä uudelleen tarkasteluun sekä roolin korjaamiseen uskomusten mukaisiksi. Epäjohtonmukaisuudet jatkuivat kunnes uudet uskomukset esimiestyön luonteesta korvasivat vanhat. Näin kävi valmentavan johtamisen tullessa osaksi organisaation kulttuuria. Valmentavan johtamisen tullessa osaksi kulttuuria valmentavasta johtamisesta palkitaan ja organisaation prosessit vahvistavat valmentavaa johtajuutta tukevaa toimintaa. Tällöin uskomukset siitä, mitä esimiehiltä odotetaan, voivat muuttua ja valmentavan johtajan roolin omaksuminen mahdollistuu.

3.1.2 Prosessit ja politiikka muovaavat uskomuksia

“The urgent tends to take precedence over the important.” (Popper 2000:2)

Myös johtajan valta päättää toiminnastaan on rajoitettua. Päätösvalta on aina jossain kontekstissa, joka tiedostaen tai tiedostamatta vaikuttaa päätöksiin. Tästä syystä tässä tutkimuksen osiossa tarkastelen johtajan uskomuksiin roolistaan organisaatiossa vaikuttavia organisatorisia prosesseja sekä mekanismeja. Organisaatiossa vallalla olevat käytännöt muokkaavat esimiehen uskomuksia siitä, minkälainen käytös on tavoiteltua ja vaikuttavat siten hänen mahdollisuuksiinsa omaksua valmentavan johtajan rooli. Näitä käytäntöjä ovat johdon esimerkki, palkitsemisjärjestelmät, ylimmän johdon ajankäyttö sekä organisaation jäsenten odotukset.

Valmentavan johtajan roolin omaksumista vaikeuttaa Viitalan (2007) mukaan se, että monilla esimiehillä heidän omat esimiehensä ovat toimineet hyvin tavoitesuuntautuneesti sekä asiapainotteisesti. Lisäksi, johtamisjärjestelmät eivät hänen mukaansa tue siirtymistä valmentajuuden suuntaan, sillä esimiesten toimintaa arvioidaan usein numeropainotteisesti sekä lyhyen aikajänteen tulosten valossa. Myös Ristikangas ja Ristikangas (2010) esittävät, että suorittamisesta on tullut osa identiteettiä. Sitä arvioidaan, mitataan sekä palkitaan. Johtajien odotetaan olevan jatkuvasti tehokkaita ja aikaansaavia, usein lyhyen tähtäimen

tuloksien valossa. Tämänkaltaiset johtamiskäytännöt ovat ristiriidassa valmentamisen kanssa siinä, että valmentamisessa tarvitaan myös olemisen ja pysähtymisen sallimista.

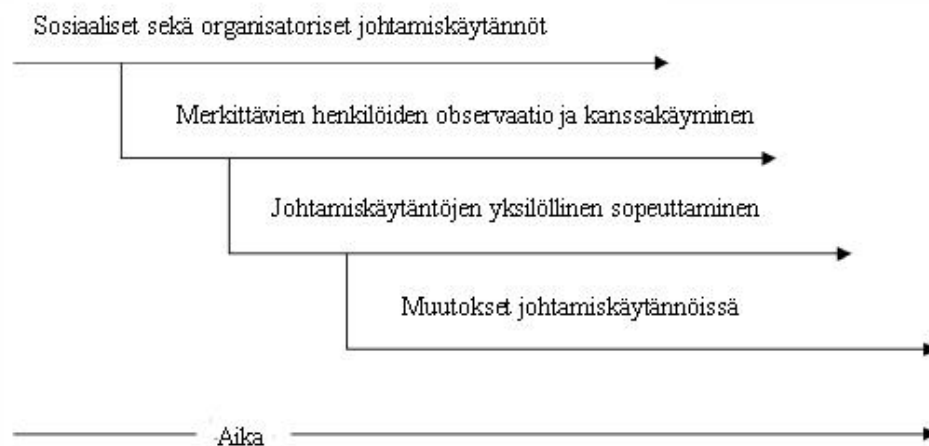
Valmentavan johtajan roolin omaksumiseen vaikuttaa myös ylimmän johdon ajankäyttö. Popper ja Lipshitz (2000) sanovat tehokkaan oppimisen osatekijöiden olevan ajan ja rahan investoinnin sekä toiminnan läpinäkyvyyden. He huomasivat tutkiessaan sairaalan eri osastoja, että näin on myös uskomuksiin vaikuttamisen kanssa siten, että johtajat voivat vaikuttaa ajatuksien leviämiseen sekä motivaatioon ja käytökseen oman jokapäiväisen käyttäytymisensä kautta. Näin he lähettävät viestin siitä, mikä on tärkeää. Etenkin seuraaviin kolmeen vaikutuskanavaan tulisi Popperin ja Lipshitzin mukaan kiinnittää huomiota: johtajien ajankäyttö, johdon huomio sekä palkkiot ja tunnustukset. Usein kiireelliset, lyhyen tähtäimen asiat menevät tärkeiden edelle. Kuitenkin, sitä, mihin johdon huomio ja ajankäyttö kohdistuu ja mistä palkitaan, pidetään tärkeänä. Nämä vaikutuskanavat vaikuttavat ihmisten halukkuuteen edes pistää kyseinen asia agendalleen. Tullakseen osaksi toimintaa tulee tämän lisäksi saada aikaan luottamuksen ilmapiiri ja eliminoida pelko. Yksilöiden ja ryhmien täydempi hyödyntäminen on myös Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan mahdollista vain kulttuureissa, joissa luovuutta tuetaan. He argumentoivat, että luovuuden tuotokset eivät tule hyväksytyiksi, jos ne ovat liikaa vallitsevan kulttuurin vastaisia.

Ellinger, Watson ja Bostrom (1999) identifioivat tutkimuksessaan seitsemän eri teemaa, jotka toimivat laukaisijoina oppimisprosessille, joka muokkasi esimiesten uskomuksia ja käytöstä. Nämä teemat sijoittuvat kolmen pääkategorian alle: havaitut erot oman käytöksen ja uskomusten välillä, poliittiset tekijät sekä kehitysmahdollisuudet. Heidän mukaansa kirjallisuudessa on usein huomattu erojen oman käytöksen ja uskomusten välillä aiheuttavan muutosta. He kuitenkin havaitsivat myös kehitysmahdollisuuksien sekä poliittisten tekijöiden olevan huomattavia vaikutteita käytöksen muuttumisessa. Johtajat tunsivat heidän mukaansa usein tarvetta osallistua oppimisprosessiin työntekijöiden kanssa, jos he tunsivat että tämän tekemättä jättämisellä olisi näkyviä ja kriittisiä vaikutuksia alaiselle tai epäsuorasti itseensä.

Lenhardtin (2004) mukaan johtamisen työkalujen toiminnallistaminen vaatii niiden integrointia johtamissysteemeihin sekä etenkin laajempiin arvoihin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että johtamisen työkalujen ja systeemien käytäntöön vienti edellyttää, että niitä implementoivat henkilöt jakavat systeemeihin yhteensopivat arvot, tavoitteet, kokemukset ja taidot. Lisäksi toiminnallistamisessa on hänen mukaansa tärkeää henkilöiden välinen metakommunikaatio, itsenäisyyden aste, tarkoituksen kehittäminen sekä

organisaatiokulttuurin tärkeyden tunnistaminen. Myös Kempsterin (2009) mukaan yksilöiden motiivit ja teot ovat yhteydessä jo olemassa oleviin prosesseihin. Kempster haastatteli tutkimuksessaan jopa 34 esimiestä. Haastattelujen tulosten pohjalta hän argumentoi, että johtamistyylien oppiminen liittyy vahvasti henkilöiden ymmärrykseen johtamisesta, jonka he oppivat observoimalla organisaatioissa tärkeinä pitämiään henkilöitä. Haastattelukysymyksissä Kempster ei nimittäin maininnut ollenkaan observationaalista oppimista tai merkittäviä henkilöitä, vaan haastateltavat toivat nämä seikat esiin aivan itse. Heidän tiedossaan oli vain, että haastattelun yleisenä teemana oli ”Kuinka olet oppinut johtamaan?”. Kempsterin tutkimuksen yleistettävyyttä toki rajoittaa sen laadullinen ote, mutta hän perustelee valitsemaansa tutkimusotetta sillä, ettei näin monimutkaisiin, sisäisiin asioihin muuten ole mahdollista päästä käsiksi. Hänen mukaansa kirjallisuudessa on jätetty ’merkittäviä’ (notable) ihmisiä tarkkailemalla oppiminen vähäiselle huomiolle ensinnäkin siksi, että siihen on vaikea päästä käsiksi mutta myös siksi, että olemassa oleva kirjallisuus on keskittynyt tarkkailemalla oppimista enemmän tekemällä oppimiseen. Tästä johtuen, hänen oma tutkimuksensa keskittyy tutkimaan seuraavaa mallia laadullisen tutkimuksen avulla, jotta johtamista ja sen teorioita voitaisiin kehittää edelleen.

Kuva 3 Johtamiskäytäntöjen muokkautuminen ajan saatossa



Kempster (2009:441)

Kuvassa olevat käytännöt ovat merkittävien henkilöiden tarkkailtua käytöstä. Malli perustuu oletukseen, että käytännöt edeltävät yksilöitä. Nämä käytännöt opitaan tarkkailun ja osallistumisen kautta. Merkittävänä pidetyt henkilöt voivat pitää yllä tiettyä johtamiskäytäntöä

oman toimintansa ja muiden siitä omaksumien tulkintojen kautta. Siten käytännöt kehittyvät ajan saatossa. Kempsterin (2009) tutkimuksen mukaan kaikkien haastateltujen johtajien tapauksessa esiintyi tapahtumia tai kohtauksia, jotka johtivat oman roolin uudelleen arviointiin. Tätä arviointia käytiin suhteessa muihin. Yleistä oli, että johtajat tunnistivat, ettei tyyliä, joka oli vallalla heidän uransa alkuaikoina, enää pidetty sopivana.

3.1.3 Palkkiot, rangaistukset ja arviointi vahvistavat prosesseja

“We would expect when organizations make specific compliance behavior monitored and reported that individual compliance will increase.” (Anderson & Johnson 2005:383)

Uuden roolin toiminnallistumisen taustalla vaikuttaa lähtökohtaisten uskomusten ja näitä joko vahvistavien tai heikentävien prosessien lisäksi se, mistä organisaatiossa palkitaan. Palkitseminen vaikuttaa uskomuksiin siitä, miten kuuluu toimia. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen edistämiseksi yhteistyöstä palkitseminen sekä valmentavan johtamisen elementtien mittaaminen on tärkeää. Arvioinnin tehoon vaikuttaa kuitenkin myös, miten reiluksi arviointi koetaan. Toiminnallistaminen pelkän arvioinnin avulla on monimutkaista, sillä esimiehet saattavat tällöin noudattaa käytäntöä kirjaimellisesti kuitenkin sisäistämättä sitä. Arviointi voi kuitenkin toimia kulttuurin muutoksen tukena, sillä arviointi on organisaation tapa kommunikoida (Findley & Giles 2000). Palkkiot ja rangaistukset toimivat niin positiivisen kuin negatiivisenkin oppimisen kehänä riippuen siitä, mitä toiminnan tuloksena tapahtuu.

Esimies oppii toimintansa tulosten perusteella muista organisaatiossa toimivista ihmisistä, itsestään, siitä, mikä toimii ja mikä on haluttua. Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat hyvin ratkaisevasti ajankäyttöön sekä toiminnan ohjautumiseen (Ristikangas & Ristikangas 2010). Yksilökeskeinen järjestelmä nostaa esiin yksilösuorittajia, joka ei tue valmentajuuden kehittymistä. Tavoitteen sosiaalinen rakenne muodostuu Havusen (2004) mukaan ryhmässä toimivien yksilöiden tavoitteiden suhteesta toisiinsa. Yksilöllinen tavoiteasetelma on kyseessä, jos yksilön tavoitteella ei ole yhteyttä muiden ryhmässä toimivien tavoitteisiin. Kilpailullisessa tavoiteasetelmassa puolestaan vain yksi tai muutama ryhmässä voi saavuttaa tavoitteensa. Tällaisessa asetelmassa ryhmässä toimivien yksilöiden tavoitteet ovat

ristiriidassa keskenään. Yhteistyöhön perustuvassa tavoiterakennelmassa yksilöiden tavoitteet ovat yhteensopivat. Yhteisessä tavoitteessa yksilöt puolestaan eivät voi onnistua muuten kuin yhteistyöllä. Valmentajuus perustuu yhteistyölle ja siksi yhteistyöstä on myös palkittava.

Palkitsemisen kohteiden lisäksi palkitsemisjärjestelmän reiluus vaikuttaa suuresti toiminnan arvioinnin vaikutuksiin (Findley ym. 2000). Findley ym. esittävät, että toiminnan arvioinnin reiluuteen liittyvät tekijät on yleisesti jaettu kahteen kategoriaan: esimiehen ja alaisten väliseen kommunikaatioon sekä arviointijärjestelmän rakenteeseen sekä käytäntöihin. Arviointijärjestelmän rakenne sekä käytännöt ovat yleensä organisaation alaisia ja siten riippumattomia yksittäisestä esimiehestä. Systeemin avoimuus viittaa heidän mukaansa yksittäisen henkilön vapauteen saada tietoja omista arvioinneistaan sekä puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin. Systeemin monimutkaisuus tarkoittaa yksittäisen henkilön mahdollisuuksia ymmärtää, miten arviointijärjestelmä toimii. Sitoutuminen systeemiin tarkoittaa sitä, miten hyvin organisaatio tukee arviointijärjestelmäänsä. Eritoten ylimmän johdon sitoutuminen systeemiin parantaa heidän mukaansa arviointijärjestelmän vaikutuksia keski - ja alemman johdon käytökseen. Myös Kimin ja Mauborgnen (1993) mukaan tutkimukset tukevat sitä, että arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuudella ja läpinäkyvyydellä on huomattava vaikutus arviointijärjestelmän tehokkuuteen.

Reilu ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmäkään ei aina tuota toivottua käytöstä. Andersonin ja Johnsonin (2005) mukaan organisaatiot käyttävät usein suorituksen arviointijärjestelmiä saadakseen aikaan haluamaansa käytöstä. Organisaatiot olettavat tällöin, että heidän linjaamiaan käytäntöjä totellaan paremmin, jos tiettyjä käytösmalleja mitataan ja toiminnasta raportoidaan. Kirjoittajat olettavat myös asian näin olevan. Kuitenkin heidän mukaansa esimerkiksi valmentavaa johtajuutta on vaikea liittää tiettyihin, mitattavissa oleviin tekijöihin ilman että tekijöiden kirjo muodostuisi liian moninaiseksi. Tästä syystä organisaatiot päätyvät mittaamaan joitain valitsemiaan valmentavaan johtamiseen sisältyviä tekijöitä. Näin alueilla, joita mitataan, haluttu käytös lisääntyy, kun taas loput alueet pysyvät muuttumattomina. Tästä syystä pelkkä organisatorinen mandaatti ei ole kirjoittajien mukaan riittävä käytöstä ohjattaessa.

Käytöksen ohjaaminen arviointimenetelmien avulla on Andersonin ja Johnsonin (2005) vielä äsken kuvattuakin monimutkaisempi, kun otamme huomioon, että esimiehet voivat toimia täsmälleen mitatun käytöksen mukaan, mutta pidättäytyä käytöksestä, joka tuottaa halutun lopputuloksen. Esimiehet saattavat noudattaa käytäntöä kirjaimellisesti kuitenkin

sisäistämättä sitä. Esimerkiksi, jos organisaatiossa edellytetään esimiesten puhuvan alaistensa kanssa heidän urapoluistaan vuotuisissa kehityskeskusteluissa, esimies voi joko lyhyesti mainita aiheen tai hän voi antautua siitä alaisessa ajatuksia herättävään keskusteluun. Molemmat vaihtoehdot ovat käytännön mukaisia, mutta vain jälkimmäisen avulla voidaan saavuttaa halutut tavoitteet. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa esimies on sisäistänyt halutun käytännön. Käytännön sisäistämiseksi esimiehen uutta roolia tulee tukea käytännössä. Käsittelen tätä seuraavaksi.

3.2 Koulutusvaiheen haasteet

Koulutusvaiheen haasteena on koulutusohjelman luomisen lisäksi epävirallisen oppimisen huomioiminen. Suurimmat toiminnallistamisen haasteet liittyvät kirjallisuuskatsauksen perusteella käytäntöjen ohjaaman oppimisen vaikutuksiin. Epävirallinen oppiminen tulee huomioida jo koulutusohjelman aikana tarjoten esimiehille avaimia mentaalisten malliensa mukauttamiseen tukien esimiehen uutta roolia käytännössä.

Kohdeorganisaatiossa epävirallisen oppimisen vaikutus osoittautui suureksi. Toiminnallistamisen haasteet kohdeorganisaatiossa liittyvät koulutusohjelman ulkopuolisiin tekijöihin. Siksi koulutusohjelman ulkopuolisilla tekijöillä, kuten koulutuksen ulkopuolisella epävirallisella oppimisella, on tutkimuksessani suuri rooli. Seuraavaksi käsittelen epävirallista oppimista, jotta ymmärtäisimme paremmin, miksi hyvästä koulutusohjelmasta huolimatta koulutuksen opit eivät välttämättä näy käytännössä.

3.2.1 Osaamisen kehittäminen tukien esimiehen uutta roolia käytännössä

”The training itself can have a direct influence on transfer of training. Cognitive learning may well occur but program participants may not have an opportunity to practice the training in a job context or may not be taught how to apply their knowledge on the job.” (Yamnill & McLean 2001:196)

Valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa osaamisen kehittäminen tukien esimiehen uutta roolia käytännössä on tärkeää. Koulutusohjelman kunnollinen suunnittelu ja toteutus ovat yhtenä toiminnallistamisen avaintekijänä. Koulutuksen ja käytännön välillä voi kuitenkin olla suuri ero, sillä johtajat oppivat myös käytännön kautta. Anderssonin (2010) tutkimuksen tulokset antavat hyvän esimerkin siitä, kuinka johdon koulutusohjelman tilanne voi olla hyvin erilainen johtajien päivittäisestä elämästä. Hänen tutkimuksessaan oli selkeä ero siinä, mitä organisaatio ja sen jäsenet johtajilta odottivat sekä mitä johtajat itse koulutuksen jälkeen olisivat preferoineet. Tästä johtuen myös koulutuksen jälkeinen organisatorinen tuki täytyy huomioida.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan osaamisen arvostus näkyy käytännössä siinä, miten yrityksessä panostetaan esimiestyön kehittämiseen ja arviointeihin. He painottavat, että mittaamisessa tulee keskittyä kehittymiseen, ei pelkästään sen hetkisen tilanteen arvioimiseen. Valmentavassa kulttuurissa palaute on heidän mukaansa mahdollisuus, ei uhka. Samalla erilaiset johtamisarvioinnit tukevat tiimien sisäistä keskustelukulttuuria. Osaamisen arvostus näkyy valmentavassa kulttuurissa erilaisina käytännön toimina. Osaamisen kehittäminen tapahtuu pitkällä aikajänteellä ja työntekijöille annetaan myös aikaa palautua sekä reflektoida. Myös ulkopuolisten valmentajien käyttöä suositaan näkökulmien lisäämiseksi. Valmentavassa kulttuurissa annetaan heidän mukaansa mahdollisuus kehittyä ylläpitämällä erilaisia osaamisryhmiä sekä antamalla tilaa uusille mahdollisuuksille. Osaamista pidetään ehdottomasti tärkeimpänä menestystekijänä.

Martinin (2010) mukaan koulutusohjelman kunnollinen suunnittelu ja toteutus ovat yhtenä toiminnallistamisen avaintekijänä. Hänen mukaansa koulutusohjelma tulisi suunnitella osallistujien sekä organisaation tarpeet huomioiden. Lisäksi tärkeitä tekijöitä koulutusohjelmaa suunniteltaessa ovat muun muassa koulutusohjelmien tavoitteiden kommunikointi ja osanottajien osallistaminen. Waldersee (1997) argumentoi, että esimiehet oppivat parhaiten kokoamalla informaatiota organisaation toiminnasta ja sovittamalla sen omiin teorioihinsa. Hän esittää oppimisen kehittämiseksi johdon voimaannuttamista tällaisen kontekstispesifin informaation keräämiseen valmiiden vastausten antamisen sijaan. Hänen mukaansa, koska oppiminen on asteittaista, koulutusohjelmien jaksottaminen pidemmälle aikavälille on viisasta ja antaa aikaa reflektoida opittua käytännössä.

Myös Johnson (2008) suosittaa johdon kehittämisen keskittymistä esimiesten mentaalisten mallien mukauttamiseen pelkästään uuden tiedon opettamisen sijaan. Hänen mukaansa lupaavin metodi mentaalisten mallien kehittämiseen on aiempia mentaalisia malleja haastavat tilannespesifit kokemukset, jotka pakottavat oppijan tarkastelemaan kriittisesti käyttäytymisensä taustalla olevia oletuksia. Tällainen reflektointi vaatii hänen mukaansa aikaa mahdollistaakseen muutoksen. Lisäksi, esimiesten tulee olla tietoisia siitä, että näiden mentaalisten mallien kehittäminen on avain menestykseen.

Kehittääkseen rooliaan valmentajana esimies voi Antonionin (2000) mukaan ensinnäkin harjoitella valmentajan tärkeimpiä taitoja: kuuntelua, haastattelemista, palautteen antamista ja saamista, konfliktitilanteiden selvittämistä, neuvottelua ja eri oppimistyylin ihmisiin vaikuttamista. Lisäksi hänen mukaansa on tärkeää, että esimies määrittelee oman roolinsa ja vastuunsa valmentajana. Roolin selkeän määrittelyn avulla niin valmentaja itse kuin valmennettavakin voi oivaltaa, mitä tehdä ja miksi. Antonio (2000) esittää, että roolin selkeä määrittely voi myös tehdä valmennettavat halukkaammiksi valmennukseen selkeyttämällä heidän odotuksiaan. Roolin selkeyttämisen lisäksi kehittämisessä voi Antonio mukaan auttaa oman valmentajan hankkiminen. Tämä voi hänen mukaansa auttaa roolin luomisessa kolmella tavalla: pääset tutustumaan prosessiin toisesta näkökulmasta, kehityt omilla heikoilla alueillasi ja opit havainnoimalla prosessia. Hän lisää myös, että on tärkeää pitää päiväkirjaa valmentamisesta, näin opitaan parhaimmista ja vaikeimmista kokemuksista. Päiväkirjan pitämisen lisäksi roolinsa kehittämisessä voi auttaa eri kysymyksiin refleктоiminen: mitä tulisi tehdä enemmän, mitä vähemmän ja mitä tulisi jatkaa samaan tapaan? Lisäksi palautteen saaminen omasta toiminnasta on Antonio mukaan tärkeää valmentavan johtajuuden kehittämisessä.

Yleinen luulo Anderssonin (2010) mukaan on se, että johtaminen on jotakin pysyvää sekä selkeästi määriteltävissä olevaa, joka voidaan opettaa kursseilla ja koulutuksessa. Esimiesten kuvaillessa, miten he ovat oppineet johtajana olemisen, he eivät mainitse käymiään kursseja tai lukemiaan kirjoja. Anderssonin mukaan johtajat oppivat suurimmaksi osaksi käytännön kautta eikä tämä oppimisprosessi lopu koskaan. Tästä syystä koulutuksen ja käytännön välillä voi olla suuri ero. Työympäristö haastaa jatkuvasti esimiesten identiteettiä. Se, mitä esimies on, on kombinaatio sen välillä, mitä konteksti vaatii, mitä esimies tuntee haluavansa olla sekä mitä muut organisaation jäsenet häneltä odottavat.

Anderson (2010) tutki viittä esimiestä jopa kahden vuoden ajan. Hän haastatteli näitä viittä esimiestä yhteensä 62 kertaa ennen koulutusta, siihen osallistumisen aikana sekä koulutuksen jälkeen. Anderssonin tutkimuksen tulokset antavat hyvän esimerkin siitä, kuinka johdon koulutusohjelman tilanne voi olla hyvin erilainen johtajien päivittäisestä elämästä. Tutkimuksen esimiehet ilmaisivat kaikki eri tavoin, että oli mahdollista kokea vahvan persoonallisen identiteetin tunne koulutuksessa, mutta sitä oli mahdotonta ylläpitää heidän palattuaan töihin. Heidän tapauksessaan oli selkeä ero siinä, mitä organisaatio ja sen jäsenet heiltä odottivat sekä mitä he itse koulutuksen jälkeen olisivat preferoineet. Koulutukseen osallistuneiden esimiesten tapauksessa heidän kollegansa sekä konteksti estivät heidän kykyään muuttua sekä tekivät uuden identiteetin saavuttamisesta vaikeaa. Työpaikalla oppinen voi olla monenlaista. Se voi olla joko virallisia koulutusohjelmia tai epävirallista töissä oppimista (Ellinger 2005).

Ellingerin (2005) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että epävirallinen oppiminen usein ylittää virallisen muodostaen suurimman osan oppimisesta. Tilannekohtaisilla tekijöillä voi Leslien ym. (1998) mukaan olla erittäin suuri rooli epävirallisessa oppimisessä. Heidän tutkimuksessaan tilannekohtaiset tekijät sisälsivät organisaation kulttuurin, toimialatekijät sekä yritykseen liittyvät tekijät, kuten kannustimet, ylennyskriteerit sekä työturvallisuuden. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurilla, eli organisaation toimintatavoilla sekä sosiaalisilla normeilla ja arvostuksilla, oli erittäin suuri vaikutus epäviralliseen oppimiseen.

Ellingerin (2005:395) mukaan epävirallisesta oppimista mahdollistavat:

1. sitoutunut johto, joka
 - kehittää tilaisuuksia oppia
 - toimii valmentajina ja mentoreina
 - tukee näkyvästi oppimista
 - rohkaisee riskinottoon
 - painottaa tiedon jakamisen ja toisten kehittämisen tärkeyttä
 - antaa positiivista palautetta ja tunnustusta
 - toimii esimerkkinä
2. sisäinen oppimiseen sitoutunut kulttuuri
3. työkalut sekä resurssit

4. oppimisverkostot

Anderssonin (2010) tutkimuksessa esimiehet tunsivat, että heillä ei ollut organisatorista vastapuolta kenen kanssa he olisivat voineet neuvotella uudesta identiteetistään valmentajina. Kyseisessä organisaatiossa ei huomioitu koulutuksen vaikutusta osallistujiin vaan koulutuksen ja organisatorisen kontekstin välillä oli ristiriitoja. Andersonin mukaan useissa organisaatioissa on tarve sisällyttää myös kontekstiin sekä työpaikan suhteisiin liittyvät tekijät koulutukseen ristiriitojen vähenemiseksi. Erityisesti koulutuksen jälkeinen organisatorinen tuki on hänen mukaansa tärkeää. Käsittelen koulutuksen jälkeisiä haasteita seuraavaksi.

3.3 Koulutuksen jälkeiset haasteet

“When faced with apparently non-rational resistance by employees in the face of necessary change, it is to the dynamics of culture that we must turn to explain this phenomenon.”
(Lakomski 2001:3)

Halusin tuoda koulutuksen jälkeiset haasteet osaksi teoriakatsaustani, sillä valmentavan johtamisen tukeminen koulutuksen jälkeen jää tutkimassani yrityksessä vähälle huomiolle. Koulutuksen jälkeinen aika on kirjallisuuskatsauksen perusteella keskeistä valmentavan johtajuuden toiminnallistumiselle. Esimiehen onnistuminen valmentajana, riippuu Viitalan (2007) mukaan monesta asiasta. Esimiehen käsitys omasta roolistaan on yksi tärkeä tekijä. Myös alaisten ja muiden organisaatiossa toimivien odotukset esimiehelle kuuluvasta toiminnasta vaikuttavat. Lisäksi käytettävissä olevat voimavarat ja olosuhteet ratkaisevat pystyykö esimies toimimaan valmentajan tavoin.

Havunen (2004) on listannut onnistuneen valmentamisen perusedellytyksien liittyvän toimintaa tukeviin rooleihin ja vastuunjakoihin, selkeisiin sääntöihin ja toimintamalleihin, vuorovaikutusta tukeviin tilaratkaisuihin, toimivaan organisaatiomalliin, ryhmän kokoon ja erilaisiin persooniin, valta - ja kommunikaatorakenteeseen sekä selkeään toiminnan tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Lisäksi tärkeitä ovat toimintakulttuurissa vaikuttavat ryhmäilmiöt, kuten tasavertaisuus ja arvostus, me-henki, motivaatio, luottamus, avoin vuorovaikutus sekä sitoutuminen ja innostus. Koulutuksen jälkeisenä haasteena on sellaisen ilmapiirin ja kulttuurin rakentaminen, jossa valmentavan johtamisen on mahdollista toteutua.

Valmentava johtaminen mahdollistuu luomalla kulttuuri, jossa korostetaan yhteistyötä yksilösuorituksien sijaan (Ristikangas & Ristikangas 2010). Viitalan (2007) mukaan on vielä pitkä matka siihen, että organisaatioiden johtamiskulttuuri, johdon koulutus sekä varsinkin ihmisten ajattelua hallitsevat uskomukset johtamisesta muuttuvat niin, että valmentava johtajuus aidosti mahdollistuu. Hänen mukaansa valmentavan johtajuuden vahvistuminen edellyttää sitä, että se on arvioinnin ja palkitsemisen sekä arvostamisen ja vaalimisen kohteena organisaatiossa. Tämä tarkoittaa valmentavan johtajuuden sisällyttämistä kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin sekä rekrytointi – ja ylennysperiaatteisiin. Tarvitaan organisaatiotason päätöksiä.

Ristikangas ja Ristikangas (2010) toteavat, että kulttuuri muuttuu vasta konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta, ja tällöinkin pienin askelin. Strategia ei heidän mukaansa näy käytännössä, jos lähijohtaminen ei toimi. Uusien toimintatapojen opetteluun ja niiden vahvistamiseen tarvitaan kannustavaa asennetta. Etenkin ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa valmentavan kulttuurin rakentamisessa. Johdon liikkeitä seurataan ja heidän esimerkistään otetaan mallia. Vasta ylimmän johdon, ja erityisesti toimitusjohtajan, ollessa sitoutuneita valmentavaan johtajuuteen, aletaan johtamistakin heidän mukaansa johtaa. Tällöin vaikutukset alkavat näkyä asteittain myös keskijohdon toiminnassa.

3.3.1 Uusien arvojen luominen koulutuksen jälkeisen tuen avulla

”Employees will engage in certain behaviors and avoid others as a function of their understanding of the organizational system: ‘the way things work around here’.” (Walderssee 1997:267)

Esitin koulutuksen haasteisiin liittyvässä osiossa, että koulutuksen ja käytännön välillä voi olla suuri ero. Työpaikan tapahtumat, jotka käyvät toteen koulutusohjelman toteuttamisen jälkeen, vaikuttavat koulutusohjelman tehokkuuteen. Esimiehet käyttäytyvät tiettyjen mallien kaltaisesti sen mukaan, miten he käsittävät organisaationsa toimivan. Käytös voi muuttua vasta, kun työntekijöiden käsitys organisaation toiminnan luonteesta muuttuu. Tästä johtuen valmentavaa johtamista tukevien arvojen luominen koulutuksen jälkeisen tuen avulla edistää valmentavan johtamisen toiminnallistamista. Koulutuksen jälkeinen tuki sekä tapa, jolla valmentavaa johtamista viedään organisaatioon, on tärkeää. Organisaation toimintatavoissa on

monia toiminnallistamista joko tukevia tai estäviä vihjeitä. Lisäksi, toiminnallistamiseen osallistuu useita sidosryhmiä organisaatiosta ja sen ulkopuolelta. Tutkimusten mukaan koulutettavat, jotka saavat paljon organisaation, esimiesten sekä vertaisryhmiensä tukea, raportoivat huomattavasti suurempaa toiminnallistamisen astetta, etenkin pitemmällä aikavälillä.

Työpaikan tapahtumat, jotka käyvät toteen koulutusohjelman toteuttamisen jälkeen, voivat Cromwellin ja Kolbin (2004) mukaan vaikuttaa koulutusohjelman tehokkuuteen. Heidän mukaansa myös monet muut tutkijat ovat tuoneet julki tarpeen koulutusohjelman tavoitteita tukevalle organisatoriselle ilmapiirille. Waldersee esittää (1997) esimiesten käyttäytyvän tiettyjen mallien kaltaisesti ja välttävän toisia sen mukaan, miten he käsittävät organisaationsa toimivan. Siksi käytös voi muuttua vasta, kun työntekijöiden käsitys organisaation toiminnan luonteesta muuttuu. Tämä käsitys on kehittynyt ajan saatossa ja on hyvin monimutkainen sekä monitasoinen. Siksi sitä on myös vaikea mukauttaa. Käsitusten tulee lisäksi olla johdonmukaisia sekä keskenään että ympäröivän ympäristön kanssa ristiriidoilta välttymiseksi. Juuri sisäisen johdonmukaisuuden tärkeys tekee Walderseen mukaan vain yhteen käsitysten osatekijään vaikuttamisen vaikeaksi. Yksilöt eivät nimittäin muuta käsityksiään niin, että ne olisivat ristiriidassa keskenään. Tästä syystä alainen ei esimerkiksi voi sekä samanaikaisesti uskoa olevansa voimaannutettu että uskoa olevansa pakotettu tottelemaan esimiestään. Henkilö voi omaksua voimaannuttamisen viestin vasta sen ollessa johdonmukainen sekä muiden käsitystensä että käsityksensä työympäristöstään kanssa.

Walderseen (1997) mukaan muutos käsityksissä alkaa työntekijöiden huomiolla uuteen informaatioon. Huomion kiinnittyminen on edellytys oppimiselle. Jatkuvan informaatiotulvan vuoksi työntekijät suodattavat osan informaatiosta pois ennen kuin se edes saavuttaa tietoisien harkinnan. Lisäksi muutosviestit pirstaloituvat niiden saavuttaessa organisaation alemman tason jokaisen kommunikoidessa omalla tavallaan niin kielellisesti kuin tekojensa kautta. Tällaisessa viestien sekamelskassa on usein vaikeaa tunnistaa tärkeä tieto. Walderseen tutkimuksen mukaan monet etulinjan työntekijät eivät usein tienneet muutosprojektista edes vuosia projektin aloittamisen jälkeen. Tutkimusten mukaan informaationlähteillä onkin merkitystä siinä huomioidaanko viesti vai ei. Johtajat ovat Walderseen mukaan eräs ilmeinen informaation lähde, mutta tämän lisäksi merkittäviä informaation lähteitä ovat resurssien allokointi (budjetti), suorituksen arvioinnin kriteerit sekä käytännöt ja toimintatavat.

Toiminnallistuminen on sosiopoliittinen prosessi, johon osallistuu monia sidosryhmiä organisaatiosta ja sen ulkopuolelta (Hanbyul 2004). Hanbyul esittelee kaksi eri teoreettista viitekehystä tämän prosessin tarkastelemiseksi. Ensinnäkin, organisaatio on hänen mukaansa systeemi. Tämä tarkoittaa systeemiteorian mukaisesti sitä, että organisaatio ei ole staattinen kokonaisuus vaan avoin ja aktiivisesta eri ryhmien vuorovaikutuksesta koostuva. Tästä syystä onnistunut toiminnallistaminen pitää sisällään koulutettavien sosiaaliset suhteet työpaikalla. Toiminnallistamista mahdollistaa muun muassa oman vertaisryhmän sekä esimiesten tuki. Tämän lisäksi toiminnallistamisen sosiopoliittinen prosessi pitää sisällään eri sidosryhmät sekä heidän tavoitteensa ja halunsa. Nimittäin, sellaiset käsitteet, kuten tehokkuus, muutos sekä parannus heijastavat tiettyjen ryhmien etuja ja ideoita. Näistä syistä johtuen toiminnallistaminen liittyy vahvasti organisaatiossa vallalla oleviin toimintatapoihin ja arvostuksiin, sillä toiminnallistaminen edellyttää eri sidosryhmien neuvottelua niistä tavoitteista ja kriteereistä, joita organisaatiossa toimivilta yksilöiltä odotetaan.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan monissa organisaatioissa kuitenkin eletään yhä johtamiskulttuurissa, jotka muistuttavat ns. siiloja. Johtaminen on tällöin perustunut eräänlaiseen siiloajatteluun, jossa ylin johto määrittelee suunnan ja valitsee strategian sekä päättää arvot ja kertoo, miten organisaatioissa toimitaan. Tällöin ajatellaan, että suurin tieto on ylimmän johdon hallussa ja keskijohdon tehtävänä on välittää tämä tieto omille johdettavilleen. Tällainen ajattelu siirtyy käytännön toiminnan kautta myös alemmas organisaatioon ja keskijohdon uskomuksiin eikä näin ollen mahdollista valmentavaa johtajuutta. Valmentavaa johtamisajattelua ja tekemisen tapaa kuvastaa sen sijaan niin kutsuttu putkimalli. Putkimallissa porukka otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Kiinnostus työntekijöiden ajattelusta ohjaa toimintaa ja kokemuksia haetaan organisaation eri tasoilta. Tieto kulkee ja se on avointa, kuin putkessa. Valmentavassa kulttuurissa myös organisaatorakennekuvaukset muuttuvat. Ylhäällä ovat johdon laatikoiden sijaan työntekijät johtajien ollessa mahdollistajia. Henkilöstö on uudessa roolissa, aitona vaikuttajana ja toiminnan uudistajana, asiantuntijoina oman työnsä ja toimintansa kehittäjinä. Lisäksi kehittämiseen tarvitaan monta tasoa ja aikaa.

Cromwell ja Kolb (2004) tutkivat tutkimuksessaan sekä koulutukseen osallistuvia sekä heidän esimiehiään niin määrällisen kuin laadullisen datan avulla. Heidän tutkimuksensa mukaan koulutettavat, jotka saivat paljon organisaation, esimiesten sekä vertaisryhmiensä tukea, raportoivat huomattavasti suurempaa toiminnallistamisen astetta, etenkin pitemmällä aikavälillä (yksi vuosi). Koulutettavien mukaan ajan sekä johdon tuen puute olivat

toiminnallistamisen suurimpia esteitä. Rouillerin ja Goldsteinin (1993) mukaan organisaation toimintatavoissa olevia toiminnallistamista joko tukevia tai estäviä vihjeitä olivat seuraavat:

Tilannevihjeet. Nämä vihjeet muistuttavat koulutuksessa olleita käyttämään koulutuksessaan oppimia asioita töihin palatessaan.

Tavoitevihjeet. Nämä vihjeet muistuttavat tavoitteiden kautta koulutuksessa olleita käyttämään oppimiaan asioita. Esimerkiksi heille asetetaan tavoitteita, jotka ovat yhtenäisiä koulutuksen kanssa.

Sosiaaliset vihjeet. Nämä vihjeet syntyvät kuulumisesta ryhmään ja sisältävät esimiesten, kollegoiden sekä alaisten käytöksen. Esimerkiksi, koulutuksessa olleet esimiehet käyttäytyvät eri tavalla kuin ennen.

Tehtävävihjeet. Nämä vihjeet liittyvät työn suunnitteluun. Esimerkiksi, koulutukseen liittyviä työkaluja on saatavilla.

Itsekontrollivihjeet. Nämä vihjeet liittyvät erilasiin sisäisiin prosesseihin, jotka sallivat koulutuksessa olleiden käyttävän oppimaansa. Esimerkiksi ”Minun sallittiin harjoittelevan oikeita, työhön liittyviä ongelmia.”

Seuraukset. Koulutettavien palatessa töihinsä ja soveltaessaan oppimaansa he huomaavat siitä seuraavan seurauksia, jotka vaikuttavat opittuihin asioihin.

Positiivinen palaute. Koulutuksessa olleille annetaan positiivista palautetta opitun soveltamisesta esimerkiksi korkeamman palkan muodossa.

Negatiivinen palaute. Koulutuksessa olleille tehdään selväksi opittujen asioiden hyödyntämättä jättämisen negatiiviset seuraukset.

Rangaistukset. Koulutuksessa olleita rangaistaan uusien taitojen käyttämisestä. Esimerkiksi muut työntekijät pilkkaavat heitä.

Ei palautetta. Koulutuksessa olleille ei anneta minkäänlaista palautetta opittujen taitojen käytöstä tai tärkeydestä. Esimerkiksi, ylin johto on liian kiireistä huomataksaan käytetäänkö koulutuksessa opittuja taitoja.

Rouiller & Goldstein (1993:383)

Martinin (2010) mukaan työpaikan ympäristöön kuuluvat esimerkiksi sellaiset tekijät kuin johdon tuki sekä vertaisryhmän rohkaisu, tilaisuudet käyttää opittuja taitoja sekä koulutuksen työssä hyödyntämisen seuraukset. Toiminnallistamisen mahdollistamisessa ovat hänen mukaansa erityisen tärkeitä johdon sekä vertaisryhmän tuki. Martin löysi tutkimuksessaan useita mahdollisia seurantakeinoja, jotka tukevat toiminnallistamista. Tärkeimmät näistä seurantakeinoista oli toimintasuunnitelmat, toiminnan arviointi, johdon tuki sekä vertaisryhmätapaamiset.

Martin (2010) tutki tutkimuksessaan kahta yritystä, joiden koulutusohjelmien tavoitteena oli opettaa johdolle tarvittavat taidot perinteisestä valvovasta johtamistyylisestä pois siirtymiseen ja

kohti prosessijohtamista. Ymmärtääkseen ohjelman vaikutusta paremmin hän keskittyi tutkimaan myös kyseisten yritysten työympäristöä, etenkin yleisen johdon tuen / tukemattomuuden vaikutusta. Tutkimus osoitti, että työympäristöön keskittymällä voidaan vähentää koulutukseen liittyvää epävarmuutta sekä parantaa koulutettavien motivaatiota ja opittujen asioiden käytäntöön viemistä. Esimerkiksi, keskustelut oman esimiehen kanssa auttoivat selventämään odotuksia sekä vähentämään epävarmuuden ja turvattomuuden tunnetta. Nämä keskustelut auttoivat selventämään, mitä organisaatiossa todella arvostetaan ja odotetaan työntekijöiltä. Lisäksi, toimintasuunnitelmat auttoivat toteuttamaan opittuja asioita systemaattisesti. Vertaisryhmätapaamiset lisäsivät toiminnallistamisen astetta auttamalla koulutettavia arvioimaan käyttäytymisensä muuttamiseen liittyvää riskiä. Haastateltavat ilmaisivat Martinin tutkimuksessa olevansa helpottuneita päästessään keskustelemaan muiden kanssa kokemuksistaan ja pyytämään neuvoja.

3.3.2 Valmentavan johtamisen vieminen vuorovaikutussuhteisiin

Toiminnallistamisen haasteena koulutusprosessin jälkeen on valmentavan johtamisen vieminen vuorovaikutussuhteisiin. Vasta valmentavan johtamisen näkyessä organisaation vuorovaikutussuhteissa voidaan sanoa valmentavan johtamisen toteutuvan aidosti yrityksessä. Näin ei tutkimani organisaation kohdalla vielä valitettavasti voida sanoa olevan. Tutkimassani organisaatiossa valmentava johtaminen on enemmän tekninen, pakollinen suorite kuin vuorovaikutussuhteisiin sisältyvä, jokapäiväinen johtamistyyli. Kirjallisuuskatsauksesta osoittautuu, että kun valmentava johtaminen on aidosti yrityksen käytänteissä, se rakentuu toimivan vuorovaikutuksen pohjalta, sitoutuneista valmentajasta ja valmennettavasta sekä heidän välisestä molemminpuolisesta kommunikaatiosta ja yhteistyöstä. Tärkeänä asiana valmennusprosessin tuloksellisuuden kannalta on lisäksi valmennettavan oma tahto sekä sitoutuminen kasvuun ja muutokseen. Valmennettava voi kuitenkin suhtautua valmennukseen eri tavoin. Tämä voi johtua valmennettavien erilaisista lähtökohdista. Ihmisten erilaisten lähtökohtien huomioiminen on olennaista valmentavassa johtamisessa.

Valmennussuhde muodostuu Everedin ja Selmanin mukaan (1995) sitoutuneista valmentajasta ja valmennettavasta sekä heidän välisestä molemminpuolisesta kommunikaatiosta ja yhteistyöstä. Valmennussuhde rakentuu myös Hirvihuhdan (2006) mukaan toimivan vuorovaikutuksen pohjalle. Valmennussuhteen keskeiset elementit ovat

Hirvihuhdan mukaan läsnäolo ja kuuntelu. Hänen mukaansa valmentaja keskittyy kokonaan siihen, mitä valmennettava tuo tapaamiseen: miten valmennettava ajattelee, näkee tilanteen sekä puhuu ja elehtii. Tätä kautta valmentaja saa Hirvihuhdan mukaan kiinni siitä, millaisia merkityksiä valmennettava tuo keskusteluun sekä millainen valmennettavan ainutkertainen todellisuus on. Tutkimusten mukaan valmentajat keskittyvät esimiehiä enemmän valmentajan ja valmennettavan välisen suhteen tärkeyteen (Hall ym. 1999). Lisäksi valmentajat painottavat etenkin henkilökohtaisen yhteyden tärkeyttä. Samalla, kun tulokset ovat valmentajille tärkeitä, korostavat he Hallin ym. mukaan myös tuloksiin pääsyyn vievää prosessia.

Valmennusprosessin tuloksellisuus rakentuu monen eri tekijän varaan (Pohjanheimo 2007:39, toim. Mikko Räsänen). Tärkeinä asioina valmennusprosessin tuloksellisuuden kannalta Pohjanheimo listaa ensinnäkin valmennettavan oman tahdon sekä sitoutumisen kasvuun ja muutokseen. Toiseksi, valmennettavan pitää hänen mukaansa saada käsitellä asioita neutraalisti ja ulkopuolisena asioita tarkastelevan henkilön kanssa. Lisäksi valmentajan tulee esittää rakentavia kysymyksiä ja suhteuttaa asioiden tärkeys oikealla lailla. Lopuksi Pohjanheimo toteaa, että valmentajan tulee myös kuunnella ja ottaa vastaan valmennettavan negatiiviset tunteet. Valmentaja jättää tietoisesti ennakkokäsityksensä ja tuntemansa tosiasiat taustalle (Hirvihuhda 2006). Tuen ja avun pyytäminen helpottuu, kun työyhteisössä uskalletaan olla tavallisia erehtyväisiä (Ristikangas & Ristikangas 2010:275). Vuorovaikutuksen kehittäminen ja toisten tuntemaan oppiminen on heidän mukaansa helpompi tehdä pienissä ryhmissä. Valmentava kulttuuri syntyy vähitellen näiden ryhmien kautta.

Valmentamiseen kuuluu valmentajan lisäksi myös valmennettava. Valmennettava voi suhtautua valmennukseen eri tavoin. Tämä voi johtua valmennettavien erilaisista lähtökohdista. Valmennettava voi olla esimerkiksi esimies, avainhenkilö tai ylimmän johdon edustaja (Hirvihuhda 2006). Hirvihuhdan mukaan keskeistä on, että valmennettavalla on halua parantaa työsuoritustaan sekä tarkastella työtään, omia ratkaisujaan ja ammatillisia tavoitteitaan. Lisäksi valmennettavalla saattaa olla vaativa ja käsitteellistä ajattelua vaativa työ, jolloin hän Hirvihuhdan mukaan myös hyötyy eniten valmennuksesta saadessaan valmentajasta neutraalin keskustelukumppanin. Feldman ja Lankau (2005) toteavat, että kirjallisuudessa on tutkittu vain vähän valmennettavien taustoja. Yleisesti ottaen kirjallisuudessa on kuvattu lähinnä kahta kategoriaa valmennettavissa. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat Feldmanin ja Lankau mukaan esimiehet, jotka ovat toimineet erittäin tuloksellisesti menneisyydessä, mutta joiden käyttäytyminen ei täytä nykyisen työn

vaatimuksia. Toiseen kategoriaan kuuluvat esimiehet, joiden halutaan täyttävän uusia paikkoja, mutta joilta vielä puuttuu joitakin tarvittavia ominaisuuksia tai kykyjä.

Edellä kuvatut valmennettavan lähtökohdat voivat vaikuttaa siihen, miten valmennettava suhtautuu valmennukseen. Valmennettava voi Hirvihuhdan (2006) mukaan suhtautua valmennukseen kuin se olisi näyteikkunaostos, pakkopulla, taikasauva tai treenisali. Suhtautuessaan valmennukseen kuin näyteikkunaostokseen valmennettava Hirvihuhdan mukaan pohtii, voisiko valmennus olla hänen juttunsa. Hirvihuhta esittää, ettei valmennettava tässä suhtautumistavassa ole sitoutunut valmennuksen tuomiin haasteisiin tai koviin tavoitteisiin. Pakkopullasuhtautumistavassa valmennettava Hirvihuhdan mukaan kokee joutuneensa tulemaan valmennukseen vastoin tahtoaan. Valmennettava ei rohkene keskeyttää jo alkanutta yhteistyötä. Valmennettava, joka on ajautunut valmennukseen, koska hänen kykynsä eivät enää nykyisellään ole riittävät, saattaa suhtautua valmennukseen edellä kuvattujen tapojen lailla epäluuloisesti tai peräti pessimistisesti. Valmennettavan suhtautuessa valmennukseen näyteikkunana tai pakkopullana ei sitoutumista valmennettavan osalta esiinny. Myös kommunikaatio saattaa valmennettavan vastahakoisuuden vuoksi muodostua yksipuoliseksi. Valmennettava, joka on hakeutunut valmennukseen kehittääkseen kykyjään uusia haasteita vastaaviksi, saattaa edellistä esimerkkiä herkemmin suhtautua valmennukseen Hirvihuhdan kuvaamalla kahdella jälkimmäisellä tavalla. Suhtautuessaan valmennukseen kuin taikasauvaan valmennettavalla on Hirvihuhdan mukaan epärealistisen suuret odotukset valmennuksesta. Vasta samaistaessaan valmennuksen treenisaliin valmennettava Hirvihuhdan mukaan ymmärtää työssä kehittymisen vaativan kovaa työtä ja tavoitteisiin sitoutumista.

4. METODOLOGIA

Tässä luvussa perustelen empiirisen tutkimuksen suorittamiseen liittyvät ratkaisuni ja esittelen empiirisen aineiston analyysissä käyttämäni menetelmät. Aluksi käyn läpi tutkimukseni tavoitteet ja perustelen tutkimusmenetelmän valinnan. Tämän jälkeen kerron tutkimukseni käytännön suorittamisesta, haastateltavien valinnasta ja kohderyhmästä sekä aineistosta. Sen jälkeen siirryn haastattelurungon laadintaan ja haastatteluiden toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Jatkan kuvaamalla, kuinka aineiston analyysi suoritettiin. Lopuksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta sekä tutkimustulosten validiteettia.

4.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Käytän työssäni menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on antaa kuvaus valmentavan johtamisen mahdollistumisesta tutkittavassa pankissa. Empiiristä tutkimustani ohjaa tutkielman perimmäinen päämäärä eli tutkimusongelmaan vastaaminen. Tutkielmani tarkoituksena on tarkastella *miksi valmentavan johtamisen toiminnallistaminen on haasteellista hyvästä tahdosta huolimatta? Millaisia haasteita toiminnallistamiseen liittyy ja mistä ne johtuvat?* Empiirisen tutkimuksen toteutan teoreettisen keskustelun kautta muodostamani kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa esittelin esimiestyön muutosta kohti valmentavaa johtajuutta sekä sitä, miten valmentavan johtajuuden toiminnallistamisen ja esimiehen roolin muutoksen prosessi on kuvattu jo olemassa olevissa teorioissa. Lisäksi käsittelin valmentavan johtajuuden mahdollistamisessa tärkeinä pidettyjä tekijöitä. Haastatteluiden sekä yritysmateriaalin (yrityksessä toteutettujen henkilöstötutkimusten, strategiatyön ja koulutusmateriaalien sekä jo olemassa olevan pro - gradututkimuksen) kautta puolestaan pyrin selvittämään sitä, miten valmentava esimiestyö tällä hetkellä mahdollistuu tutkimassani organisaatiossa. Empiirisen osuuden tarkoituksena on tuoda näkyväksi ne tekijät, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta valmentava johtaminen aidosti mahdollistuisi organisaation jokapäiväisessä esimiestyössä.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Pyrin tutkielmassani kuvaamaan ja ymmärtämään valmentavan esimiestyön toiminnallistumista ja mahdollistumista. Jotta saavuttaisin tutkimukseni avulla käsiteltävästä aiheesta syvällisen ymmärryksen, suoritin tutkimukseni laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii kvantitatiivista lähestymistapaa paremmin tutkimusongelmaani sen aineistonkeruumenetelmän, otantatavan sekä lähtökohtaisen hypoteesittomuuden vuoksi. Aineistonkeruumenetelmä, otanta, hypoteesittomuus sekä analyysitapa ovat laadullista tutkimusmenetelmää määrittäviä tekijöitä (Eskola & Suoranta 2008:15 - 20). Näistä tekijöistä käsittelen otantaa myöhemmin erikseen. Aineistoa sekä muita edellä mainittuja tekijöitä käsittelen seuraavaksi.

Koostin aineistoni, tutkimusongelmasta johtuen, kokonaisuudessaan erilaisista teksteistä: litteroiduista haastatteluista sekä yritysmateriaalista ja tutkimuksista. Näiden aineistojen analysointiin laadullinen menetelmä sopii hyvin. Toinen tekijä, joka vaikutti laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan, oli se, että arvelin tutkimuskysymykseni vielä täsmentyvän tutkimuksen aikana enkä halunnut rajata tutkimustani liian tiukasti vielä tutkimuksen alkuvaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana (Eskola & Suoranta 2008:15).

Aineistolähtöinen analyysi sopi hyvin tutkimukseni tekoon, sillä tutkimukseni laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan eli tutkimusta tehdessä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä (Eskola & Suoranta 2008:19). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan Eskolan ja Suorannan mukaan aineistolähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien.

Tutkimusta tehdessäni minulla ei ollut enakkoon määrättyjä hypoteeseja siitä, millä tolalla tutkimani tekijät kyseisessä organisaatiossa ovat. Myös hypoteesittomuudestaan johtuen laadullinen tutkimusmenetelmä sopi käytettäväksi tutkimuksessani. Laadullinen tutkimus on usein hypoteesitonta tarkoittaen sitä, ettei tutkijalla ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 2008:19 - 20).

4.3 Tutkimuksen suorittaminen

Suoritin tutkimukseni haastattelujen sekä yritysmateriaalin avulla. Haastattelutyyppejä on erilaisia ja haastattelut tavoittavat erilaista tietoa tyyppinsä perusteella. Erilaisten vuorovaikutustilanteiden avulla saadaan erilaista tutkimusaineistoa muun muassa siksi, että ihmiset pyrkivät jo ennen kysymyksiin vastaamista sekä itse haastattelun aikana pääsemään jonkinlaiseen käsitykseen tilanteen luonteesta (Alasuutari 1999:151). Tästä johtuen haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella (esim. Eskola ja Suoranta 2008). Haastattelutyyppin valinnan lisäksi huomioitavia seikkoja on myös haastattelun suorittaminen (missä, miten, milloin, nauhoitus ym. käytännönkysymykset) sekä tietysti haastateltavien valitseminen ja haastateltavien lukumäärän riittävyys.

4.3.1 Haastateltavien valinta

Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin pankin kehittämisspäällikön avulla. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään ihmisiä, jotka osaisivat kertoa valmentavan koulutusohjelman näkymisestä / näkymättömyydestä käytännössä. Näiden henkilöiden piti olla sellaisesta yksiköstä, jossa on viety läpi valmentavan johtamisen koulutusohjelmaa. Lisäksi halusin haastateltavien olevan eri yksiköistä, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät mahdollistavat valmentavan johtamisen toiminnallistamista koko organisaatiossa ja tähän kysymykseen vastaaminen edellytti eri yksiköiden henkilöiden haastattelemista samankaltaisuuksien ja eroavuuksien paikantamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein ole hyödyllistä valita haastateltavia sattumanvaraisesti vaan pikemminkin harkinnanvaraisesti (Eskola & Suoranta 2008).

Suoritin tutkimustani varten viisi haastattelua. Kerron seuraavaksi hieman haastattelemieni henkilöiden taustaa ja heidän valitsemisensa syitä, pyrkien kuitenkin säilyttämään heidän anonymiteettinsä.

Kehityspäällikkö, tästä lähin A

Tällä kehityspäälliköllä on laaja ja syvälinen kokemus valmentavan johtamisen käytäntöön viennin kokonaisuuksista. Hän on ollut mukana kyseisten yksiköiden strategisten kehittämishankkeiden ulkopuolisena muutoskoordinaattorina. Hän pystyy tarkastelemaan ja

analysoimaan tutkittavien yksiköiden valmentavan johtamisen kokonaisuutta objektiivisesti. Hänellä on myös vertailupohjana kyseisten yksiköiden aikaisemmat johtamiskäytännöt ja arvioit niiden toiminnasta. Kokemusperäistä tietoa yksiköiden aikaisemmasta johtamiskulttuurista ja käynnistetyn valmentavan johtamisen muutosmatkasta häneltä löytyy kattavasti.

Kehityspäällikkö, tästä lähin B

Tällä kehityspäälliköllä on vahva kokemus valmentavan johtamisen teorioista ja omakohtainen kokemus sekä osaaminen coachingtaidoista. Hän on ollut aktiivisesti mukana yrityksen valmennusohjelman käynnistämässä, ulkopuolisten kumppaneiden valitsemisessa sekä valmennusohjelman sisällön tuottamisen koordinoijana. Lisäksi hänellä on tietoa valmennusohjelman tavoitteiden mukaisen toteutuksen arvioinnista, palauteskusteluista valmennukseen osallistuneiden yksiköiden kanssa sekä kyseisten yksiköiden valmennusohjelmista ja niiden koordinoinnista.

Johtoryhmän jäsen, tästä lähin C

Tämä johtoryhmän jäsen on osallistunut itse valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan ja pystyy tarkastelemaan valmennusohjelman vaikutuksia omaan johtamiskäytäntönsä. Hän on ollut toteuttamassa valmentavan johtamisen toiminnallistamista omassa yksikössään ja pystyy tuomaan kokemusperäistä tietoa ja näkemystä siitä, mitä toteuttaminen vaatii omassa roolissa käytännön tekoina. Hänellä on valmiuksia tarkastella valmentavan johtamisen käytäntöjä vanhaan johtamiskulttuuriin peilaten.

Johtoryhmän jäsen, tästä lähin D

Tämä johtoryhmän jäsen on osallistunut itse valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Hän pystyy analysoimaan omia kokemuksiaan valmentavan johtamisen koulutusohjelmasta. Hänen yksikössään on ollut haastava muutoshanke ja valmennettavanaan hänellä on useita lähiesimiehiä, jotka ovat tulleet erilaisista yrityskulttuureista. Osa valmennettavista lähiesimiehistä on toiminut hyvin perinteisessä ja autoritaarisessa johtamiskulttuurissa. Osa lähiesimiehistä on toiminut aikaisemmin esimiesroolissa, osa on täysin kokemattomia kyseisessä tehtävässä. Lisäksi, tällä johtoryhmän jäsenellä on pitkäaikainen kokemus johtoryhmän jäsenenä sekä esimiehenä toimimisesta. Hänen kautta on mahdollisuus saada kokemusperäistä tietoa kyseisen yksikön johtamiskulttuurin muutoksesta pidemmällä

aikavälillä – henkilöllä on perspektiiviä peilata valmentavan johtamisen kehittymiskaarta eli todellista muutosta arjessa.

Johtoryhmän jäsen, tästä lähin E

Tällä johtoryhmän jäsenellä on vastuualueena ko. yrityksen johtamisen ja henkilöstön kehittäminen. Hänellä on syvälinen ja pitkäaikainen kokemus tutkittavan yrityksen johtamiskulttuurista sekä johtamiskäytäntöjen ja henkilöstön kehittämisestä. Hän pystyy analysoimaan johtamiskulttuurissa tapahtuneita muutoksia ja yrityksessä käyttöönotettujen valmennusmenetelmien toteutumista arjessa. Hänellä on myös näkemystä arvioida valmentavan johtamisen toiminnallistamisen mahdollistavia asioita sekä esteitä.

Yhteenvedon todettakoon, että haastateltavat valittiin heidän monipuolisten tietojensa ja kokemuksensa perusteella. Haastateltavat olivat eri maantieteellisistä yksiköistä ja yksi haastateltavista kiersi ympäri eri yksiköitä osallistuen niin strategiatyöhön kuin valmennukseen ja pankkien arkipäiväiseen elämäänkin. Haastateltavat olivat kaikki korkeassa asemassa asiantuntija – tai johtajan roolissa. Henkilöstön näkökulmaa, lähiesimiesten näkökulmaa ja toisaalta myös koko pankin ylimmän johdon näkökulmaa huomioin tutkimuksessani muun materiaalin avulla, kuten seuraavassa osiossa tulen tarkemmin selittämään.

4.3.2 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus

Tutkimukseni aineisto ei ollut haastateltavien määrän perusteella kovin suuri. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään haastateltavia ja heidän tuottamaansa aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008). Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä tärkeämpää on paikallinen selittäminen eli se, että selitysmalli pätee mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon (Alasuutari 1999:243). Tämä vaikuttaa myös valittavien haastateltavien määrään. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa sekä antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä, ei haastateltavien määrän tarvitse olla kovin suuri.

Haastattelin tutkimukseeni viittä johtotehtävissä tai ylemmässä asiantuntija-asemassa toimivaa pankin henkilöä, joiden valinnan perusteet kuvasin jo edellisessä osiossa. Haastateltavista neljä oli naisia ja yksi mies. Haastateltavat olivat kaikista kolmenkymmenen ja kuudenkymmenen väliltä olevista ikäluokista. He edustivat koulutukseltaan eri tasoja. Haastateltavat esiintyvät tutkielmassani anonymisti, jotta heidän olisi helpompi kertoa omia ajatuksiaan ilman pelkoa. Haastatteluista koostuva aineistoni nauhoitettiin ja tallennettiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. Haastattelut myös litteroitiin kokonaisuudessaan. Analyysivaiheessa annoin jokaiselle haastatellulle sattumanvaraisesti kirjaintunnisteen. Haastateltaviin ja heidän kommentteihinsa viitataan jatkossa kirjaimilla A-E. Kirjaimin erottelua käytettiin anonymiteetin säilyttämisen lisäksi myös siksi, että lukijan olisi helppo erottaa eri vastaajat ja heidän mielipiteensä toisistaan.

Aineiston koko osoittautui riittäväksi. Haastatteluissa nousi loppua myöten esiin samoja teemoja, eikä uutta enää tullut. Lisäksi, kuten edellisessä osiossa perustelin, haastatteluihin valituilla henkilöillä on hyvin kattava näkemys pankin tilasta, jota myös yritysmateriaali sekä pankille tehdyt tutkimukset täydensivät. Aineiston koon määrittämiseen ei ole mekaanisia sääntöjä vaan se on tapauskohtaista (Eskola & Suoranta 2008). Koon määrittämiseksi on käytännön kautta muotoutunut joitakin sääntöjä. Aineistoa on riittävästi esimerkiksi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Haastateltavien määrän riittävyyden huomaa siis yleensä vasta tutkimusta tehdessä. Näistä syistä johtuen katsoin parhaimmaksi rajoittaa tutkimukseni viiteen haastatteluun.

Tutkimusaineistoni koostuu haastateltavien vastauksien lisäksi yritysmateriaalista. Yritysmateriaali muodostui kahden eri seudun sekä koko pankin henkilöstötutkimuksista vuosilta 2009 – 2010, pankkiin tehdystä mba - strategiastyöstä *Johtaminen tulevaisuudessa*, pankkiin tehdystä pro – gradutyöstä *Valmentavan esimiestyön kehittäminen pankissa* (molemmat vuodelta 2010) sekä valmentavan johtamisen teemasta pidetystä henkilöstöpäivän yhteenvedosta. Henkilöstötutkimukset tarjosivat oivan esimerkin pankin nykytilasta. Suoritin niiden avulla pankin nykytilan kuvauksen. *Johtaminen tulevaisuudessa* käsitteli osin samoja teemoja kuin oma tutkimukseni ja sieltä sain tarkempaa tietoa esimerkiksi pankin palkitsemiskäytännöistä. Toinen syy tämän strategiatyön valintaan oli se, että siinä haastateltiin pankin ylintä johtoa, ja tätä kautta sain myös heidät mukaan analyysiini. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta tutkimaani organisaatioon hiljattain valmistunut pro – gradutyö keskittyi kuvaamaan sitä, miten valmentava johtaminen on

lähiesimiestasolla ymmärretty tutkittavassa yrityksessä ja minkälaisin keinoin (esimerkiksi kehityskeskustelut, havainnointi) sitä toteutetaan yrityksessä. Kyseisessä pro - gradussa haastateltiin jopa kymmentä pankin lähiesimestä. Vaikka oma fokukseni on keinojen kuvaamisen sijaan siinä, miten valmentavan johtamisen toteuttaminen mahdollistuu arjessa, sain kyseisestä pro – gradutyöstä ns. lisähaastatteluja käyttööni. Valitsin aineistokseni myös henkilöstöpäivän yhteenvedon, sillä halusin peilata haastateltavieni esimiesten näkemyksiä alaisten näkemyksiin. Henkilöstöpäivään osallistui toimihenkilöiden edustajia (esimerkiksi luottamusmiehiä) kaikista yksiköistä ja siellä käytiin läpi sitä, minkälaisena valmentava johtaminen tällä hetkellä näyttäytyy henkilöstön edustajille ja mitä siinä pitäisi saada lisää / muuttaa.

4.3.3 Haastattelukysymysten laadinta

Muodostin ja järjestin haastattelukysymykset tutkimusongelman sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Aluksi tein yleisiä kysymyksiä koulutusohjelman taustoihin liittyen. Tämän jälkeen siirryin käsittelemään valmentavan johtamisen toiminnallistamista ja toiminnallistamisen mahdollistamista tarkemmin. Käytin haastatteluissani teemahaastattelun mallia. Päädyin tähän malliin siksi, että sen avulla pystyin pitämään keskustelun haluttujen rajojen sisällä, mutta silti ohjaamaan keskustelun haastattelussa esille tullessiin mielenkiintoisiin seikkoihin kysymällä niistä lisäkysymyksiä.

Teemahaastattelun käyttö on ollut viime vuosina yleistä suomalaisissa haastatteluissa (Eskola & Suoranta 2008). Niiden merkitys on korostunut liiketaloustieteissä jo 1980 – luvulta lähtien (Koskinen ym. 2005:105). Teemahaastattelun etuina voidaan mainita ainakin se, että teemahaastattelun avoimuudesta johtuen vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Toisaalta teemahaastattelussa käytettävät teemat kuitenkin takaavat heidän mukaansa sen, että haastateltavien kanssa tulee puhuttua edes jossain määrin samoista asioista. Tämän lisäksi teemat auttavat litteroidun haastatteluaineiston käsittelyssä.

Teemahaastattelussa ei ole kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä vaan vain haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty (Eskola & Suoranta 2008). Tällöin haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä vaan jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista. Oma tukilistani on kuvattuna seuraavalla sivulla.

1. Milloin valmennus alkoi/tietoisuus valmentavasta johtamisesta syttyi ja kenen aloitteesta?
2. Mikä sai teidät kiinnostumaan valmentavasta johtamisesta?
3. Keille valmennusohjelma on suunnattu? Onko alaisille tiedotettu ohjelmasta ja jos niin miten?
4. Ovatko osallistujat itse osallistuneet ohjelman suunnitteluun?
5. Onko valmennuksen jälkeistä tukea? Entä saako keskukselta tukea?
6. Miten näette prosessin edenneen? Alkupiste vs. nykytilanne. Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet/ estäneet prosessin etenemistä?
7. Tukevatko palkitseminen ja tavoitteet valmentavaa johtamista? Entä työkalut ja resurssit?
8. Kerro konkreettisin esimerkein valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta
 - Miten olet itse toiminnallistanut valmentavaa johtamista, miten valmentava johtaminen näkyy sinun esimiestyössäsi omia valmennettaviasi kohtaan?
 - Miten valmennettaviesi esimiesten toiminnassa näkyy valmentava johtaminen?
 - Minkälaisia toiminnallisia eroja edellä mainittujen esimiesten valmentavassa johtamisessa ilmenee?
 - Mistä toiminnalliset erot mahdollisesti johtuvat?
9. Mitkä ovat näkemykset jatkosuunnitelmasta? Mitkä ovat sellaiset keskeiset asiat, joita pitäisi saada toiminnan tasolle, jotta valmentava esimiestyö toimisi arjessa?
10. Mitä tekisit toisin, jos käynnistäisitte nyt valmentavaa johtamista pankissanne?
11. Mitä muuta haluaisit sanoa valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta?

Haastattelun teemat suunnittelin etukäteen yhteistyössä pankin kehittämispäällikön kanssa, sillä hän tunsikin haastateltavat ja heidän taustansa ja osasi näin neuvoa, minkälaista informaatiota heiltä oli mahdollista saada. Räättälöin haastattelurunkoja jokaiseen haastatteluun erikseen sen mukaan, mistä asiasta haastateltavalla olisi eniten tietoutta ja mitkä kysymykset siten tuottaisivat heidän kohdallaan eniten informaatiota. Lisäksi räättälöintiin vaikutti myös se, että haastatteluja suorittaessani keksin parannuksia haastattelurunkoon.

Tarjosin vastaajille mahdollisuuden tuoda myös teemojen ulkopuolisia vastauksia mukaan keskusteluun, jos he kokivat ne tarpeellisiksi. Teemahaastattelussa tulee nimittäin kiinnittää erityistä huomiota haastateltavien mukanaan tuomiin tulkintamalleihin sekä tilanteenmäärittelyyn, joka orientoi haastateltavan vastauksia (Alasuutari 1999). Haastateltava pyrkii ennen vastaamistaan muodostamaan käsityksen siitä, mihin tutkimuksella pyritään. Teemahaastatteluja tehdessä tulee siis olla varovainen, ettei teemoista huolimatta ohjaa vastauksia liikaa. Antamani tilaisuudet teemojen ulkopuoliselle keskustelulle toivat sellaisia vastauksia, jotka pystyin luokittelemaan käyttämieni teemojen sisään. Valitsemani teemat osoittautuivat täten sopiviksi.

4.3.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelutyypin valinnan lisäksi haastatteluja harkitessa on hyvä pohtia sitä, miten haastattelut käytännössä suoritetaan. Käytännön syyt oikeuttavat usein haastattelututkimuksiin (Koskinen ym. 2005:106). Haastattelujen suorittamisen käytännönkysymyksiä järjestäessä kannattaa miettiä, miten ja missä suoritetaan haastattelut (Eskola & Suoranta 2008). Haastattelut voidaan suorittaa esimerkiksi haastateltavan kotona / työpaikalla, yleisellä paikalla tai vaikka puhelimesta. Haastattelujen suorittamisen tavan sopivuus määräytyy täysin tilanne – ja tutkimusongelmakohtaisesti.

Suoritin haastattelut vuoden 2010 loka – ja marraskuun aikana. Haastatteluista yhden tein verkkoneuvottelun kautta ja loput kasvotusten. Suoritin haastattelut pankin keskukselta käsin. Annoin haastateltavieni itse päättää ehdotuksieni pohjalta heille sopivimman haastattelutavan ja – paikan. Yksi haastattelu kesti keskimäärin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla.

4.4 Aineiston analyysin suorittaminen

Käytin erilaisia menetelmiä aineistoni analyysiin ja kuvaukseen: teemoittelua, tyypittelyä ja sisällön analyysia. Tutkimuksessani analysoitiin kirjalliseksi materiaaliksi muutettuja haastatteluja. Haastatteluista koostuva aineistoni oli jo valmiiksi kysymysten mukaisesti teemoittain, joten sitä olisi helppo käsitellä. Useimmiten ensimmäinen lähestyminen

tutkimusaineistoon tapahtuu juuri tematisoinnin kautta (Eskola & Suoranta 2008). Nostamalla aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia teemoja on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Vaikka olin alustavasti jo jaotellut teemat kysymysrunkoa muodostaessani, tarkensin niitä vielä analyysivaiheessa.

Analysoidessani aineistoa poimin haastateltavien kertomista asioista paljon suoria lainauksia, joilla pyrin havainnollistamaan tutkittua ilmiötä. Sitaatti voi toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä sekä elävöittää tekstiä (Eskola & Suoranta 2008). Runsaat sitaattit myös mahdollistavat lukijan tekemän arvioinnin siitä, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat järkeviä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudessa on kyse ennen kaikkea epäluuloisen tiedeyleisön vakuuttamisesta erilaisin tutkimustekstissä näkyvin merkein ja kielellisin toimenpitein. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea paljon vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Myös kysymys luotettavuudesta rakentuu eri tavoin näiden menetelmien välillä. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2008:208-9).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämän takia kvalitatiiviset tutkimusraportit ovat yleensä paljon henkilökohtaisempia, tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, kuin kvantitatiiviset tutkimukset. Tämä on selvä ero kvantitatiiviseen tutkimukseen, missä luotettavuudesta on puhuttu nimenomaan mittauksen luotettavuutena, tutkijan muiden toimenpiteiden osuvuutta ei ole ollut tapana arvioida. (Eskola & Suoranta 2008:219-22).

Olen tässä tutkimukseni metodiosiossa pohtinut edellä esitettyjä laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja jo epäsuorasti. Seuraavissa kappaleissa pohdin tutkimukseni reliabiliteettia ja validiteettia vielä tarkemmin. Tutkimukseni rajoituksiin palaan vielä johtopäätösten yhteydessä.

4.5.1. Reliabiliteetti

Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2008). Reliabiliteetti eli luotettavuus on se konsistenssin aste, jolla tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina (Koskinen ym. 2005:255). Olen pyrkinyt tekemään tutkimusraportista mahdollisimman läpinäkyvän, jotta lukijan on mahdollista seurata tutkijan ajatusten ja päättelyiden kulkua. Läpinäkyvyyttä olen pyrkinyt varmistamaan kuvaamalla tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman loogisesti sekä osoittamalla niiden yhteyden aineistoon. Objektiivisuuden kannalta tutkimuksen lukijan on hyvä myös huomioida, että tässä tutkimuksessa esitetään vain yhden tutkijan näkemys valmentavasta johtamisesta mahdollistamisesta organisaatiossa.

Myös uskottavuus, siirrettävyys ja riippumattomuus vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Bryman & Bell 2003). Uskottavuus tutkimusta arvioitaessa viittaa Brymanin ja Bellin mukaan siihen, että tutkimus on toteutettu hyvän tavan mukaisesti. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2008). Eskola ja Suoranta toteavat, ettei ole lainkaan varmaa, että työn luotettavuutta voisi kasvattaa antamalla tulkinnat tutkittavien arvioitaviksi. Omassa tutkimuksessani haastateltavat eivät lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua, mutta haastatelluille toimitettiin myöhemmin kopio valmiista tutkimuksesta, jotta he näkisivät kuinka heidän haastatteluvastauksiaan käytettiin.

Hyvän tavan käytäntöön liittyy lisäksi se, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Tarpeen tullen haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä tai pyysin heitä selkeyttämään vastauksiaan sen varmistamiseksi, että tulkitsin oikein haastateltavan sanoman. Johdattelevia kysymyksiä vältin. Analyysiosiossa käytin suoria sitaatteja, jotka havainnollistavat ja rikastuttavat tekstiä sekä mahdollistavat analyysini oikeellisuuden tarkistamisen. Työssäni pyrin myös selittämään tarkasti, kuinka olin päätenyt esitettyihin johtopäätöksiin analyysin perusteella.

Vaatimus siirrettävyydestä pyritään laadullisissa tutkimuksissa huomioimaan siten, että tutkija tarjoaa tutkitusta ilmiöstä runsaan kuvauksen, josta lukija voi itse päätellä, voidaanko tuloksia yleistää muuhun ympäristöön (Eskola & Suoranta 2008). Siirrettävyyden varmistamiseksi olen kuvannut organisaation nyky – ja tavoitetilän niin perusteellisesti kuin se anonymiteetin säilyttämisen huomioon ottaen on mahdollista. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole kuitenkaan edustaa mitään tiettyä ryhmää tai otosta. Riippumattomuuden varmistamiseksi olen selittänyt tutkimusmetodini mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus olisi periaatteessa mahdollista toistaa tarvittaessa.

4.5.2. Validiteetti

Validiteetilla ilmaistaan sitä, missä määrin tulkinta tai tulos ilmentää sitä kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata (Koskinen ym. 2005:254). Eli toisin sanoen, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiteetti kuvaa siis tutkimuksen pätevyyttä; onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko tehdyt päätelmät ja saadut tulokset oikeita. Validiteetin käsite jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin (esim. Eskola & Suoranta 2008, Koskinen 2005). Sisäisellä validiteetilla viitataan tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja riidattomuuteen. Sisäisellä validiteetilla siis tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Niin teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden kuin menetelmällisten ratkaisujen pitää sisäisen validiteetin täyttääkseen olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti sen sijaan kertoo tulosten siirrettävyydestä, eli siitä voiko tulkintaa yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä.

Saavuttaakseni tutkimukseni sisäisen validiteetin pyrin keskustelemaan kirjallisuuskatsauksen ja aineiston välillä. Lisäksi, valitsin tutkimusmetodini tutkimusongelmani perusteella, kuten aiemmin on selostettu. Pyrin myös selostamaan kaikki päätökseni sekä argumentaationi tarkasti sisäisen loogisuuden ja riidattomuuden varmistamiseksi. Tutkimukseni ei sen sijaan ole siinä mielessä ulkoisesti validi, että sen tarkoituksena ei ole yleistää saatuja tuloksia tutkitun tapauksen ulkopuolelle. Kirjallisuuskatsauksen perusteella esille nostettuja teemoja voidaan kuitenkin pitää tärkeinä valmentavan johtamisen mahdollistamisen tekijöinä ja siten on hyvin mahdollista, että esille nostetut tekijät vaikuttavat toiminnallistamiseen myös muissa tapauksissa.

5. EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tutkin työssäni erästä Suomessa toimivaa suurta asiantuntijaorganisaatiota. Tutkimani yritys haluaa pysyä nimettömänä, joten kutsun sitä tutkimuksessani yksinkertaisesti pankiksi. Valitsin tutkittavakseni juuri tämän organisaation sen mielenkiintoisen ja tutkimukselleni otollisen tilanteen vuoksi. Kyseisessä organisaatiossa on lanseerattu valmentava johtaminen ja esimiestyö – koulutusohjelma ja valmentava johtaminen tavoitetilana on kirjattu yrityksen strategiaan vuodesta 2009 lähtien. Tavoitteena on oppia pois yrityksessä vallinneesta kontrolloivasta johtamistyylistä. Tavoitteesta ja lanseeratusta koulutusohjelmasta huolimatta eri yksiköt sekä yksilöt ovat edenneet hyvin erilaista tahtia valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa. Yrityksessä halutaan nyt tietää, mitkä tekijät ovat haasteiden taustalla. Tavoitteenani on saattaa näkyväksi ne tekijät, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta valmentava johtaminen mahdollistuisi yrityksessä. Tutkimuskysymyksenä on:

Miksi valmentavan johtamisen toiminnallistaminen on haasteellista hyvästä tahdosta huolimatta? Millaisia haasteita toiminnallistamiseen liittyy ja mistä ne johtuvat?

Käsittelen toiminnallistamiseen liittyviä haasteita yrityksessä valmentavan johtamisen koulutusprosessin kolmessa vaiheessa: ennen koulutusta, koulutusvaiheessa sekä koulutuksen jälkeen. Ensin käsittelen yritykseen ennen koulutusta syntyneeseen kontekstiin liittyviä haasteita, kuten esimiehen roolia yrityksessä sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Seuraavaksi siirryn koulutusprosessiin liittyviin haasteisiin, viestintään ja osallistamiseen sekä ylimmän johdon sitoutumiseen. Lopuksi käsittelen koulutuksen jälkeiseen aikaan liittyviä haasteita, koulutuksen jälkeistä tukea sekä yrityksen käytäntöjä. Käsittelen haasteita edellä kuvatussa yksinkertaistetussa järjestyksessä asian selkeyttämiseksi, vaikka todellisuudessa nämä tekijät ovat tietenkin kuvattua monimutkaisempia ketjuja.

Toiminnallistamisen haasteiden ymmärtämiseksi koin tarpeelliseksi ensin selvittää, minkälainen yrityksen nykytilanne on ja miten se eroaa tavoitetilasta sekä minkälainen yrityksen lanseeraama valmentavan johtamisen koulutusohjelma on. Kuvaan seuraavaksi yrityksen nykytilaa henkilöstötutkimusten avulla. Myöhemmin kerron, minkälainen on yrityksen strateginen tavoitetila sekä kuvaan yrityksen lanseeraamaa koulutusohjelmaa.

5.1 Yrityksen nykytilan kuvaus

Vuonna 2009 yrityksen kanssa yhteistyötä tekevä tutkimuslaitos suoritti yrityksessä kattavan henkilöstötutkimuksen tutkien yrityksen vahvuuksia ja haasteita kaikissa yksiköissä niin yksilön, työyhteisön, työn organisoinnin sekä pankin johtamisen ja esimiestyön kannalta. Tässä tutkimuksessa yksilön vahvuuksina nousi esiin se, että yksilöillä on käytössä riittävästi tietoa, osaamista ja voimavaroja. Työyhteisön haasteena kuitenkin nähtiin avoimuuden ja erimielisyyksien rakentavan käsittelyn puute. Tutkimukseen osallistuneet kaipasivat myös rakentavaa palautetta enemmän. Lisäksi tiimien välisiä pelisääntöjä tuli heidän mukaansa selkeyttää. Kuitenkin tiimin / yksikön tavoitteisiin sitoutuminen oli vahvaa. Työn organisoinnin haasteina havaittiin ajan riittäminen asiakkuuksien hoidolle sekä osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Lisäksi mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen nähtiin heikoksi. Työnorganisoinnin vahvuutena nähtiin toimintaa ohjaavat selkeät tavoitteet. Pankin johtamisen haasteina oli käytännön työn huomioiminen päätöksissä. Pankin johtoon toisaalta luotettiin. Esimiestyön vahvuuksina oli strategian ja tavoitteiden mukainen johtaminen sekä lähiesimiehen toimiminen reilusti ja oikeudenmukaisesti.

Edellä kuvatussa henkilöstötutkimuksessa esiin tulleet heikkoudet ovat hyvin mielenkiintoisia oman tutkimuksen kannalta. Useat edellä kuvatuista heikkouksista nimittäin kuvaavat valmentavan johtamisen tärkeitä osatekijöitä, kuten osallistamista ja avointa vuorovaikutusta. Henkilöstötutkimuksen tuloksista huomaa, että valmentava johtaminen ei vielä näy aidosti yrityksen arjessa. Lisäksi, kuten tulette myöhemmän analyysini perusteella ymmärtämään, henkilöstön ja johdon käsitysten välillä valmentavan johtamisen näkymisestä käytännössä on kuilu. Johdon käsityksen mukaan valmentava johtaminen on edennyt pidemmälle käytäntöön kuin miten henkilöstö asian kokee. Perehdyn tähän asiaan tarkemmin tässä yrityksen nykytilaa kuvaavassa kappaleessa.

Kuvatakseni nykytilaa tarkemmin valitsin esimerkkiyksiköiksi kahden eri seudun yksiköt. Kutsun näitä yksiköitä kohdeyrityksen toivomuksesta nimillä X ja Y niiden anonymiteetin säilyttämiseksi. Valitsin kyseiset yksiköt siksi, että niistä oli paljon materiaalia saatavilla. Näissä yksiköissä vietiin yhteistyössä erään valmennusyrityksen kanssa läpi valmentavan johtamisen ohjelmakokonaisuutta keskuksen HR - yksikön toimesta. Toinen valmennusyritys toteutti kyseisissä yksiköissä asiakastutkimukset, joiden tulosten pohjalta he loivat hypoteesit,

että osassa näiden seutujen alayksiköistä on onnistuttu luomaan toiminnan edellytykset (tarkoittaen pankin toiminnan oikeaa ja tehokasta organisointia sekä ajan tekemistä ja palkitsemisjärjestelmiä), mutta käytännön tuessa ja hengen luomisessa (tarkoittaen esimiesten antamaa käytännön tukea ja valmennusta sekä hengen luontia) koulutuksen vaikutukset eivät vielä näy. Kuten koko pankissa toteutetun henkilöstötutkimuksen tulokset, myös nämä hypoteesit vihjaavat, että vaikka osassa organisaatiota on tehty onnistuneita muutoksia organisaatorakenteeseen ja esimiesten ajankäyttöön (mahdollistaen näin esimerkiksi ajankäytön havainnointiin ja kehityskeskusteluihin), ei valmentava johtaminen kuitenkaan näy jokapäiväisessä, arjen johtamisessa.

Edellä kuvattujen hypoteesien perusteella yrityksen kanssa yhteistyötä tekevä tutkimuslaitos toteutti henkilöstötutkimukset, joissa pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemaan hyötyyn vahvimmin vaikuttavia henkilöstötekijöitä (esimerkiksi tiedonkulkua, ajankäyttöä ja käytännöntyön huomioimista päätöksissä). Seudun X henkilöstötutkimus toteutettiin kesäkuussa 2010 ja seudun Y tutkimus elo-syyskuussa 2010:

- Tutkimukseen vastasi 62 henkilöä seudulta Y ja 25 henkilöä seudulta X (vastausprosentti n.90 % kaikista työntekijöistä).
- Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yksilöön, työyhteisöön, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä työnantajakuvaan liittyviä asioita, jotka luovat onnistumisen edellytyksiä asiakassuuntautuneelle myynnille sekä henkilöstön työhyvinvoinnille.
- Henkilöstötutkimusta on uudistettu keväällä 2008 – sen sisältöä on terävöitetty kattamaan paremmin niitä osa-alueita, joilla on havaittu olevan vaikutusta asiakassuuntautuneeseen myyntiin ja hyvään asiakaspalveluun. Osa-alueista eniten on muuttunut johtaminen ja esimiestyö: kysymykset painottuvat valmentavaan, innostavaan, arvostavaan sekä yhteishenkeä kohottavaan esimiestyöhön.
- Tutkimuksessa vastaajien eli kyseisten yksiköiden koko henkilöstön, tuli arvostella eri tekijöitä asteikolla yhdestä viiteen, yhden ollessa heikoin ja viiden paras arvosana. Vastauksia analysoitaessa tutkimuslaitos piti vastausten keskiarvoa, joka oli alle 3,0 heikkona tasona, 3,0 - 3,99 kohtalaisena ja 4,0 tai yli pidettiin hyvänä tasona.

Analysoin seuraavaksi näiden tutkimusten tuloksia. Tämän jälkeen siirryn nykytilan analyysissäni henkilöstön edustajilta kootun palautteen analyysiin.

5.1.1 Esimerkki 1: Seudun X henkilöstötutkimus

Ensimmäiseksi kuvaan seudulla X suoritetun henkilöstötutkimuksen tuloksia. Tällä sivulla olevissa taulukoissa on koottuna heikoimmat tulokset kustakin seudun X yksiköitten kohtalaiselle tasolle yltäneistä tekijöistä kategorioittain (kaksi tekijää per kategoria).

Taulukko 2 Seudun X henkilöstötutkimusten tulokset

Hyvä taso			
Kohtalainen taso	JOHTAMINEN	3,74	Kaksi heikointa tulosta kustakin kohtalaisen tason indeksistä
	YKSIÖ	3,73	K34 Kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen 2,75
	TYÖNANTAJAKUVA	3,72	K38 Päätöksissä otetaan huomioon käytännön työ 2,96
	TYÖYHTEISÖ	3,48	K5 Ideani ja ehdotukseni huomioidaan 3,08
	ESIMIESTYÖ	3,40	K4 Voin vaikuttaa työni suunnitteluun ja kehittämiseen 3,48
			K60 Naisilla ja miehillä samanlaiset mahd. uralla etenemiseen 3,04
			K55 Palkkani on kilpailukykyinen 3,12
		K17 Puhumme asioista avoimesti, ei salailua 3,04	
		K15 Osaamme käsitellä erimielisyyksiä 3,25	
		K51 Saan esimieheltäni vinkkejä ja opastusta työhöni 3,10	
		K52 Esimieheni ottaa mukaan tekemisen suunnitteluun ja kehittämiseen 3,16	
Heikko taso			Kaksi heikointa tulosta heikon tason indekseistä
Hyvä taso		TYÖNANTAJAKUVA 4,16	K58 Olen ylpeä siitä, että työskentelen tässä pankissa 4,71
			K59 Tämä pankki on hyvä työnantaja 4,71
Kohtalainen taso	ESIMIESTYÖ	3,91	Kaksi heikointa tulosta kustakin kohtalaisen tason indeksistä
	JOHTAMINEN	3,88	K49 Esimieheni tuki ja tapa valmentaa auttaa minua onnistumaan työssäni 3,57
	YKSIÖ	3,80	K52 Esimieheni ottaa mukaan tekemisen suunnitteluun ja kehittämiseen 3,57
	TYÖYHTEISÖ	3,64	K34 Kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen 2,71
			K37 Palaverit ja kokoukset ovat tehokkaita 3,43
			K5 Ideani ja ehdotukseni huomioidaan 3,14
		K13 Olen innostunut tulevaisuuden mahdollisuuksista pankissamme 3,29	
		K25 Olemme avoimia uusille ajatuksille 3,14	
		K19 Yksiköiden / tiimien väliset pelisäännöt ovat selvät 3,29	
Heikko taso			Kaksi heikointa tulosta heikon tason indekseistä
Hyvä taso			
Kohtalainen taso	YKSIÖ	3,70	Kaksi heikointa tulosta kustakin kohtalaisen tason indeksistä
	JOHTAMINEN	3,68	K5 Ideani ja ehdotukseni huomioidaan 3,06
	TYÖNANTAJAKUVA	3,56	K1 Saan onnistumisestani riittävästi tietoa 3,44
	TYÖYHTEISÖ	3,41	K38 Päätöksissä otetaan huomioon käytännön työ 2,65
	ESIMIESTYÖ	3,29	K34 Kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen 2,76
			K60 Naisilla ja miehillä samanlaiset mahd. uralla etenemiseen 2,72
			K55 Palkkani on kilpailukykyinen 2,89
		K17 Puhumme asioista avoimesti, ei salailua 2,88	
		K15 Osaamme käsitellä erimielisyyksiä 3,12	
		K51 Saan esimieheltäni vinkkejä ja opastusta työhöni 2,97	
		K52 Esimieheni ottaa mukaan tekemisen suunnitteluun ja kehittämiseen 3,06	
Heikko taso			Kaksi heikointa tulosta heikon tason indekseistä

Edellä olevat keskiarvot on muodostettu henkilöstön vastausten perusteella. Taulukoista voimme hyvin huomata, että monet heikoimmat arvosanat saaneista tekijöistä ovat valmentavan johtamisen osatekijöitä. Nämä eri osatekijät voidaan tiivistää avoimuuteen,

tukemiseen sekä osallistumismahdollisuuksiin ja voimaannuttamiseen. Henkilöstön antamien arvosanojen perusteella valmentava johtaminen ei näy jokapäiväisessä johtamisessa. Sen lisäksi, että monet valmentavan johtamisen osatekijöistä saivat henkilöstön jäseniltä alhaisia arvosanoja, tutkimustuloksissa ilmeni käsityseroja työntekijöiden sekä johdon välillä.

Tutkiessani johdon antamia arvosanoja huomasin, että usein valmentavaan johtamiseen liittyvien tekijöiden kohdalla johdon antamat arvostukset olivat huomattavasti korkeampia kuin alaisten. Esimerkiksi johtotasolla olevien antamien arvosanojen mukaan päätösvaltaa oli riittävästi asiakasrajapinnassa, kaikilla oli mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja organisaatiossa toimittiin toisiaan arvostaen. Alemman tason työntekijät puolestaan antoivat huomattavasti heikommat arvostukset edellä mainituille tekijöille ollen näin selvästi eri mieltä edellä mainituista asioista. Tämän käsitysten välillä olevan kuilun perusteella vaikuttaa siltä, että johdon käsitys valmentavan johtamisen etenemisestä on parempi kuin mitä tilanne käytännön tasolla on. Todellisuudessa valmentava johtaminen ei esimerkkiseudun kohdalla vaikuta, ainakaan organisaation alemmilla tasoilla, nykyisellään toteutuvan. Tätä päätelmää tukee myös alaisilta tullut laadullinen palaute, jota kerättiin henkilöstötutkimuksen yhteydessä.

”Kehitys- ja palkkakeskusteluissa tulevat ehdokkaat ja palautteet otettaisiin käytännön työhön mukaan. Nyt ne jäävät keskustelutasolle.” (Henkilöstötutkimus seutu X 2010, henkilökunnan viestit)

”Uusia toimintatapoja otettaessa käyttöön tulisi myös työntekijöiden edustaja olla mukana palaverissa (ruohonjuuri taso). Silloin tulisi työntekijöiden näkemys esille.” (Henkilöstötutkimus seutu X 2010, henkilökunnan viestit)

Alaisten antaman palautteen mukaan heitä ei osallisteta tarpeeksi eikä heidän näkökantansa oteta huomioon päätöksissä. Valmentavassa johtamisessa alaisten osallistaminen ja heidän valtuuttamisensa on hyvin keskeisessä asemassa. Kuten teoriaosuudessa kuvasin, valmentava johtaminen ei ole erillisistä käytännöistä koostuva suorite, vaan aivan toisenlainen johtamisen filosofia. Jotta valmentavan johtamisen voitaisiin sanoa olevan aidosti vietyä käytäntöön, koko johtamistyylin täytyy muuttua.

5.1.2 Esimerkki 2: Seudun Y henkilöstötutkimus

Toisena esimerkkinä kuvaan seudun Y yksiköitä. Seudun Y tutkimuksesta syntyi X:n tulosten kanssa yhteneväisiä tuloksia. Seudun Y tulokset jaettiin tiimijaon (henkilöstörahoitus, päivittäistiimi, vakuutustiimi, yritystiimi ja sijoitustiimi) sekä organisaatiotason mukaisesti. Tällä ja seuraavalla sivulla olevissa taulukoissa on koottuna heikoimmat tulokset kunkin tiimin kohtalaiselle tasolle yltäneistä tekijöistä kategorioittain (kaksi tekijää per kategoria).

Taulukko 3 Seudun Y henkilöstötutkimusten tulokset

Henkilörahoitustiimi

Hyvä taso	YKSILO	4,02	K10 Käytössäni on riittävästi tietoa ja osaamista	4,41
			K9 Osaan organisoida ajankäyttöni tehokkaasti	4,29
Kohtalainen taso	ESIMIESTYÖ	3,97	Kaksi heikointa tulosta kustakin kohtalaisen tason indekseistä	
			K45 Esimieheni toimii johdonmukaisesti ja jämäkästi	3,35
	JOHTAMINEN	3,69	K53 Kehityskeskustelut tukevat kehittymistä ja työssä menestymistä	3,59
			K29 Asiakkuuksien hoidolle on riittävästi aikaa	2,59
	TYÖNANTAJAKUVA	3,66	K37 Palaverit ja kokoukset ovat tehokkaita	2,94
			K55 Palkkani on kilpailukykyinen	2,82
	TYÖYHTEISÖ	3,64	K60 Naisilla ja miehillä samanlaiset mahd. uralla etenemiseen	2,88
			K15 Osaamme käsitellä erimielisyyksiä	3,29
			K16 Osaamme toimia ilman haitallista kilpailua	3,41
Heikko taso			Kaksi heikointa tulosta heikon tason indekseistä	

Päivittäistiimi

Hyvä taso			Kaksi heikointa tulosta kustakin kohtalaisen tason indekseistä	
Kohtalainen taso	ESIMIESTYÖ	3,97	K46 Esimieheni vaikuttaa rakentavasti työyhteisön ilmapiiriin	3,61
			K49 Esimieheni tuki ja tapa valmentaa auttaa minua onnistumaan työssäni	3,72
	YKSILO	3,85	K7 Työpaineeni ovat kohtuullisia	3,33
			K3 Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	3,61
	TYÖNANTAJAKUVA	3,52	K55 Palkkani on kilpailukykyinen	2,67
			K60 Naisilla ja miehillä samanlaiset mahd. uralla etenemiseen	3,06
	JOHTAMINEN	3,46	K29 Asiakkuuksien hoidolle on riittävästi aikaa	2,17
			K36 Työprosessit etenevät sujuvasti vaille päällekkäisyyttä	2,72
	TYÖYHTEISÖ	3,34	K16 Osaamme toimia ilman haitallista kilpailua	2,89
			K17 Puhumme asioista avoimesti, ei salailua	3,00
Heikko taso			Kaksi heikointa tulosta heikon tason indekseistä	

Sijoitustiimi

Hyvä taso			
Kohtalainen taso	ESIMESTYÖ	3,51	K53 Kehityskeskustelut tukevat kehittymistä ja työssä menestymistä 2,88 K51 Saan esimieheltäni vinkkejä ja opastusta työhöni 3,13
	YKSILO	3,49	K3 Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni 2,63 K2 Työni on riittävän haasteellista ja vaativaa 2,75
	TYÖYHTEISÖ	3,38	K19 Yksiköiden / tiimien väliset pelisäännöt ovat selvät 2,50 K25 Olemme avoimia uusille ajatuksille 2,63
	TYÖNANTAJAKUVA	3,28	K55 Palkkani on kilpailukykyinen 2,50 K60 Naisilla ja miehillä samanlaiset mahd. uralla etenemiseen 2,50
	JOHTAMINEN	3,22	K35 Osaamista kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti 2,25 K37 Palaverit ja kokoukset ovat tehokkaita 2,38
Heikko taso			

Yritystiimi

Hyvä taso	ESIMESTYÖ	4,12	K44 Esimieheni toimii reilusti ja oikeudenmukaisesti 4,44 K46 Esimieheni vaikuttaa rakentavasti työyhteisön ilmapiiriin 4,44
Kohtalainen taso	TYÖNANTAJAKUVA	3,99	K55 Palkkani on kilpailukykyinen 3,22 K64 Työnantajani tarjoaa mahdollisuudet urakehitykseen 3,56
	YKSILO	3,93	K12 Olen työyhteisöni innostava ja aktiivinen vaikuttaja 3,11 K9 Osaan organisoida ajankäyttöni tehokkaasti 3,56
	JOHTAMINEN	3,83	K29 Asiakkuuksien hoidolle on riittävästi aikaa 2,44 K36 Työprosessit etenevät sujuvasti vaille päällekkäisyyttä 2,78
	TYÖYHTEISÖ	3,33	K17 Puhumme asioista avoimesti, ei salailua 2,89 K19 Yksiköiden / tiimien väliset pelisäännöt ovat selvät 2,89
Heikko taso			

Vakuutustiimi

Hyvä taso	ESIMESTYÖ	4,07	K44 Esimieheni toimii reilusti ja oikeudenmukaisesti 4,75 K46 Esimieheni vaikuttaa rakentavasti työyhteisön ilmapiiriin 4,50
Kohtalainen taso	YKSILO	3,44	K4 Voin vaikuttaa työni suunnitteluun ja kehittämiseen 1,75 K5 Ideani ja ehdotukseni huomioidaan 2,25
	TYÖYHTEISÖ	3,27	K21 Annamme rakentavaa, suoraa palautetta toisillemme 2,25 K25 Olemme avoimia uusille ajatuksille 2,50
Heikko taso	TYÖNANTAJAKUVA	2,90	K55 Palkkani on kilpailukykyinen 2,00 K57 Pankissa toimitaan arvojen mukaisesti 2,25
	JOHTAMINEN	2,75	K33 Päätösvaltaa on riittävästi asiakaspinnassa 1,75 K41 Ylin johto on helposti lähestyttävää 2,00

Vakuutustiimissä esimiestyö sai todella hyvät arvostukset lähiesimiehen valmentavan johtamisen suhteen, mutta työyhteisön, yksilön, työnantajan ja ylempään johdon saamat arvostukset olivat hälyttävän huonot (esimerkiksi työnantajalla ei kyselyyn vastanneiden vakuutustiimiläisten mukaan ole inhimilliset toimintaperiaatteet). Mielenkiintoista vakuutustiimin tuloksissa on se, että vaikka valmentavan johtajuuden osatekijät (esimerkiksi osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet) saivat erittäin huonot arvostukset, esimiehen koettiin kuitenkin toimivan hyvin ja työpaikanilmapiiriä tukevasti. Tutkimuksen tuloksiin luultavasti kuitenkin vaikuttaa se, että vakuutustiimi on tullut organisaatioon fuusion myötä. Tiimi on

saattanut jäädä muusta organisaatiosta erilliseksi osaksi muun muassa johtamisen ja yrityskulttuurin eroavuuksien takia. Spekulaation välttämiseksi en kiinnitä vakuutustiimin tuloksiin tämän enempää huomiota, sillä vaikka tiimiä olisi syytä tutkia tarkemmin, siihen paneutuminen ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen tarkoitus.

Kuvaavampana esimerkkinä toimivat koko seudun Y tulokset. Edellä oleviin taulukoihin on tiivistetty henkilöstön antamien arvosanojen tulokset ja monet heikoimmista arvosanoista on annettu valmentavaan johtamiseen liittyville osatekijöille, kuten seudulla X. Kaikkien yksiköiden tasolla seudulla Y erityisen huonoja arvosanoja yksilötason tekijöistä (esimerkiksi mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa sekä kertoa ideoitaan) antoivat alle viisi vuotta talossa olleet kun taas yli kymmenen vuotta talossa olleet (ja erityisesti korkeammassa asemassa olevat) antoivat vaikutusmahdollisuuksilleen todella hyviä arvosanoja. Tutkimustulokset ovat myös tämän suhteen linjassa seudun X tutkimustulosten kanssa. Johtotasolla nähtiin annettujen arvosanojen mukaan huonoksi vain ajankäytön organisointi. Esimerkiksi työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin liittyvissä arvosanoissa johtotehtävissä olevat antoivat keskimääräistä parempia arvosanoja. Lisäksi, työn johtamiseen liittyen johtotehtävissä olevat antoivat parempia arvosanoja. Muun muassa asiakasrajapinnan päätösvallan suhteen johdon ja alaisten mielipiteet erosivat erittäin huomattavasti johdon ollessa sitä mieltä, että työntekijöitä valtuutetaan tarpeeksi kun taas työntekijät olivat asiasta täysin päinvastaista mieltä.

Mielenkiintoisena poikkeuksena kuitenkin oli, että valmentavasta johtamisesta johtotehtävissä olevat antoivat *huonompia* arvosanoja kuin muut. Esimerkiksi kohdat esimies antaa palautetta työni onnistumisesta, esimiehen tuki ja tapa valmentaa auttaa minua onnistumaan työssäni, saan esimieheltä vinkkejä ja opastusta työhöni, esimieheni ottaa mukaan tekemisen suunnitteluun ja kehittämiseen sekä esimieheni johtaa toimintaamme strategian ja tavoitteiden mukaan saivat esimiestason henkilöiltä keskimääräistä huonommat arvosanat. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että ainakaan seudun Y ylimmän johdon ei koettu toimivan valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Keskijohto oli sen sijaan tulosten perusteella sitä mieltä, että he antavat tarpeeksi valtaa alaisilleen. Alaiset itse eivät kuitenkaan olleet tätä mieltä. Kaiken kaikkiaan kukin taso oli tyytymätön itseään ylempään tason toimintaan valmentavan johtamisen osatekijöiden suhteen. Seudun X lisäksi seudun Y tutkimustulosten valossa vaikuttaa siltä, että valmentava johtaminen ei näy arjen jokapäiväisessä toiminnassa. Seudun Y tutkimustulosten perusteella vaikuttaa lisäksi siltä,

että alaisten lisäksi esimiehiäkään ei johdeta valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Henkilöstötutkimuksen yhteydessä kerätyn palautteen perusteella käsityksissä ilmenee myös tiimien välisiä eroja, esimiesten ja alaisten käsitysten välisten erojen lisäksi. Tiimien suhtautuminen valmentavaan johtamiseen ja sen tarpeeseen poikkesi toisistaan huomattavasti. Jotkin tiimit eivät esimerkiksi pitäneet lähivalmennusta tarpeellisena.

”Tiimipalaverit ovat joskus puuduttavia. Lähivalmennusta liian usein, kukaan ei pidä niistä. Menee yöunet.” (Päivittäistiimi, Henkilöstötutkimus seudun Y yksikössä 2010, henkilöstön viestit)

Kun, taas esimerkiksi vakuutustiimissä palautteen annon harjoitukset oli koettu positiivisesti.

”Positiivisen ja korjaavan palautteen antamisen sekä vastaanottamisen harjoituksia kannattaa jatkaa.” (Vakuutustiimi, Henkilöstötutkimus seudun Y yksikössä 2010, henkilöstön viestit)

Suorittamani tutkimuksen haastatteluissa tuli selvästi esille se, että toiminnallistamisen yhtenä haasteena on, että pankissa on hyvin eri taustoista tulevia ihmisiä sekä erilaisia tehtäviä. Joillekin valmentavan johtamisen tyylin omaksuminen tuntuu jo alun perin luonnolliselta, kun taas joidenkin alaisten ja esimiesten osalta esiintyy voimakasta vastarintaa. Tiimien välisiin eroihin voi lähtökohtaisten henkilöihin liittyvien erojen lisäksi vaikuttaa myös se, miten hyvin heille on viestitty uudesta johtamistyylistä. Toisena haasteena on, että kaikkien tiimien esimiehet eivät joko osallistu koulutusohjelmaan tai eivät sisäistä uutta toimintatapaa osallistumisesta huolimatta. Näihin haasteisiin palaan myöhemmin. Seuraavaksi analysoin henkilöstön edustajilta heille pidetyn valmentavan johtamisen päivän yhteydessä koostettua palautetta oman tutkimukseni sekä edellä kuvattujen henkilöstötutkimusten valossa.

5.1.3 Esimerkki 3: Valmentavan johtamisen toiminnallistaminen henkilöstön edustajien näkökulmasta

Valmentavaan johtamiseen tarvitaan kaksi osapuolta, valmentaja sekä valmennettava. Valmentava johtaminen on aidosti osana arkea vain, jos kummatkin osapuolet kokevat näin

olevan. Kahdessa edellisessä esimerkissä päättelin henkilöstötutkimusten tulosten perusteella, että henkilöstön ja ylemmän johdon käsityksissä valmentavan johtamisen toiminnallistamisen nykytilasta on kuilu. Henkilöstö on muutosprosessissa vielä alkuvaiheessa, kun johdon mukaan uusi aikakausi on jo alkanut. Tästä johtuen pelkästään johdon haastatteluja analysoimalla emme voi saavuttaa realistista kuvaa organisaation todellisuudesta.

Tutkimukseni haastateltavat ovat kaikki valmentajia: joko eri yksiköiden ylimmän johdon jäseniä tai organisaation ylempiä asiantuntijoita. Tästä johtuen koin tarpeelliseksi, mahdollisimman kattavan kuvan saavuttamiseksi, selvittää erikseen henkilöstön mielipidettä valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteista. Aineistona tähän selvitykseen käytin, henkilöstötutkimusten lisäksi, organisaation henkilöstöosaston henkilöstön edustajille (luottamusmiehille ja vastaaville) järjestämän tilaisuuden aikana käytyjen yhteisten keskustelujen pohjalta luotua yhteenvetoa. Tilaisuus pidettiin 26.10.2010 ja sen aiheena oli valmentava johtaminen yrityksessä. Yhteenveto luotiin tilaisuuden aikana henkilöstön edustajien esittäessä ehdotuksiaan kirjaamalla nämä ehdotukset ylös taululle niin, että ne olivat kaikkien nähtävissä. Henkilöstön edustajat pääsivät näin muotoilemaan yhteenvedon tarkoittamansa mukaiseksi. Seuraavaksi esittämäni henkilöstön palautteet eivät siis ole omia päätelmiäni vaan suoraan henkilöstöltä tulleita viestejä. Vaikka olen kirjoittanut heidän viestinsä taululla olleista ranskalaisista viivoista yhtenäiseksi tekstiksi, uskon, että heidän lähettämänsä sanoma on säilynyt tässä prosessissa muuttumattomana.

Tilaisuudessa käydyissä keskusteluissa henkilöstön edustajat päätyivät siihen, että valmentavan johtamisen haasteena organisaatiossa on ensinnäkin erilaisten ihmisten erilainen valmentaminen. Jokainen valmennettava on yksilö, jolla on erilaisia tarpeita. Tämä tulisi huomioida valmentamisessa paremmin ja erilaisuutta tulisi myös hyödyntää tiimeissä.

Lisäksi henkilöstön edustajat näkivät, että valmennuksen pitäisi keskittyä tilastojen läpikäymisestä tulevaisuuteen ja tukemiseen. Myös tavoiteasetantaan tulisi lisätä esimiehille valmentamisen elementtejä. Heidän mukaansa esimiehen tehtävänä on suunnata toimintaa yhteisiin tavoitteisiin ja henkilöstön edustajat toivoivat, että ”minun tekeminen” olisi osana kokonaisuutta. Nämä elementit tulisi huomioida tavoiteasetannassa. Henkilöstön edustajat näkivät palkitsemisen haasteena siirtymisen yksilökeskeisyydestä tiimin yhteiseen tavoitteeseen.

Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteena henkilöstön edustajat näkivät yksilökeskeisen palkitsemisen lisäksi ajankäytön organisoinnin. Heidän mukaansa valmentajuudelle tulee järjestää lisää tilaa. Esimiesten tulisi pystyä kiireellisten asioiden sijaan kohdistamaan tekeminen siihen, mikä on tärkeää. Lisäksi esimieheksi tuli valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ihmisten johtamisesta.

Valmentavan johtamisen saaminen osaksi arkea nähtiin tärkeäksi. Lisäksi henkilöstön edustajat kyseenalaistivat sen, toimiiko havainnointi nykyisellään. Valmentavalta johtamiselta toivottiin havainnoinnin sijaan enemmän vuorovaikutusta sekä lähivalmennusta ja lisää aikaa. Valmennuskeskustelussakaan ei haluttu käytettävän tiukkaa agenda, vaan valmennettavalle haluttiin luoda tilaisuus epäonnistumisten analysointiin sekä uusien ratkaisumallien ideointiin. Lisäksi yhteinen valmistautuminen asiakastapaamisiin nähtiin tärkeäksi. Tämä tukisi sekä toimihenkilön että esimiehen oppimista. Hankaluutena heidän mukaansa on, että vertaissparraus edellyttää kulttuurin muutosta. Keskittymällä onnistumisiin ja vahvuuksiin sekä yhteisten tavoitteiden avulla he kuitenkin uskoivat innostuksen tarttuvan. Tällöin päästäisiin yrityksen tavoitetilään. Kuvailen tavoitetilaa seuraavaksi. Edellä kuvattua henkilöstön palautetta nostan osaksi analyysiäni aina asianmukaisissa kohdissa.

5.2 Yrityksen tavoitetila

Yrityksen tavoitteena on siirtyä kontrolloivasta johtamistyylistä kohti valmentavaa johtamista. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstönkehittämispalveluiden laatimien koulutusmateriaalien mukaan tavoitteellista, jämäkkää ja innostavaa vaikuttamista, jolla parannetaan yksilön ja työyhteisön suoritusta, osaamista ja vastuullisuutta. Valmentavan johtamisen määritellään olevan tavoitteellista toisen ihmisen johtamista, jossa tuetaan johdettavaa ratkaisemaan itse omia haasteitaan sekä ottamaan vastuuta omasta työstään ja kehittämisestään.

Koulutusmateriaalien mukaan valmentava johtamistapa on ajankohtainen ja motivoiva malli erityisesti yrityksen kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa johdettavilta edellytetään oma-aloitteisuutta, ongelmanratkaisukykyä sekä nopeaa päätöksentekoa. Valmentava johtaminen on tulostavoitteellinen tapa johtaa. Tuloksellisuuden lisäksi valmentava ote on myös voimaannuttava ja sitouttava johtamistyyli. Sen avulla johdettavat saavat huomattavasti

todennäköisemmin onnistumisen ja oppimisen kokemuksia, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia ominaisuuksia.

Koulutusmateriaaleissa valmentava johtaminen kuvataan tuloshakuiseksi, tavoitekeskeiseksi vuorovaikutukseksi, jossa yhdistyvät yrityksen tavoitteet sekä valmennettavan omat voimavarat. Valmentaminen perustuu ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen kykenee vastuullisuuteen ja jatkuvaan oppimiseen, innostuu ja motivoituu haasteista sekä merkityksellisestä tekemisestä. Tämän käsityksen mukaan ihmisessä on paljon käyttämätöntä potentiaalia, jonka voisi ottaa käyttöön työtehtävissä. Opetusmateriaalien mukaan valmentavan esimiehen osaamisina korostuvat kahdenkeskisissä tilanteissa coachingtaidot ja ratkaisukeskeinen dialogi sekä ryhmätilanteissa fasilitointitaidot ja osallistavat, aktivoivat työskentelytavat ja valmentava johtamiskulttuuri. Esimiehen tehtävänä on tämän lähestymistavan mukaan valmentaa tavoitteelliseen suoritukseen ja yhteistyöhön sekä korostaa onnistumisia ja vahvuuksia. Hänen tehtävänä on oivalluttaa kysymällä eikä antaa valmiita vastauksia sekä ohjata keskustelua ongelmista ratkaisujen löytämiseen. Lisäksi esimiehen tulisi osoittaa luottamusta ja antaa vastuuta sekä myös edellyttää vastuun ottamista. Kuvauksen mukaan hyvä valmentaja kuuntelee aktiivisesti, on läsnä ja havainnoi.

Yrityksen opetusmateriaaleissa kirjoitetaan, että muutosprosessissa kohti edellä kuvatun kaltaista valmentamista toimihenkilöiden autonomiaa ensinnäkin kasvatetaan ja esimiehien odotetaan muuttavan johtamistapaansa käskyttämisestä valmentamiseen. Lisäksi esimiehien odotetaan muuttavan ajankäyttöään, jotta heillä olisi aikaa johtamiseen ja valmentamiseen sekä strategisten asioiden hoitamiseen. Kokouksissa tullaan keskittymään olennaisiin, strategiaan asioihin valtuuttamalla muut asiat mahdollisimman alas. Keskustelujen fokuksessa on tällöin konkreettinen asiakastyö ja myyntitoiminta ja keskustelut ovat ratkaisukeskeisiä. Lisäksi keskusteluissa kaivetaan esiin ihmisten ja organisaation potentiaalia ja mahdollisuuksia syyllistämisen sijaan ja kehittäminen projektoidaan reflektoiden sitä jatkuvasti. Olennaisena osana tässä muutosprosessissa on yrityksessä käyttöönotettu koulutusohjelma. Kuvaan tätä koulutusohjelmaa seuraavaksi.

5.3 Koulutusohjelma

Valmentavaksi johtajaksi kehittyminen on matka, joka edellyttää paljon omakohtaista pohdintaa, harjoittelua ja käytännön kokemuksia. Yrityksen valmentavan johtamisen

ohjelmakokonaisuus on, koulutusmateriaalien mukaan, suunniteltu tämän kehityksen tueksi. Koulutusmateriaaleissa perustellaan koulutusohjelmakokonaisuuden tärkeyttä sillä, että valmentavan johtamisen malli ei ole pelkästään keino- ja työkaluvalikoima vaan parhaimmillaan täysin uusi tapa nähdä ja toteuttaa esimiehen roolia. Tästä johtuen valmentavaa johtamista ei opita pelkästään kirjoja lukemalla, tai pikakurssin luentoa seuraamalla.

Valmentavan johtamisen koulutusohjelma toteutetaan yhteistyössä yrityksen kehittämispäälliköiden sekä kahden ulkopuolisen yrityksen kanssa. Ohjelma koostuu koulutustilaisuuksista sekä itsearvioinneista ja oppimispäiväkirjasta. Koulutustilaisuuksiin kuuluu 6 lähiopetuspäivää sekä itsenäistä työskentelyä jaksojen välillä ja se toteutetaan neljän kuukauden aikana. Lähipäivien aikana keskitytään taitojen opiskeluun sekä taitojen harjoitteluun opiskelijakollegoiden kanssa. Lähipäivien välillä osallistujat tekevät harjoituksia omassa työympäristössään, soveltaen käytäntöön oppimiaan taitoja. Ryhmäkoko ohjelmassa on 12 – 16 henkilöä ja ohjelma on tarkoitettu kaikille esimiehille. Tavoitteena on, että jokainen esimies päteviytyy valmentavaan johtamiseen hankkimalla siihen tarvittavat taidot. Valmentavan johtamisen ohjelmakokonaisuus tarjoaa taitoja johtaa itseään, yksilöitä ja ryhmiä.

Ohjelmakokonaisuuden oppimistavoitteet ovat:

- tunnistaa oma tapansa johtaa ja tehdä esimiestyötä
- oppia valmentamista oman kokemuksen kautta
- osata osallistaa ja innostaa oma ryhmä tavoitteisiin
- hyödyntää oman tiimin voimavaroja (myös piilossa olevia)
- oppia sovittamaan oma vuorovaikutus ja tapa toimia tilanteiden mukaisesti
- oppia lisäämään vastuuntuntoa omassa työyhteisössään
- kehittää ja harjoitella omia taitoja ja viedä niitä arjen jatkuviksi tekemisiksi
- tunnistaa tilanteet, joissa valmentavaa otetta kannattaa hyödyntää
- saada tukea omaan esimiestyöhön oman coachingin ja syventävien jaksojen avulla.

(Yrityksen tiedote 13.9.2010)

Valmentajan kehityspolun kuvataan koulutusmateriaaleissa kulkevan seuraavanlaisesti: oman esimiesprofiilin tunnistaminen, valmentajan taitojen opetteleminen, taitojen harjoittelu ja soveltaminen käytäntöön, erityistilanteiden hallinta. Tätä kehityspolkua tukemaan on kehitetty valmentavan johtamisen ohjelmakokonaisuus, joka muodostuu perusvalmennuksesta ja vapaasti valittavista moduuleista esimiehen ja johtajan kehittymistarpeen mukaisesti seuraavasti:

Moduuli 1: Minä valmentajana -perusvalmennus

- oman esimiesprofiilin määrittely (2 pv + virtuaaliryhmäcoachingia)

Moduuli 2: Valmentava ote yksilön ohjaamisessa (2 pv), kaksi vaihtoehtoista toteutusta

Ryhmä A: Valmentava ote asiantuntijoiden ohjaamisessa

Ryhmä B: Valmentava ote myynnin/suorituksen ohjaamisessa

Moduuli 3: Valmentava ote ryhmän ohjaamisessa (1 pv), kaksi eri vaihtoehtoista toteutusta

Moduuli 4: Valmentava esimiestyö haastavissa tilanteissa (1 pv)

Moduuli 5: Kehityskeskustelut valmentamisen apuvälineenä (1 pv)

Moduuli 6: Uudistumisen (muutoksen) johtaminen (1 pv) (moduuli 6 toteutetaan keväällä 2011)

Jokaisen perusopintomodulin yhteydessä osallistujille tarjotaan mahdollisuus ryhmäcoachingiin. Ryhmäcoaching toimii tukena silloin, kun uusia oppeja ryhdytään viemään käytäntöön. Tällöin sekä vertaisryhmän että oman valmentajan tuki on erityisen tärkeää.

Martinin (2010) mukaan koulutusohjelman kunnollinen suunnittelu ja toteutus ovat yhtenä toiminnallistamisen avaintekijänä. Hänen mukaansa koulutusohjelma tulisi suunnitella osallistujien sekä organisaation tarpeet huomioiden. Yrityksen koulutusohjelma on järjestetty moduuleittain helpottaakseen esimiesten kynnystä osallistua koulutukseen. Tarkoitus on, että jokainen esimies kävisi kaikki moduulit, mutta niistä voi myös valita oman tarpeensa mukaan. Haastateltavien mukaan, vaikka ohjelma periaatteessa on pakettiratkaisu ja eikä sitä näin ole erikseen räätälöity yrityksen ryhmän tarpeisiin, niin käytännössä ohjelma on kuitenkin sekä yksilöllinen että osallistava. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että koulutuksessa käytetyt menetelmät, kuten keskustelut ja pohdinta, ovat hyvin osallistavia, joten jokaisen valmennuskokemuksesta muodostuu yksilöllinen.

Koulutusohjelman aikana esimiehillä on pohtimisen ja keskustelun kautta tilaisuus keskittyä mentaalisten malliensa mukauttamiseen pelkästään uuden tiedon opetteluun sijaan, kuten esimerkiksi Johnson (2008) ja Waldersee (1997) suosittavat. Lisäksi, heidän mukaansa, koska oppiminen on asteittaista, koulutusohjelmien jaksottaminen pidemmälle aikavälille on viisasta ja antaa aikaa reflektoida opittua käytännössä. Yrityksen koulutusohjelman kestäessä 4 kk se antaa aikaa muutoksen mahdollistamaan reflektointiin. Haasteena on, että esimiesten tulee olla tietoisia siitä, että juuri näiden mentaalisten mallien kehittäminen on avain menestykseen. Lisäksi heidän tulee pystyä tarkastelemaan kriittisesti käyttäytymisensä taustalla olevia oletuksia, sillä johtamisen sisältöä määrittää paljon se rooli, jonka esimies tulkitsee itsellään olevan (esim. Viitala 2007).

Esimiehen roolia muovaavat esimiehen omien tulkintakehyksien lisäksi organisaation kehykset, sillä johtajat oppivat suurimmaksi osaksi käytännön kautta (Andersson 2010). Tämä oppimisprosessi ei lopu koskaan. Tästä syystä koulutuksen ja käytännön välillä voi Anderssonin mukaan olla suurikin ero. Huolella harkitusta koulutusohjelmasta huolimatta työympäristö jatkuvasti haastaa esimiesten identiteettiä. Se, mitä esimies on, on kombinaation välillä, mitä konteksti vaatii, mitä esimies tuntee haluavansa olla sekä mitä muut organisaation jäsenet häneltä odottavat. Anderssonin suorittaman tutkimuksen tulokset ovat oman tutkimukseni kannalta sikäli mielenkiintoisia, että ne antavat hyvän esimerkin siitä, kuinka johdon koulutusohjelman tilanne voi olla hyvin erilainen johtajien päivittäisestä elämästä. Tutkimuksen esimiehet ilmaisivat kaikki eri tavoin, että oli mahdollista kokea vahvan persoonallisen identiteetin tunne koulutuksessa, mutta sitä oli mahdotonta ylläpitää heidän palattuaan töihin. Heidän tapauksessaan oli selkeä ero siinä, mitä organisaatio ja sen jäsenet heiltä odottivat sekä mitä he itse koulutuksen jälkeen olisivat preferoineet. Lisäksi Anderssonin tutkimuksessa esimiehet tunsivat, että heillä ei ollut organisatorista vastapuolta kenen kanssa he olisivat voineet neuvotella uudesta identiteetistään valmentajina. Kyseisessä organisaatiossa ei huomioitu koulutuksen vaikutusta osallistujiin vaan koulutuksen ja organisatorisen kontekstin välillä oli ristiriitoja. Andersonin mukaan useissa organisaatioissa on tarve sisällyttää myös kontekstiin sekä työpaikan suhteisiin liittyvät tekijät koulutukseen ristiriitojen vähenemiseksi. Erityisesti koulutuksen jälkeinen organisatorinen tuki on hänen mukaansa tärkeää.

Suurimmat toiminnallistamisen haasteet kohdeyrityksessä osoittautuivat liittyvän kohdeyrityksen organisatoriseen kontekstiin, kuten esimiehen rooliin organisaatiossa ja

palkitsemisjärjestelmään, joita käsittelen seuraavaksi. Lisäksi haasteena ovat koulutusohjelmaan liittyvä viestintä ja koko organisaation osallistaminen sekä ylimmän johdon sitoutuminen ja koulutuksen jälkeisen tuen puute sekä organisaatiossa vallalla olevat käytännöt. Käsittelen näitä tekijöitä kontekstiin liittyvien haasteiden kuvaamisen jälkeen. Tästä syystä en keskity itse koulutusohjelman sisältöön tutkimuksessani tämän enempää vaan siirryn toiminnallistamisen haasteisiin kohdeyrityksessä.

5.4 Kontekstin tuomat haasteet toiminnallistamisen näkökulmasta

Käsittelin edellä yrityksen koulutusohjelmaa. Yrityksen koulutusohjelma vastaa valmentavan johtamisen ideologiaa hyvin. Se on osallistava ja voimaannuttava, kuten valmentava johtamisideologia. Yrityksen tavoitetilana kuvattu valmentava johtaminen on hyvin samankaltainen kuin mitä valmentavan johtamisen teorioissa nähdään tavoitteena. Kuten aiemmin kerroin esimiehen tehtävänä on tämän lähestymistavan mukaan valmentaa tavoitteelliseen suoritukseen ja yhteistyöhön sekä korostaa onnistumisia ja vahvuuksia. Hänen tehtävänä on oivalluttaa kysymällä eikä antaa valmiita vastauksia sekä ohjata keskustelua ongelmista ratkaisujen löytämiseen. Lisäksi esimiehen tulisi osoittaa luottamusta ja antaa vastuuta sekä myös edellyttää vastuun ottamista. Hyvä esimies kuuntelee aktiivisesti, on läsnä ja havainnoi.

Henkilöstötutkimusten tulosten perusteella edellä kuvattua, yrityksen koulutusohjelman ja tavoitetilana mukaista, ideologiaa ei kuitenkaan ole täysin onnistuttu säilyttämään vietäessä valmentavaa johtamista käytäntöön. Käsittelin edellä yrityksen nykytilaa käyttäen aineistona kahden eri seudun henkilöstötutkimusten tuloksia sekä koko organisaation henkilöstön edustajien antamaa palautetta. Valmentavaa johtamista toteutetaan käyttäen apuvälineinä havainnointia ja kehityskeskusteluja, mutta uusi ideologia ei henkilöstön palautteen mukaan näy jokapäiväisessä johtamisessa. Nykytilan analyysin perusteella osoittautui, että valmentava johtaminen on tällä hetkellä organisaatiossa enemmän tekninen suorite kuin aidosti osana arkea. Valmentava johtaminen nähdään entisen johtamisideologian kautta.

Valmentava johtaminen teknisenä suoritteena on yksi niistä haasteista, joka vaikuttaa siihen, ettei organisaatiossa hyvästä tahdosta huolimatta saada vietyä valmentavaa johtamista käytäntöön asti. Valmentava johtaminen teknisenä suoritteena juontuu organisatorisesta kontekstista, kuten esimiehen roolista asiantuntijana ja asemajohtajana sekä vanhaa

ajattelutapaa tukevasta palkitsemisjärjestelmästä. Keskityn näihin tässä osiossa. Tekninen näkökulma näkyy myös koulutukseen liittyvissä ja sen jälkeisissä haasteissa. Näitä kuvaan tutkimuksessani myöhemmin.

5.4.1 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli kohdeorganisaatiossa on ollut ja edelleen on enemmän asiantuntijan sekä asemajohtajan kuin valmentajan rooli. Esimiehen rooli asiantuntijana sekä asemajohtajana muodostaa tutkimassani yrityksessä kontekstin, joka ohjaa tapaa, jolla valmentavaa johtamista viedään käytäntöön. Lisäksi esimiehen rooli asiantuntijana ja asemajohtajana asettaa haasteita esimiesten motivaatiolle valmentaa sekä löytää valmentamiseen aikaa ja vaikeuttaa valmentavan johtajuuden sisäistämistä sekä esimiesten itsensä että alaisten käsityksissä.

Esimiehen roolin muutokselle on kohdeorganisaatiossa tarvetta. Yksi niistä syistä, miksi valmentavalle johtamiselle katsottiin haastateltavien mukaan olevan tarvetta, on vetoaminen nuoriin työntekijöihin. Jokaisessa suorittamassani haastattelussa haastateltavat toivat esille sen, että suurelle osalle nuorista työntekijöistä valmentava johtaminen on luonnollinen tapa toimia. Kontrolloitu johtamistyyli on sitä vastoin monelle organisaatiossa pitkään toimineelle dominoiva johtamisen malli, joka on opittu edellisiltä esimiehiltä. Kohdeorganisaatiossa, kuten Viitalan (2007) tutkimuksissa, monilla esimiehillä heidän omat esimiehensä ovat toimineet hyvin tavoitesuuntautuneesti sekä asiapainotteisesti. Siten johtamistyylin, johon organisaatiossa on totuttu sekä uuden, valmentavan johtamistyylin välillä on iso kuilu, joka herättää ristiriitoja odotuksissa. Toisaalta puhutaan valmentavasta johtamisesta, toisaalta esimerkkinä toimii kontrolloiva tyyli.

Oma johtamistyyli opitaan tarkkailemalla merkittävien henkilöiden käytöstä (Kempster 2009). Merkittävänä pidetyt henkilöt voivat siten pitää yllä tiettyä johtamiskäytäntöä oman toimintansa ja muiden siitä omaksumien tulkintojen kautta. Tästä johtuen johtajien nykyiseen rooliin vaikuttaa se, miten heidän omat esimiehensä ovat toimineet. Johtajien rooli puolestaan vaikuttaa siihen, miten valmentavaa johtamista viedään käytäntöön. Valmentavan johtamisen käytäntöön viennissä johtaja on kohdeorganisaatiossa paras asiantuntija. Kontrolloitu johtamistyyli on syntynyt käytäntöjen kautta ajan saatossa ja se vaikuttaa organisaation toimintatapoihin edelleen. Lisäksi esimiehen rooliin parhaana asiantuntijana ovat vaikuttaneet

esimiesten uramalli sekä taustat ja intressit, finanssialan luonne sekä kohdeyrityksen byrokraattisuus ja organisaatiokulttuuri.

5.4.1.1 Esimiehet asiantuntijoina

Esimiesten rooli organisaatiossa on ollut ja edelleen on asiantuntijan rooli. Asiantuntijarooli johtuu ensinnäkin siitä, että esimiehet ovat perinteisesti tulleet esimiestehtäviin asiantuntijatehtävistä. Toiseksi, esimiehen rooliin asiantuntijana vaikuttavat myös finanssialan yleiset odotukset esimiehen tehtävän suhteen. Haasteena esimiehen roolissa asiantuntijana on se, että asiantuntijarooli voi vaikuttaa esimiehen motivaatioon ja taitoihin valmentaa alaisiaan. Ajatus esimiehestä parhaana asiantuntijana ei kannusta esimiestä kyselemään ja kannustamaan vaan antamaan valmiita vastauksia. Tällainen ajatus ei motivoi alaisia vastuulliseen vaikuttamiseen ja ratkaisujen kehittämiseen, kuten valmennusideologiaan kuuluu. Tällöin, vaikka organisaation esimiehet suorittaisivat vaaditun määrän havainnoiteja vuodessa, eivät nämä havainnoinnit muodostu valmentavan johtamisideologian kaltaisiksi. Esimies voi havainnointiensa perusteella kertoa alaiselle ratkaisun, tarjoamatta alaiselle mahdollisuutta kehitykseen itsetutkiskelun kautta. Lisäksi, asiantuntijana toimiminen voi aiheuttaa esimiehille ajankäytöllisiä ongelmia. Tällöin organisaatiossa lanseerattuja valmennuskäytäntöjä ei edes ehditä suorittamaan. Osassa tutkimistani yksiköistä esimiehen rooliin on tehty rakenteellisia muutoksia ja heiltä on siirretty pois asiantuntijatehtäviä. Myös esimiehen rooliin parhaana asiantuntijana tulee kuitenkin puuttua, jotta valmentavan johtamisen viestin on mahdollista mennä perille - niin esimiehille kuin alaisille.

Esimiehet ovat perinteisesti tulleet esimieheksi asiantuntijatehtävistä. Siirtyminen asiantuntijatehtävistä esimieheksi on ollut luontevin tapa edetä uralla, sillä organisaatiossa ei ole ollut toimivaa asiantuntijauramallia.

”Yks sellanen valtavan suuri puute, mitä nyt ollaan korjaamassa on se, et meil ei ole asiantuntijauramallia olemassa. Tai on olemassa, mut se ei toimi. Mut se, että asiantuntijoille ois siirretty niinku ihan oikeesti valtaa niin sitä ei oo tapahtunu. Mut et nyt sitäkin mallia mietitään.” (B)

Organisaatiossa ei ole haastateltavien mukaan ollut toimivaa asiantuntijauramallia. Tästä johtuen uralla eteneminen on vaatinut siirtymistä esimieheksi, riippumatta henkilön edellytyksistä varsinaiseen esimiestyöhön. Kaikki esimieheksi valitut eivät ole valikoituneet työhönsä valmentajan taitojensa perusteella, kuten henkilöstön edustajien palautteesta tuli esille. Esimiesten erilaiset edellytykset toimia valmentajina tuli vahvasti esille myös haastatteluita suorittaessani. Esimiehen asiantuntijatausta voi osaltaan vaikuttaa esimiehen halukkuuteen ja kykyihin toimia valmentajana. Asiantuntijaroolia korostaa myös se, että esimiehen rooli toimialalla on enemmän asiantuntijan kuin valmentajan.

Esimiesten rooliin organisaatiossa vaikuttavat yrityksen uramallin lisäksi finanssialan käytännöt sekä riskienhallintavaatimukset.

”Ku pankin tai rahoitusalan johtajilla on kyllä siis niitä paineita, että ku sen pitää pitää ne riskit hallinnassa ja toisaalta se talous, et se on niinku hirveen tärkeä sille ja sitten siihen liittyy se, että niitä asioita pitää viedä sinne pankin hallitukseen, niin ne sanoo, että ei tahdo pärjätä, jos ei oo ne asiat niinku hallussa. Ja, että niin kun se on niin keskeinen osa sitä finanssiliiketoimintaa. Ja monihan on jääny siihen elämään. Itse asiassa se paljasti, missä maailmassa ne elää.” (B)

Esimiesten asiantuntijatausta ja toisaalta finanssialan esimiehille asettamat vaatimukset asettavat esimiehille ristiriitaisia odotuksia valmentajan roolin kanssa. Asiantuntijan rooli voi vaikuttaa esimiesten halukkuuteen sekä kyvykkyyteen ryhtyä valmentavaksi johtajaksi, ajankäytöllisten ongelmien lisäksi.

”Mutta kyllä paljon pitää muuttaa, että tietysti ajankäyttö, jos sä haluat jotakin, jos sulle on joku tärkeä niin aikaa löytyy, mutta valtaosalla sitä aikaa ei löydy siihen konkreettiseen valmentamistyöhön ja sehän on viesti siitä, että silloin ne johtajat, esimiehet eivät tavallaan usko tähän valmentavaan johtamiseen. Et aikaa löytyy, jos halutaan.” (A)

”Asiantuntijaroolista luopuminen on tosi vaikeeta. Valmentava johtaminen on saanu johtajat ihan ymmälleen, ja nythän se oivallus meiän pitää saada aikaan, minkä pitää muuttua. ... Ettei se esimies ole paras asiantuntija. Meillä ei mielletä vielä sitä johtamista ja esimiestyötä, et se ois ihan ammatti. Siitähän siinä on kysymys.” (B)

Asiantuntijatyöstä esimiestyöhön siirtyneillä halu siirtyä valmentavaksi johtajaksi ja ymmärrys valmentavasta johtamisesta ei haastateltavien mukaan välttämättä ole korkealla eikä muutos ole helppo. Kun esimiestehtäviin nousee asiantuntijatehtävistä, esimiehet ovat

Viitalan (2007:78) mukaan useimmiten sekä motivoituneita että päteviä tehtävänsä substanssialueella. Asiantuntijuus on ollut niin suuri osa omaa identiteettiä sekä organisaatiokulttuuria, ettei esimiestyötä vielä pidetä oikeana työnä. Siten asiantuntijaroolista luopuminen on parhaimmillaankin haasteellista eikä kaikkia tähän muutokseen ryhtyminen motivoi. Muutosta hankaloittaa lisäksi se, että kun esimieheksi tullaan vahvasta asiantuntijataustasta, esimiehet ovat käyttäneet suurimman osan ajastaan asiantuntijatehtäviin.

”Mutta toki sitten siinä lähinnä nyt lähiesimiehillä, et pitäs sitä heidän työrooliaankin muuttaa. Eli kun valtaosa esimiehistä on ollut siellä ihan suorittamassa siellä henkilöstön työtä niin eihän se onnistu sillä tavalla jos heiltä ei vähennetä sitä. Eivät he voi valmentaa kun henkilöstö lähtee kotia. Ei toi on siinä yhtenä heikkoutena.” (A)

Esimiehet ovat ennen esimieheksi siirtymistään käyttäneet valtaosan ajastaan asiantuntijatehtäviin. Näiden tehtävien hoitoa edellytetään usein myös esimiesasemaan pääsyn jälkeen, joka aiheuttaa aikataulullisia ongelmia valmentamisen suhteen. Tämä ongelma tuli esille myös Pokin (2010:90) suorittamissa haastatteluissa. Hänen mukaansa aikataululliset ongelmat koettiin ehkä jopa suurimmaksi kehittymisen paikaksi lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat esimiehet kokivat varsinkin rutiinitehtävien, viestinnän ja raportoinnin vievän kohtuuttoman paljon aikaa. Näitä tehtäviä karsimalla aikaa jää valmentamiselle. Osassa tutkimissani yksiköissä esimiehen tehtäväkenttään oli tehty muutoksia.

”Mä näkisin, että yksikkökoot niillä valmentavilla johtajilla on sen verran pieniä, että heille kyllä jää aikaresursseja myöskin valmentamiseen eli ei oo niin mahdottomasti muita tehtäviä. Meillä itse asiassa tehtiin organisaatiomuutos, jossa tää valmentava johtaminen otettiin huomioon, niin jo puolta vuotta ennemmin ku tää alko. Eli silloin nimenomaan niin (sitä aikaa koitettiin saada)”. (C)

”Et aluks siihen (esimiehen tehtäväkenttään) ei niin selkeesti puututtu mut se oli varmaan siin yhteydes ku muuttu se nimiki esimiehest valmentajaan että tota konttorien esimiehet niin heiltä selkeesti vähennettiin sitä asiakastyötä ja heille kerrottiin et heidän tärkein työ on valmentaa ja ohjata muita.” (E)

Edellä kuvatut muutokset esimiehen tehtäväkenttään ovat olleet suuri tekijä valmentavan johtamisen mahdollistamisessa. Niissä yksiköissä, joissa valmentava johtaminen on edennyt

hyvin, valmentava johtaminen on otettu huomioon myös organisaation rakenteessa siirtäen esimiehiltä asiantuntijatehtäviä pois ja vastuuta asiantuntijoille.

Jotta valmentavan johtamisen viesti voi olla uskottava ja edetä koko organisaatioon, se ei voi olla ristiriidassa käytännön johtamistyylin kanssa. Tästä syystä esimiehen toiminen parhaana asiantuntijana tai johtaminen aseman kautta aiheuttaa haasteita valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa. Lisäksi tällainen johtamisen tapa vaikuttaa siihen, miten valmentavaa johtamista pyritään viemään käytäntöön. Käsittelen tätä tarkemmin kuvatessani viestintää ja osallistamista. Seuraavaksi käsittelen aseman kautta johtamista organisaatiossa.

5.4.1.2 Esimiehet asemajohtajina

Asiantuntijan roolin omaksumisen lisäksi kontekstuaalisen haasteen asettaa se, että esimiehet ovat perinteisesti johtaneet organisatorisen asemansa kautta. Aseman kautta johtamisen ja valmentavan johtamisen väliset ristiriidat vaikeuttavat valmentavaan johtajuuteen siirtymistä. Ilman aseman kautta johtamisesta luopumista valmentavan johtajuuden viesti ei voi olla uskottava, sillä käsitysten tulee olla johdonmukaisia sekä keskenään että ympäröivän ympäristön kanssa ristiriidoilta välttymiseksi. Analyysini perusteella tämä ristiriita on yksi niistä tekijöistä, jotka aiheuttavat käsitysten välisen kuilun johdon sekä henkilöstön välillä. Vaikka johto puhuu valmentavasta johtamisesta ja se on organisaatiossa paljon esillä, ei tämä viesti voi olla uskottava, jos samalla johdetaan aseman kautta. Tällöin valmentava johtaminen ei näy aidosti arjessa, teknisistä suoritteista huolimatta.

Haastatteluissa selvisi, että organisaatiossa on toimittu hyvin byrokraattisesti sekä hierarkkisesti ja esimiehet ovat tottuneet johtamaan asemansa avulla. Tätä johtopäätöstä tukevat myös vuosina 2009 – 10 suoritettut henkilöstötutkimukset. Kuten aiemmin kirjoitin, useat henkilöstötutkimuksissa esiin tulleista heikkouksista kuvaavat asemajohtamiseen liittyviä tekijöitä, kuten osallistamisen ja avoimen vuorovaikutuksen puutetta. Omasta asemasta laskeutuminen henkilöstön tasolle on haastateltavien mukaan haastavaa eikä organisaation johtamiskulttuuri tue tätä muutosta.

”Koska valmentavassa johtamisessa esimiehen täytyy pystyä tulemaan aika niin sanotusti iholle ja pitää pystyä tietyllä tavalla hierarkiassa laskeutumaan jollakin tavalla kuitenkin

toimihenkilötasolle niin sellainen johtamiskulttuuri, jossa esimies on tämmönen korkeampi, ja joka ei sitten välttämättä kauheen hyvin edes tiedä siitä käytännön työstä tai työkaluista mitään niin sen on tosi vaikea lähteä siihen ihan lähelle valmentamaan.” (C)

Aseman kautta johtamisesta luopuminen on haastavaa ja valmentavan johtajan roolin omaksumisen onnistumiseksi omaan rooliin tulee kiinnittää huomiota jokapäiväisessä viestinnässä.

”Ja se, et sen esimiehen pitäis ihan oikeesti sillon ku se lähtee valmentavaks johtajaks, ni pitäis miettiä koko ajan sitä omaa toimintatyöliä, sitä omaa viestintää. Miten se toimii siellä, kunnes siitä tulee aivan luonnollinen. Et niinku, kyllähän esimiehisyyteen kuuluu tietty rooli, joka liittyy siihen asemaan. Tietty päätösvalta tietyistä asioista. Se on ilman muuta selvä, mutta ettei mee ensimmäisenä siihen asiarooliin. Et miettii sen, mis roolissa mä nyt oon. Mut kyl mä huomaan, et mullakin on vahva se asema, et ajattelee sen aseman kautta.” (B)

Esimiehen rooliin liittyy aina tietty asema ja päätösvalta. Valmentavassa johtamisessa taas pyritään auttamaan alaista kehittymään antamalla hänelle enemmän valtuuksia. Tästä johtuen aseman kautta johtamisen ja valmentamisen välillä on rooliristiriitoja, jotka vaikeuttavat valmentavaan johtajuuteen siirtymistä (Antonio 2000). Siinä missä managerilla on valta palkita ja rangaista valmentajan rooli vaatii esimiestä ottamaan puolueettoman kannan. Alainen ei voi kuitenkaan samanaikaisesti uskoa olevansa voimaannutettu ja uskoa olevansa pakotettu tottelemaan esimiestään. Kuten teoriaosuudessa esitin, tämä sisäisen johdonmukaisuuden tärkeys tekee Walderseen (1997) mukaan vain yhteen käsitysten osatekijään vaikuttamisen vaikeaksi. Valmentavan johtajuuden toiminnallistumisen haasteena kohdeorganisaatiossa on aseman kautta johtamisesta luopuminen. Ilman aseman kautta johtamisesta luopumista valmentavan johtajuuden viesti ei ole uskottava, sillä käsitysten tulee olla johdonmukaisia sekä keskenään että ympäröivän ympäristön kanssa ristiriidoilta välttymiseksi. Henkilö voi omaksua voimaannuttamisen viestin vasta sen ollessa johdonmukainen sekä muiden käsitystensä että käsityksensä työympäristöstään kanssa.

Myös Ellinger ja Bostrom (2002) argumentoivat esimiesten tuntevan rooliristiriitoja ennen valmentajan rooliin identifioitumista. Epäjohdonmukaisuudet jatkuvat Ellingerin ja Bostromin (2002) mukaan kunnes uudet uskomukset esimiestyön luonteesta korvaavat vanhat. Näin käy vasta valmentavan johtamisen tullessa osaksi organisaation kulttuuria. Valmentavan

johtamisen tullessa osaksi kulttuuria valmentavasta johtamisesta palkitaan ja organisaation prosessit vahvistavat valmentavaa johtajuutta tukevaa toimintaa. Tällöin uskomukset siitä, mitä esimiehiltä odotetaan, voivat muuttua ja valmentavan johtajan roolin omaksuminen mahdollistuu. Tästä syystä yrityksen palkitsemisjärjestelmällä on suuri rooli esimiesten toiminnan ohjauksessa. Käsittelen palkitsemisjärjestelmää seuraavaksi.

5.4.2 Palkitsemisjärjestelmä

Esimiehen roolin lisäksi minua kiinnosti tietää, minkälainen kohdeyrityksen palkkiojärjestelmä on – miten se mahdollistaa tai estää valmentavan johtajuuden toiminnallistumista? Koin tärkeäksi nostaa yrityksen palkitsemisjärjestelmän esille organisaation kontekstiin liittyvänä haasteena, sillä palkitsemisjärjestelmät eivät esimerkiksi Viitalan (2007) mukaan tue siirtymistä valmentajuuden suuntaan. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että esimiesten toimintaa arvioidaan numeropainotteisesti sekä lyhyellä aikajänteellä. Johtajien odotetaan olevan jatkuvasti tehokkaita ja aikaansaavia, usein lyhyen tähtäimen tuloksien valossa (Ristikangas & Ristikangas 2010). Tämänkaltaiset johtamiskäytännöt ovat ristiriidassa valmentamisen kanssa siinä, että valmentamisessa tarvitaan myös olemisen ja pysähtymisen sallimista.

Se, mistä organisaatiossa palkitaan vaikuttaa vahvasti siihen, miten hyvin valmentava johtaminen voi tulla osaksi arkea. Tällä hetkellä pankissa ei ole ryhmätasolla mittareita, jotka ohjaisivat valmentavaan johtamiseen ja osoittaisivat, että valmentavaa johtamista pidetään aidosti tärkeänä. Tässä mielessä palkkiojärjestelmä on, koko organisaation tasolla, ristiriidassa valmentavan johtamisen sanoman kanssa. Arviointi on kuitenkin organisaation tapa kommunikoida (Findley & Giles 2000). Palkkiot ja rangaistukset voivat toimia niin positiivisen kuin negatiivisenkin oppimisen keininä riippuen siitä, mitä toiminnan tuloksena tapahtuu. Tällä hetkellä palkitsemisjärjestelmä ei vahvista valmentavaa käyttäytymistä, sillä kohdeyrityksessä ei mitata valmentavan johtamisen käytäntöön viennin onnistumista ryhmätasolla.

”Niin siihen pitäis myöskin tehdä ihan, sanotaan, yritystasolla koko yrityksen kattava tavoitejärjestelmä ja sitten seurata järjestelmää eli pystyttäis näkemään, miten se on edennyt ja tekemään niitä tarvittavia korjausliikkeitä ja tämmöstä ei ole.” (A)

”Ainut, missä se (valmentava johtaminen) näkyy on henkilöstöpalvelujen vuosisuunnitelma. Meidän strategisissa hankkeissa on valmentava johtaminen, aikaan saaminen, niinku niitten toimintamallien aikaansaaminen johtoryhmässä. Ja sit niitten levittäminen, mut se ei kuvaa vielä mitään toiminnallisuutta. Ryhmätasolla ei oo mitään. (B)

Pankissa ei, suorittamieni haastattelujen perusteella, ole ryhmätasolla mittareita, joilla mitattaisiin yhtenäisesti ja systemaattisesti valmentavan johtamisen toiminnallistumista ja palkittaisiin onnistumisista. Haastateltavat kokivat ryhmätason mittareiden saamisen hyvin tärkeänä. Myös henkilöstön edustajien palautteessa toivottiin valmentavan johtamisen korostamista esimiesten tavoitteissa ja palkitsemisessa. Lisäksi, Pokki (2010:96) nosti haastatteluidensa perusteella esille tarpeen kehittää valmentajien laadullisen työn mittaamista. Valmentajien laadullisen työn mittaamiselle on selvästi tarvetta organisaatiossa. Osassa tutkimistani yksiköistä valmentava johtaminen on otettu keskustelutasolla mukaan palkitsemiseen.

”Mutta sitten taas me ollaan nostettu palkkakeskusteluihin ... johtoryhmässäkin on useita ihmisiä, jotka palkkakeskustelee omien alaistensa kanssa, jotka ovat siis lähiesimiehiä, niin sitä linjaa, että meillä on valmentava johtaminen niin keskeinen teema pankissa, että sen täytyy näkyä myöskin palkkakeskusteluarvioinneissa ja ottaa arviointeihin mukaan.” (C)

”(Palkitsemisen) peruselementit on koko lailla ennallaan et ehkä mitä siel korostetaan viel aikasempaa enemmän ni siel on yhtenä tämmösenä ei numeerisena elementtinä esimerkiks henkilökohtasissa tavoitteissa ollu tällänen asia kun vastuullinen vaikuttaminen.” (D)

”No meillähän tehdään joka vuos tämmönen 360. Ja sitte on henkilöstötutkimukset samaan aikaan, siinähän on esimiestyötä. Sit me ollaan tehty näiden erilaisten valmennusohjelmien yhteydessä kyselyitä. (Liitetäänkö palkitsemiseen?) No ei sillee niinku numeroarviointeina suoraan, mut että otetaan huomioon harkinnassa tietysti.” (E)

Osassa tutkimistani yksiköistä valmentava johtaminen on keskustelun tasolla liitetty mukaan arviointiin. Tällaiset käytännöt ovat kuitenkin pankkikohtaisia. Kaiken kaikkiaan yrityksen palkitsemisjärjestelmä tukee enemmän määrällisten kuin laadullisten, valmentavaan johtamiseen liittyviin tavoitteisiin pyrkimistä. Positiivista tietysti on, että valmentava johtaminen on otettu keskusteluissa esille.

Kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmä keskittyy määrällisiin tekijöihin ja palkitsee yksilösuorituksista. Määrällisistä tekijöistä palkitsemisen haasteena on, että se korostaa

valmentavaa johtamista teknisenä suoritteena, jota voidaan mitata esimerkiksi tehtyjen havaintojen määränä. Kuten jo edellisessä osiossa esitin, tehtyjen havaintojen määrä ei kuitenkaan kerro siitä, näkyykö valmentajuus organisaation arjessa. Perehdyn tähän ilmiöön tarkemmin seuraavaksi. Yksilösuorituksista palkitseminen taas ruokkii yksilökeskeistä kulttuuria, joka ei tue toisten kehittymisen auttamista. Käsittelen tätä myöhemmin.

5.4.2.1 Palkitseminen määrällisesti mitattavista tekijöistä

Ensimmäisenä palkitsemiseen liittyvänä haasteena on valmentavan johtamisen määrällinen mittaaminen. Valmentavaa johtamista mitataan organisaatiossa pääasiassa määrällisesti, tarkoittaen sitä, että osassa pankeista mitataan suoritettujen havainnointien tai kehityskeskustelujen määrää. Valmentavan johtamisen laatua ei puolestaan varsinaisesti mitata, mutta siitä saatetaan keskustella. Haasteena määrällisten mittareiden käytössä on, että ne eivät välttämättä ohjaa käytöstä haluttuun suuntaan. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän haasteena organisaatiossa on saavuttaa tarvittavan tasoinen avoimuus, jotta palkitseminen toimisi motivoivana tekijänä.

Työn laadullinen mittaaminen koetaan organisaatiossa hankalaksi. Suorittamieni haastattelujen lisäksi tätä näkemystä tukee strategiatyö *Johtaminen tulevaisuudessa* (2010:23) tutkimustulokset. Strategiatyössä *Johtaminen tulevaisuudessa* tutkittiin muun muassa, miten ylin johto kokee ja näkee palkitsemisen ryhmässä tänä päivänä ja tulevaisuudessa. Ylin johto koki työn laadullisen mittaamisen hankalaksi. Tutkimissani yksiköissä keskitytään mittaamaan valmentavan johtamisen käytäntöjen suorittamisen määrää. Haasteena mitattaessa esimiesten suorittamien havainnointien määrää on, että määrällisten mittareiden avulla ei pystytä arvioimaan sitä, miten hyvin esimies toteuttaa valmentavaa johtamista. Esimerkiksi havainnointikertojen määrän mittaaminen ja niistä palkitseminen saattaa johtaa siihen, että havainnointien laatu itse asiassa laskee, jos havainnoiteja mittaamisen pelossa suoritetaan väkisin kiireessä. Havainnointien määrän mittaaminen ei vielä kerro siitä, kuinka hyvin esimies on sisäistänyt valmentavan johtamisen. Havainnointien määrä ei myöskään kerro siitä, miten esimies käyttäytyy havainnointitilanteiden ulkopuolella. Havainnointien määrän mittaaminen korostaa valmentavaa johtamista teknisenä, mitattavissa olevana suorituksena, erilaisen johtamisfilosofian sijaan.

”Semmosia mittareita on liittyen enemmänkin myynnin johtamiseen et pitää tehdä tietty määrä havainnoiteja ja sitten niistä palautekeskusteluja. Ja sit, ku seki havainnointi on menny vähän väärin, et siit on tullu sellanen tekninen suoritus, et siit ei tuu niinku semmonen, aidosti.” (B)

”Me ollaan otettu esimiehille tähän lyhyen aikavälin palkkiojärjestelmään palkkiomittariksi, että on oltava tietty määrä havainnoiteja per toimihenkilö tehty. Tää on toki tämmönen määrällinen mittari, ei laadullinen, että sehän voi olla kuinka hyvin tai huonosti tahansa tehty se havainnointi, sitä ei mitata vaan sitä, että täytyy huolehtia, että havainnointia tapahtuu.” (C)

Tutkimissani yksiköissä valmentavan johtamisen käytäntöjen, kuten havainnoinnin, suorittamisen määrän mittaaminen on otettu mukaan palkkiomittareihin. Positiivista tässä kehityksessä on se, että valmentavan johtajuuden merkityksen tärkeys korostuu mittaamisen avulla. Käytöksen muuttaminen määrällisten mittareiden avulla voi silti olla haasteellista. Käytöksen ohjaaminen arviointimenetelmien avulla on esimerkiksi Andersonin ja Johnsonin (2005) mukaan luultua monimutkaisempaa, sillä esimiehet voivat toimia täsmälleen mitatun käytöksen mukaan, mutta pidättäytyä käytöksestä, joka tuottaa halutun lopputuloksen. Esimiehet saattavat siis noudattaa käytäntöä kirjaimellisesti kuitenkin sisäistämättä sitä.

Mittaustavan vaikutuksiin liittyy myös se, että palkkiojärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa ratkaisevasti, miten reiluksi järjestelmä koetaan (Findley ym. 2000). Toiminnan arvioinnin reiluuteen liittyvät tekijät on jaettu pääasiassa esimiehen ja alaisten väliseen kommunikaatioon sekä arviointijärjestelmän rakenteeseen sekä käytäntöihin. Etenkin mitattaessa laadullisia tekijöitä, kuten valmentavaa johtamista, ovat avoin kommunikaatio sekä selvät ja johdonmukaiset käytännöt tärkeässä asemassa. Myös palkitsemisjärjestelmien ymmärrettävyys nähtiin kuitenkin ylimmän johdon mukaan huonoksi (*Johtaminen tulevaisuudessa* 2010:23). Toimihenkilöt ja esimiehet eivät omalla panoksellaan ylimmän johdon mukaan kunnolla pysty vaikuttamaan siihen, millaiseksi palkkio muodostuu. Palkkiojärjestelmän epäselvyys voi valmentavan johtamisen kohdalla johtaa järjestelmän epäonnistumiseen, sillä jos henkilöt kokevat, ettei omiin tuloksiin voi vaikuttaa, ei järjestelmä myöskään ohjaa käytöstä tiettyyn suuntaan. Tällöin järjestelmä voi jopa tukea aivan päinvastaista käytöstä, kuin mitä oli tarkoitus.

Kuten olen jo aiemmin esittänyt, valmentavan johtamisen ideologian sisäistäminen vaatii kulttuurin muutoksen. Toisena palkitsemiseen liittyvänä haasteena on organisaation kulttuuria kuvastava, vallalla oleva palkitseminen yksilösuorituksista. Keskityn tähän seuraavassa osiossa.

5.4.2.2 Palkitseminen yksilösuorituksista

Valmentavan johtajuuden toiminnallistamisen toisena palkitsemiseen liittyvänä haasteena on luoda konteksti, joka tukee tiimien ja yksiköiden välistä yhteistyötä kehittämällä organisaatiokulttuuria avoimeen, toisten onnistumisen tukemista mahdollistavaan suuntaan. Pankissa suoritetuissa henkilöstötutkimuksissa, joiden tuloksia kuvasin jo aiemmin, tiimien välinen yhteistyö arvosteltiin erittäin heikoksi. Tiimien ja yksikön sisäisiin tavoitteisiin kuitenkin sitouduttiin vahvasti. Henkilöstön edustajien palautteessa toivottiin siirtymistä yksilökeskeisistä tavoitteista yhteisiin tavoitteisiin. Valmentajuus perustuu yhteistyölle ja siksi yhteistyöstä on myös palkittava. Organisaation yksilökeskeinen järjestelmä nostaa esiin yksilösuorittajia, ja ei siten tue valmentajuuden kehittymistä.

”Ja kyllä niinkun valtaosa on vielä yksilöpalkitsemisia, joka helposti johtaa siihen, että on yksilösuorittajia, ja sitten tämmönen yhteistyö, jolla saadaan aikaan enemmän hyötyjä asiakkaille, hyötyjä yritykselle, niin se jää hirveen vähäiseksi. Ja sitten semmosta osaoptimointia, siihen se helposti johtaa.” (A)

Yksilölliset tavoitteet eivät tue avoimen kulttuurin kehittymistä, jota tarvitaan valmentavan johtajuuden toiminnallistumisen mahdollistumiseksi. Valmentavassa johtajuudessa pyritään tukemaan alaisten kehittymistä, joten toisten onnistumiset eivät saa olla uhka omalle menestymiselle. Lisäksi, jotta toisten tukemiseen olisi mielekästä käyttää aikaa, on tärkeää, että yhteistyöstä palkitaan.

5.5 Koulutusvaiheen haasteet toiminnallistamisen näkökulmasta

Valmentava johtaminen teknisenä suoritteena vaikuttaa siihen, ettei organisaatiossa hyvästä tahdosta huolimatta saada vietyä valmentavaa johtamista käytäntöön asti. Valmentava

johtaminen teknisenä suoritteena juontuu organisatorisesta kontekstista, kuten esimiehen roolista asiantuntijana ja asemajohtajana sekä vanhaa ajattelutapaa tukevasta palkitsemisjärjestelmästä. Keskityin näihin tekijöihin edellisessä osiossa. Tekninen näkökulma näkyy myös koulutukseen liittyvissä haasteissa, erityisesti tavassa viestiä alaisille sekä valmentavan johtamisen toteutumiseen ylimmän johdon tasolla. Keskityn tässä osiossa näihin tekijöihin.

Kuvaan koulutukseen liittyviä haasteita tässä osiossa. Käsittelen ensin valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan liittyvää viestintää ja osallistamista. Keskityn osiossa siihen, miten alaisille viestitään valmentavasta johtamisesta sekä minkä asteista heidän osallistamisensa on sekä viestinnän eri muotoihin. Sitten analysoin ylimmän johdon sitoutumista ja sen vaikutuksia koulutusohjelman tulosten käytäntöön vientiin. Käsittelen sitä, miten koko organisaation ylimmän johdon sitoutuminen ja toisaalta eri yksiköiden ylimmän johdon sitoutuminen koulutusohjelmaan vaikuttaa valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen.

5.5.1 Viestintä ja osallistaminen

Koulutusohjelmaan liittyvänä haasteena minua kiinnosti selvittää, miten valmentavasta johtamisesta viestitään organisaatiossa sekä minkä asteista, etenkin alaisten, osallistaminen on. Kandidaatintyöni johtopäätöksenä nimittäin oli, että kirjallisuudessa valmennettavan, eli alaisen, näkökulma jätetään usein pitkälti huomioimatta. Tämä viestii valmentamisen taustalla yhä vaikuttavasta ajattelutavasta, jossa valmentaja on huomion keskipisteenä. Kuten olen työssäni jo aikaisemmin sivunnut, esimerkiksi henkilöstötutkimusten tuloksia esitellessäni, myös kohdeorganisaatiossa on havaittavissa vastaavanlaista ajattelutapaa. Valmentavan ideologian mukaista on kuitenkin vallan siirtäminen alaisille mahdollistaakseen alaisten kasvun. Tästä johtuen minua kiinnosti tietää, miten alaiset huomioidaan organisaatiossa, sillä uskon viestinnän ja osallistamisen kertovan siitä, miten valmentava johtaminen organisaatiossa käsitetään. Jos nimittäin ajatellaan, että valmentava johtajuus on voimaannuttamista ja mahdollistamista, kuten Ellinger ym. (1999:115) kuvaavat, niin eikö myös tavan, jolla valmentavasta johtamisesta viestitään, pitäisi kuvastaa tätä näkemystä? Tällöin alaisten yllyttäminen ajattelemaan ja kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan

kysymysten avulla sekä vastuun ja omistajuuden siirtäminen alaiselle toiminnassa ja kehittämisessä ovat keskeisessä asemassa muutoksesta viestinnän aikana.

Henkilöstötutkimusten tulosten lisäksi myös noin puolessa haastatteluista tuli esiin perinteisen johtamisnäkökulman vaikuttaminen valmentavan johtamisen käytäntöön vientiin. Heidän mukaansa organisaatiossa ajatellaan valmentamista perinteisen johtamisnäkökulman kautta.

”Se semmonen ydin kysymys muutoksessa on kun puhutaan valmentavasta johtamisesta ja vastuullisesta vaikuttamisesta niin kärjistäen johto vielä itse juoksee sen kun pitäis antaa henkilöstölle mahdollisuus juosta se paremmin. Et ei olla vielä sisäistetty valmentavan johtamisen filosofiaa, vaan ajatellaan sen perinteisen johtamisnäkökulman kautta.” (A)

Siitä, miten alaiset on huomioitu koulutusohjelman yhteydessä, vaikuttaa siltä, että yrityksessä valmentava johtaminen nähdään vielä johtajien juoksuna. Tätä johtopäätöstä tukee viestinnän lisäksi se, miten yrityksessä mitataan valmentavaa johtamista sekä se, miten valmentava johtaminen muodostuu lähinnä arjesta irrallisista käytännöistä. Käsittelin valmentavan johtamisen mittaamista edellisessä osiossa ja valmentavan johtamisen käytäntöjä käsittelen tutkimuksessani myöhemmin. Tässä osiossa keskityn siihen, miten alaisille viestitään ja minkä asteista heidän osallistamisensa on sekä ovatko viestinnän eri muodot johdonmukaisia keskenään.

5.5.1.1 Viestintä alaisille

Toiminnallistamisen yhtenä haasteena on valmentavasta johtamisesta viestimisen tapa. Viestin sisällön lisäksi viestimisen tapa vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi ja uskottavaksi alaiset voivat valmentavan johtamisen kokea. Jotta valmentava johtaminen voi toteutua käytännössä, myös alaisten on uskottava siihen. Kohdeyrityksessä valmentavasta johtamisesta viestitään alaisille ns. siiloa kuvastavan johtamiskulttuurin mukaisesti. Organisaatiossa ei ole yhtenäistä mallia siitä, miten valmentavasta johtamisesta tulisi viestiä alaisille tai tulisiko alaiset ottaa mukaan valmentavan johtamisen suunnitteluun. Eri yksiköissä viestintä ja osallistaminen on toteutettu eri tavoin. Osassa tutkimistani pankeista alaisten näkökulmia kysyttiin valmentavan johtamisen toiminnallistamisen suunnittelussa. Muutama haastateltava sekä henkilöstön edustajat kuitenkin kyseenalaistivat sitä, meneekö alaisilta hankittu tieto organisaatiossa eteenpäin.

Henkilöstölle viestintä on toteutettu eri tavoin eri yksiköissä. Henkilöstölle viestintä on suurimmaksi osaksi ollut yksisuuntaista kertomista ylhäältä alaspäin.

”Mutta kyllä jäänyt sitten henkilöstötasolla eli käytännön asiakaspalvelutyötä tekevien osalta vielä hyvin hämäräksi.... Henkilöstön kanssa käsittely on ollut vaan kertaluontoinen luento teoreettisella tasolla, mutta henkilöstöä ei olla otettu mukaan pohdintaan. Ei sellainen lisää ymmärrystä.” (A)

Valmentavaa johtamista on käsitelty henkilöstön kanssa teoreettisella tasolla, mutta haastateltavien mukaan tarvittaisiin enemmän pohdintaa. Nykyisellään viestimisen tapa on vanhan johtamistyylin kaltainen ja muistuttaa Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) kuvaamaa ns. siiloa kuvastavaa johtamiskulttuuria. Johtaminen on tällöin perustunut eräänlaiseen siiloajatteluun, jossa ylin johto määrittelee suunnan ja valitsee strategian sekä päättää arvot ja kertoo, miten organisaatioissa toimitaan. Tällöin ajatellaan, että suurin tieto on ylimmän johdon hallussa ja keskijohdon tehtävänä on välittää tämä tieto omille johdettavilleen. Haasteena tällaisessa ajattelutavassa on, että ajattelu siirtyy käytännön toiminnan kautta myös alemmas organisaatioon ja keskijohdon uskomuksiin eikä näin ollen mahdollista valmentavaa johtajuutta. Valmentavan johtamisen mahdollistamiseksi tarvitaan henkilöstön mukaanottoa viestintäprosessiin. Tämä on herättänyt joissakin pankeissa kysymyksen siitä, miten alaisille kannattaisi viestiä valmentavasta johtamisesta.

”Muutamissa pankeissa niin on ollu sellasia tilaisuuksia, missä on ollu koko henkilökunta mukana. Et siel on niinku siel pankeissa itse asiassa, se ei ollu siinä ohjelmassa, mut niissä pankeissa on huomattu, et sitä on tarvittu. Että ne halus että ne, ne kysy meiltä, et mitä ne kertoo niinku alaisille.” (B)

Osassa pankeista on herännyt kysymys siitä, miten valmentavasta johtamisesta tulisi viestiä. Alaisille viestintään ja osallistamiseen ei nimittäin ole organisaatiotasolla yhtenäistä linjaa. Pankit voivat toteuttaa valmentavasta johtamisesta viestinnän siten kuin itse parhaimmaksi näkevät. Vaikka tutkimissani yksiköissä valmentavan johtamisen suunnittelu on johtajien käsissä, on kyseisissä pankeissa otettu mukaan myös osallistavia menetelmiä.

”Siitä on pidetty palavereita, tällasia lyhyitä koontiaineistoja on esitetty. ... Ja sitten heille on toistettu noin puolen vuoden välein tämmöstä mittausta, jollon heiltä on kysytty sitä, et millä tavalla valmentavan johtamisen asiat heidän mielestään näkyy siinä esimiestyössä.” (C)

”Pääsääntöisesti se suunnittelu on meikäläisien (johtajien) ja noitten lähiesimiesten käsialaa. Semmonen kans tuli ennen ku alettiin tätä valmennusta jalkauttaa toimihenkilöihin niin meil oli iso tällanen verkkokysely et tavallaan niistä myynnin valmiuksista ja asiakaskohtaamisten valmiuksista. Niistä tuli kans sellasia eväitä et mitä tuotiin sit tähän valmennukseen mukaan.”

(D)

Puolessa tutkimistani yksiköistä alaisia on otettu mukaan valmentavan johtamisen kehittämiseen, vaikka pääpaino onkin edelleen johdon omissa pohdintoissa. Tällainen osallistamisen ja viestinnän tapa muistuttaa teoriaosuudessa käsittelemääni Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) kuvaamaa putkimallia. Putkimallissa porukka otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Kiinnostus työntekijöiden ajattelusta ohjaa toimintaa ja kokemuksia haetaan organisaation eri tasoilta. Tieto kulkee ja se on avointa, kuin putkessa. Henkilöstö on uudessa roolissa, aitona vaikuttajana ja toiminnan uudistajana, asiantuntijoina oman työnsä ja toimintansa kehittäjinä. Avainasiana tässä mallissa on, että henkilöstöltä kysytyllä palautteella ja kehitysehdotuksilla on oikeasti merkitystä. Aiemmin esittelemieni henkilöstötutkimusten tuloksien ja palautteen valossa on kuitenkin kyseenalaista, onko henkilöstö kohdeorganisaatiossa aitona vaikuttajana ja työnsä kehittäjänä. Nämä tekijät nimittäin nähtiin henkilöstön osalta erittäin huonoiksi organisaatiossa. Tämä oli myös yksi niistä tekijöistä, jossa henkilöstön ja johdon mielipiteet erosivat. Näennäinen osallistaminen voi luoda henkilöstön parissa epäuskoa valmentavan johtamisen aitoudesta. Lisäksi, viestin uskottavuuteen vaikuttaa sanallisen viestinnän tavan ohella myös muut viestinnän keinot.

Viestintä koostuu monista tekijöistä sanallisen viestinnän lisäksi. Viestintää ovat myös palkitseminen sekä organisaation käytännöt. Seuraavaksi käsitelen sanallisen viestinnän ja muun viestinnän välistä suhdetta organisaatiossa, sillä viestinnän onnistumiseksi on tärkeää, että eri viestinnän tekijät ovat johdonmukaisia keskenään.

5.5.1.2 Viestintä eri muodoissa

Sanallisen viestinnän lisäksi viestintää ovat myös johtajien toiminta, resurssien allokointi, suorituksen arvioinnin kriteerit sekä käytännöt ja toimintatavat. Walderseen (1997) suorittamien tutkimusten mukaan informaationlähteillä on merkitystä siinä huomioidaanko viesti vai ei. Sanallisen viestinnän pitäisi olla yhtenäistä muun viestinnän kanssa. Viestinnän

eri muotojen ollessa ristiriidassa keskenään viesti ei välttämättä tule ollenkaan huomioiduksi tai sitä ei uskota. Kohdeyrityksessä viestitään valmennuksen tärkeydestä sanallisesti, mutta tämä viestintä on ristiriidassa muiden viestien kanssa. Jatkuvan informaatiotulvan vuoksi työntekijät suodattavat osan informaatiosta pois ennen kuin se edes saavuttaa tietoisien harkinnan (Walderssee 1997). Lisäksi muutosviestit pirstaloituvat niiden saavuttaessa organisaation alemman tason jokaisen kommunikoidessa omalla tavallaan niin kielellisesti kuin tekojensa kautta. Tästä johtuen, vaikka organisaatiossa viestitään valmentavan johtamisen tärkeydestä, se ei välttämättä saavuta kaikkien työntekijöiden harkintaa. Jos taas viesti tulee huomioiduksi, mutta organisaation käytännöt eivät kuitenkaan muutu, voi viestintä aiheuttaa entistä suurempia ristiriitoja.

Osa haastateltavista kuvasi viestinnän ja todellisuuden välisen suhteen aiheuttavan ristiriitoja odotuksissa.

”Ja sitten viestitään henkilöstölle, luodaan sitä odotusarvoa, että tässä nyten tää johtamiskuvio muuttuu, mutta kuitenkin toimitaan aivan samalla tavalla kuin aikaisemmin eli se käytännössä ei muutu, joka tulee enemmänkin itseään vastaan. Luodaan odotusarvoa, joka sitten ei toteudu ja tulee pettymyksiä.” (A)

Valmentavasta johtamisesta viestiminen ei yksinään riitä vakuuttamaan henkilöstöä sekä esimiehiä valmentavan johtamisen tärkeydestä. Puheet valmentavasta johtamisesta ja tulevasta muutoksesta voivat pahimmassa tapauksessa tuoda turhautuneisuuden tunteita organisaation jäsenten keskuuteen, jos muiden viestintäkanavien sisältö on ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa. Käsittelin jo edellisessä kappaleessa palkitsemisjärjestelmän organisaatioon lähettämää sanomaa. Organisaation palkitessa yksilösuorituksista sekä erillisistä, määrällisistä suoritteista lyhyellä tähtämellä se lähettää ristiriitaisen viestin sanallisen viestinnän kanssa. Myöhemmissä kappaleissa tulen tarkemmin analysoimaan sitä, minkälaisen viestin ylimmän johdon esimerkki sekä organisaation käytännöt ja koulutuksen jälkeinen seuranta lähettävät. Näistä ensimmäisenä käsittelen ylimmän johdon sitoutumista valmentavaan johtamiseen.

5.5.2 Ylimmän johdon sitoutuminen

Ylimmän johdon sitoutuminen valmentavaan johtamiseen nähdään organisaation esimiesten kesken hyvin tärkeäksi. Lisäksi, ylimmän johdon sitoutumisen tärkeyttä painotetaan toiminnallistamisen teorioissa (esim. Popper & Lipshitz 2000, Kempster 2009). Näistä syistä johtuen koin tärkeäksi nostaa analyysiini ylimmän johdon roolin valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa kohdeorganisaatiossa.

Pokki (2010:95) totesi Pro – gradussaan, että kohdeyrityksen esimiesten keskuudessa ylimmän johdon rooli valmentavan johtamisen mallin toiminnallistamisessa nähtiin hyvin tärkeänä. Esimiehet odottivat valmentavan johtamisen toimintatapojen käyttöä ylimmän johdon omassa toiminnassa. He kokivat valmentavan johtamisen näkymisen myös ylimmän johdon toiminnassa olevan hyvin tärkeää valmentavan johtamisen uskottavuuden ja mallin tärkeyden korostamisen kannalta. Lisäksi mallin käyttö ylimmässä johdossa voisi heidän mukaansa lisätä johdon ymmärrystä valmentavan johtamisen haasteista auttaen johtoa huomioimaan valmentavan johtamisen haasteet paremmin strategisissa päätöksissään.

Ylimmän johdon sitoutumisen tärkeyttä painotetaan toiminnallistamisen teorioissa. Toiminnallistamisen teorioissa ylimmän johdon rooli uuden ideologian sisäistämisessä nähdään erittäin keskeisenä, sillä heidän toimintaansa seurataan ja siitä otetaan mallia. Oman ajankäyttönsä kohdistamisella ylin johto viestittää, mikä organisaatiossa on tärkeää sekä minkälaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa palkitaan. Puheiden lisäksi erityisen tärkeää on ylimmän johdon käyttäytyminen. Tulen seuraavissa osioissa käsittelemään sitä, miten ylimmän johdon sitoutuminen valmentavaan johtamiseen vaikuttaa valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen kohdeorganisaatiossa.

Ylimmällä johdolla kohdeorganisaatiossa tarkoitan sekä koko organisaation ylintä johtoa, että eri yksiköiden / konttoreiden ylintä johtoa. Käsittelem näitä ryhmiä erikseen, sillä näiden kahden ryhmän sitoutumisen vaikutukset ovat erilaisia. Kummankin, sekä koko organisaation ylimmän johdon että eri yksiköiden johdon, sitoutuminen valmentavaan johtamiseen on erittäin tärkeää valmentavan johtamisen käytäntöön viennin onnistumiseksi. Tutkimukseni perusteella kummatkin muodostavat omanlaisensa haasteen toiminnallistamisen kannalta. Käsittelem ensin koko organisaation ylimmän johdon roolia ja sitten eri yksiköiden / konttoreiden johdon roolia.

5.5.2.1 Ylin johto keskuksessa

Koko organisaation ylimmän johdon sitoutuminen valmentavaan johtamiseen kuvastuu heidän pitämissään puheissa. Valmentavaan johtamiseen on kiinnitetty ylimmän johdon viestinnässä huomiota strategiaan kirjaamisesta lähtien. Haasteena ylimmän johdon sitoutumisessa valmentavaan johtamiseen on se, ettei heillä itsellään ole aikaa osallistua valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Tämä puheiden ja käytännön välinen ero muodostaa ristiriitaisen viestin alaisille ja esimiehille. Tämä voi muodostaa esteen valmentavan johtamisen aidolle toiminnallistumiselle, sillä tutkimusten mukaan johtajat vaikuttavat ajatusten leviämiseen oman jokapäiväisen käyttäytymisensä kautta (esim. Popper & Lipshitz 2000). Lisäksi, etenkin ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa valmentavan kulttuurin rakentamisessa. Valmentavan kulttuurin rakentaminen on aidon sisäistämisen mahdollistamisessa erittäin tärkeää.

Haastatteluissa ilmeni, että organisaation ylin johto kiinnittää valmentavaan johtamiseen paljon huomiota puheissaan.

”Jos mä seuraan, et mitä keskuksessa on tapahtunut, niin aattelee sen jälkeen ku se tuli strategiasta ulos, niin kyl mun mielestä johto kiinnittää valtavasti huomiota viestintään. Ja sitten esimerkiks niinku jopa pääjohtajan näissä avauspuheissa, niin valmentava johtaminen, esimerkiks vuos sitten niin hän toi sen niinku hyvin merkittävästi esille.” (B)

Valmentavaa johtamista tuodaan ylimmän johdon puheissa voimakkaasti esille. Ristiriidassa tämän valmentavan johtamisen tärkeyden korostamisen kanssa on se, ettei ylimmällä johdolla itsellään ole aikaa osallistua valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan.

”Koitetaan saada sitä ryhmäcoachingia, ku esimerkiks tässä vaiheessa heitä (keskuksen johtoa) ei saa muuten osallistumaan tähän valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan, ku se vie liikaa aikaa, ni se pitää tehdä muuten. (B)

Johdolla itsellään ei ole aikaa sitoutua valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan, vaikka valmentavan johtamisen tärkeyttä korostetaan johdon puheissa. Tämä käytännön tason ja puheiden välisen sitoutumisen asteen ero muodostaa ristiriitaisen viestin esimiehille sekä alaisille. Ylimmän johdon käytännön tekojen esimerkin puute aiheuttaa osaltaan sen, että valmentava johtaminen jää organisaatiossa vain puheen tasolle. Tällöin esimiehet eivät

sitoudu valmentavaan johtamiseen aidosti vaan valmentava johtaminen jää pakolliseksi, arjesta irralliseksi suoritteeksi.

”Mut, esteitä sitten tietysti on, lähinnä se et strategiaan kirjataan, tehdään se linjaus, ja se jää niinku semmoseksi, sanotaan et ”pakko tehdä” asiaksi, et siihen ei sitouduta, joka johtaa siihen että ylin johto, esimiehet eivät ota sitä työstettäväksi.” (A)

Valmentava johtaminen on vielä osassa organisaatiota hyvin teoreettisella tasolla, kuten henkilöstötutkimusten tuloksia analysoidessani esitin. Jotta tältä teoreettiselta tasolta päästäisiin eteenpäin, valmentavan johtamisen on tultava osaksi organisaation kulttuuria.

”Tää vielä todettiin siinä strategiavaiheessakin, että ylin johto ei oo käyny, et meiltä puuttuu se kulttuuri.” (B)

Kulttuuriin vaikuttamisessa ylimmän johdon esimerkki on erityisen tärkeä, sillä ylin johto asettaa toiminnallaan esimerkin siitä, mikä on tärkeää. Johtajat vaikuttavat ajatuksien leviämiseen sekä motivaatioon ja käytökseen oman jokapäiväisen käyttäytymisensä kautta (Popper & Lipshitz 2000). Myös Kempster (2009) argumentoi, että johtamistyylien omaksuminen liittyy vahvasti henkilöiden ymmärrykseen johtamisesta, jonka he oppivat observoimalla organisaatiossa tärkeinä pitämiään henkilöitä. Vasta ylimmän johdon, ja erityisesti toimitusjohtajan, ollessa sitoutuneita valmentavaan johtajuuteen, aletaan johtamistakin heidän mukaansa johtaa. Tällöin vaikutukset alkavat näkyä asteittain myös keskijohdon toiminnassa ja valmentava kulttuuri voi rakentua. Kulttuuri muuttuu vasta konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta, ja tällöinkin pienin askelin (Ristikangas & Ristikangas 2010).

5.5.2.2 Ylin johto konttoreissa

Eri konttorien toimitusjohtajien kiinnostus valmentavaan johtamiseen on avaintekijänä siinä, että valmentavaa johtamista on alettu viemään eteenpäin kyseisissä yksiköissä. Toimitusjohtajan kiinnostus valmentavaan johtamiseen on tutkimissani yksiköissä ollut valmentavan johtamisen ohjelman aloittamisen taustalla. Tämä asettaa koko organisaation kannalta sen haasteen, että eri konttorit ovat hyvin eri tasoilla valmentavan johtamisen suhteen toimitusjohtajan kiinnostuksesta riippuen. Positiivista on, että niissä konttoreissa,

joissa valmentavan johtamisen koulutusohjelma on käyty läpi, siihen on osallistunut myös konttorin ylin johto.

”Ku nythän nää on tuotettu pankkikohtaisesti, ja jotka on ollu pankkikohtasia niin niissä on ollu koko se pankin johto.” (B)

”Se on ollu aika kattava kaiken kaikkiaan toi prosessi et siin on ollu niinku johtoryhmä oli ensin yhteistyöyrityksen kautta valmennuksessa ja sitten on ollu keskijohto, myynnin lähiesimiehet ja sen lisäksi nyt ollaan siinä vaiheessa tässä pankeissa et on koko henkilöstö ja myyjät käyty sitten läpi.” (D)

Konttoreissa, joissa koulutusohjelma on käyty läpi, on koulutukseen osallistunut sekä ylin johto että koko muu yksikkö. Osallistuminen on ollut hyvin kattavaa. Konttorien kohdalla ylimmän johdon haasteena ei ole johdon osallistumattomuus koulutusohjelmaan vaan se, että valmentavaa johtamista ei välttämättä oteta agendalle ollenkaan pankin toimitusjohtajan kiinnostuksen puuttuessa. Konttoreissa, joissa valmentavan johtamisen malliin on ryhdytty, toimitusjohtajan kiinnostus on ollut ratkaiseva tekijä.

”Tän pankin toimitusjohtajan mielestä se (organisaation sisäinen kunto) on ainut, tärkeä tapa saada tulosta aikaseks. ... Se sisäinen kunto on siinä kaikista ratkasevin ja siihen sisäiseen kuntoon kuuluu paitsi osaaminen, prosessien toimivuus niin esimiestyö ja johtaminen. Et siihen on satsattu ja se on nähty tärkeeks ja sitä on seurattu ja se on aina osa vuosisuunnittelua, strategiaprosessia, et ei mietitä vaan et mistä saadaan kasvua ja sit menkää ja tehkää nää vaan aina on mietitty myös nää sisäiset tekijät, mitkä on kunnossa, mihin täytyy panostaa, miten niiden avulla saadaan enemmän aikaseks. Et kyl se on just hirveen suuri se tekijä ollu. (E)

Konttoreissa kyseisen konttorin toimitusjohtajan kiinnostus valmentavaan johtamiseen on ollut ratkaisevana tekijänä siinä, että valmentavan johtamisen ohjelmaan on ylipäättään ryhdytty. Yksiköiden väliset erot voivat olla suuret toimitusjohtajan kiinnostuksen perusteella. Siten myös konttorien ylimmän johdon sitoutuminen valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen on erittäin tärkeää valmentavan johtamisen etenemiseksi koko organisaatioon.

5.6 Jälkiseurannan haasteet toiminnallistamisen näkökulmasta

Olen tutkielmassani käsitellyt sitä, miten valmentava johtaminen on tällä hetkellä organisaatiossa enemmän tekninen suorite kuin aidosti osana arkea. Valmentava johtaminen teknisenä suoritteena juontuu kontekstin tuomista tekijöistä. Näitä ovat esimiehen rooli asiantuntijana ja asemajohtajana. Esimiehen tehtäviin tullaan asiantuntijataustoista, jolloin esimiehillä ei aina ole aikaa eikä motivaatiota valmentavaan johtamiseen. Valmentajan tehtävät ovat tällöin ”oikean” työn tiellä. Lisäksi, yrityksen palkitsemisjärjestelmä tukee vanhaa ajattelutapaa. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä mittaa esimiesten suorittamien havaintojen määrää, muttei palkitse siitä, miten hyvin esimies hoitaa valmentajan tehtävänsä.

Esimiehen rooli parhaana asiantuntijana vaikuttaa myös siihen, miten alaisille viestitään valmentavasta johtamisesta ja miten heitä otetaan mukaan ohjelmaan. Valmentavassa johtamisessa on kuitenkin lopulta kyse alaisista ja heidän kehittymisestään ja siksi alaisten huomioiminen on valmentavassa johtamisessa erityisen tärkeää. Joissakin yksiköissä alaisten palautetta valmentavasta johtamisesta on pyydetty, mutta on kyseenalaista etenevätkö alaisten tekemät aloitteet siinä määrin, että valmentavan johtamisen viesti olisi uskottavaa. Lisäksi, yrityksen sanallinen viestintä on ristiriidassa yrityksen käytäntöjen kanssa. Erityisesti ylimmän johdon antama esimerkki on valmentava kulttuurin rakentumisen kannalta tärkeää, mutta ylimmän johdon sitoutuminen näkyy organisaatiossa lähinnä puheen tasolla. Yrityksen käytännöissä valmentavan johtamisen tärkeys ei näy.

Edellä kertaamani tekijät vaikuttavat siihen, että valmentavaa johtamista ajatellaan ja viedään läpi entisen johtamisideologian mukaisesti. Tämä näkyy erityisesti koulutuksen jälkeisenä aikana. Valmentava johtaminen näkyy yrityksen käytännöissä lähinnä pakollisten kehityskeskustelujen sekä havainnointien muodossa, joita suoritetaan muutaman kerran vuodessa. Arjen johtamisessa valmentava johtaminen ei kuitenkaan vielä näy. Keskityn tähän haasteeseen tutkimukseni kahdessa viimeisessä osiossa.

5.6.1 Koulutuksen jälkeinen tuki

Erityisen kiinnostavana koin tutkimukseni kannalta koulutuksen jälkeisen ajan haasteet. Kuten empiirisen osion alussa jo totesin näkemykseni mukaan valmentavan johtamisen toiminnallistamisen suurimmat haasteet kohdeyrityksessä liittyvät juuri koulutuksen jälkeiseen aikaan. Organisaation menneisyyttä emme voi muuttaa, mutta historian aikana opittuihin tapoihin voimme vaikuttaa kiinnittämällä huomiota koulutuksen jälkeiseen tukeen ja seurantaan. Tätä kautta esimiehen rooli voi muuttua. Organisaatiossa on lanseerattu valmentavan johtamisen koulutusohjelma, mutta myös työpaikan tapahtumat, jotka käyvät toteen koulutusohjelman toteuttamisen jälkeen, vaikuttavat koulutusohjelman tehokkuuteen (esim. Cromwell & Kolb 2004). Haastatteluissa tuli ilmi, että ilman riittävää tukea koulutuksessa opittuja asioita on haastateltujen mielestä hankala siirtää käytäntöön.

”Eli on käynnistetty, mutta sitten tää, että toteutuuko se, sitä ei, se on jokaisen yksikön vastuulla sitten. Siinä mä epäilen, että menee paljon hukkaan. Ei auteta. Kun tulee sitten se ensimmäinen muutoskuoppa, ja ei mene eteenpäin, ni voimat loppuu ja ei löydetä keinoja.”
(A)

Osa haastateltavista koki, että koulutuksen hyödyt eivät pääse kunnolla realisoitumaan, koska koulutukseen osallistuneita ei auteta viemään opittuja asioita käytäntöön. Voimien loppumisen lisäksi haasteena on, että koulutuksessa opitut asiat voivat hautautua kiireellisempien, lyhyen tähtäimen asioiden alle.

”No tota tääl on varmasti ollu eri vaiheita, et silloin ku aloitettiin se näky voimakkaammin ja sit aina välillä hiipuu ja sit on aina skarpattu, ja nyt sitten ku oli tää viimeinen vaihe, niin tän jälkeen esimerkiksi johto skarppas omalta osaltaan.” (E)

Usein kiireelliset, lyhyen tähtäimen asiat menevät tärkeiden edelle. Kuitenkin, sitä, mihin johdon huomio ja ajankäyttö kiinnittyy, pidetään tärkeänä (Popper ja Lipshitz 2000). Tästä johtuen näihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota myös koulutuksen jälkeen. Jos johto ei seuraa opittujen asioiden viemistä käytäntöön, ei niiden toteuttamista pidetä tärkeänä.

Koulutuksen jälkeiseen tukeen liittyvistä haasteista nousi analyysin perusteella etenkin kaksi tekijää. Ensimmäinen haaste on se, että tarjottava tuki on konttorien itse päätettävissä. Yksiköiden kiinnostuksen ja käytettävissä olevien resurssien mukaan valmentavan johtamisen toiminnallistamista voidaan tukea hyvin paljon tai hyvin vähän. Yhtenäisen linjan puute

asettaa eri yksiköissä työskentelevät hyvin erilaiseen asemaan. Toisena haasteena tuli esille se, että tarjottu tuki muodostuu suurelta osin erilaisista hyvin teknisistä työkaluista ja malleista. Organisaatiossa olisi kuitenkin tarvetta etenkin vertaisryhmätuelle sekä johdon tuelle. Käsittelen edellä mainittuja haasteita työni tässä osiossa. Ensin käsittelen yksiköille tarjottua tukea ja sen jälkeen toiminnallistamista tukevia työkaluja.

5.6.1.1 Tuki yksikkökohtaisena

Yhtenä toiminnallistamisen haasteena on, että konttorit ovat toiminnassaan hyvin itsenäisiä. Tämä itsenäisyys on toiminnallistamisen haasteena, kun ajatellaan toiminnallistamista koko organisaation näkökulmasta. Koska konttorit ovat hyvin itsenäisiä, ovat ne omillaan valmentavan johtamisen käytäntöön viennin kanssa. Jos yksiköillä on kiinnostusta ja resursseja panostaa käytäntöön viennin tukeen, tämä itsenäisyys ei tietenkään ole toiminnallistamisen esteenä. Kaikkien yksiköiden kohdalla asia ei näin kuitenkaan ole ja siksi konttorit ovat hyvin eri tasoilla toiminnallistamisen tason suhteen. Tutkimissani yksiköissä käytäntöön vieni oli usein vastuutettu yhdelle johtoryhmän jäsenistä ja käytäntöön vieni toteutettiin sisäisesti.

”Et tähän ei liity keskuksen tarjoamana mitään semmosta pitkän aikavälin seuranta.” (C)

”Se jatko on tietenkin vastuutettu pankkitasosesti. ... Mä luulen et näit seuraavii steppei mennään aika pitkälti sitte tääl itte ja sisäisesti.” (D)

Käytäntöön vieniä hoidettiin yksikkötasoisesti ja sisäisesti. Siihen, että käytäntöön viennissä ei käytetä ulkoisia konsulttipalveluja, vaikuttivat pääasiassa budjettisyyt. Haastattelemini henkilöiden edustamissa pankeissa valmentavaa johtamista oli haastateltavien mukaan pyritty aktiivisesti saamaan osaksi pankin toiminnan arkea.

”Et täs on nytte vaan sellasest varmistamisesta enää kysymys et mun mielestä tää on kohtuu hyvin jo arjessa sisällä.” (D)

”Et kyl meillä sillee tää on et ku tätä on vuosikaupalla tätä asiaa viety eteenpäin ni se on myös luonnollinen osa sitä esimiesten keskustelua, et sitä ei tarvii sillee aina ottaa, et se vaan tulee. (E)

Osassa tutkimistani pankeista valmentava johtaminen oli haastateltavien mukaan ollut jo vuosia agendalla ja alkoi pikku hiljaa tulla osaksi arjen toimintaa. Haastattelujani analysoidessa tulee kuitenkin muistaa henkilöstötutkimuksissa havaitut erot johdon ja henkilöstön käsityksissä. Henkilötutkimusten perusteella valmentava johtaminen ei ole vielä aidosti osana arkea. Käytäntöön viennin haasteena on juuri valmentavan johtamisen saaminen aidosti osaksi arkea. Käsittelen tätä haastetta seuraavaksi.

5.6.1.2 Tuki teknisinä työkaluina

Toisena koulutuksen jälkeiseen tukeen liittyvänä haasteena organisaatiossa on se, että valmentavan johtamisen toiminnallistamisen tukena käytettävät työkalut painottuvat erilaisiin sapluunoihin ja malleihin käytännön tason tukemisen sijaan. Tämä kuvastaa tapaa, jolla valmentavaa johtamista viedään käytäntöön. Valmentavan johtamisen ideologian mukaista olisi laajempi vapaus toteuttaa valmentavaa johtamista sekä esimiehille keskustelujen ja esimerkin kautta annettu tuki. Lisäksi, esimiehet itse toivoivat laajempaa vapautta tavassaan toteuttaa valmentavaa johtamista sekä enemmän vertaisryhmätukea ja keskusteluja sekä pohdintaa arjen ongelmista (Pokki 2010:133). Myös henkilöstöryhmien edustajat toivoivat laajempaa vapautta valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Vertaisryhmätuki nostetaan toiminnallistamisen teorioissa yhdeksi keskeisimmistä tukimuodoista.

Haastatteluja suorittaessani koin haastavaksi saada haastateltavilta vastauksia siitä, miten toiminnallistamista tuetaan arjen toiminnassa. Vastaukset keskittyivät lähinnä teknisiin työkaluihin. Organisaatiossa on käytössä esimerkiksi erilaisia kehityskeskusteluissa käytettäviä malleja, joiden mukaan esimiehet voivat keskusteluissaan edetä.

”Työkalupuolella jokaisella esimiehellä on samanlainen myyntikeskustelutaulukko, mitä käytetään. Mä nään jokasen myynnin valmentajan käymät niinku myyntikeskustelut, niiden sisällöt ja niiden pohjalta sovitut asiat. Se nyt ois ehkä yks tollanen käytännön esimerkki. Sama juttu meil on noitten havainnointi, et mitä me ollaan tehty asiakaskohtaamisten pohjalta niin siin on kans tällanen yhteinen työkalu, yhteinen tavallaan niinku viitekehys siihen et miten asioita seurataan ja miten niitä vedetään yhteen.” (D)

Toiminnallistamisen työkalut koostuivat erilaista malleista ja sapluunoista, joita esimiehet voivat käyttää työssään. Osassa yksiköistä käytetään näitä työkaluja toiminnallistamisen

tukena, mutta vertaisryhmätoiminta jää organisaatiossa vähemmälle huomiolle. Vertaisryhmätoiminnalle esiintyy kuitenkin suurta tarvetta organisaatiossa. Yhdessä yksikössä käytettiin myös jonkin asteista vertaisryhmätukea.

”Meil itse asiassa tän jälkeen oli esimiehille semmosissa niinku luonnollisissa ryhmissä coaching. Se ei menny ihan niin ku oltiin ajateltu, mut että se oli kuitenkin. ... Et sitte nää meiän esimiehet halus, et ne itse heiän omissa kokouksissaan niin aina ottaa tän esimiestyön ja johtamisen teemaksi et he ei tarvii ketään ulkopuolista.” (E)

Vertaisryhmätuki on kyseisen pankin esimiesten haastatteluiden perusteella erittäin toivottua (Pokki 2010:133). Pokki esittää, että moni hänen haastattelemistaan esimiehistä hyödyntäisivät jopa mieluummin mahdollisuutta vertaiskeskustelulle kuin kävisivät erilaisissa coachingtilaisuuksissa tai vastaavissa. Vertaisryhmätuki nostetaan myös toiminnallistamisen teorioissa yhdeksi keskeisimmistä tukimuodoista (esim. Martin 2010). Myös Cromwellin ja Kolbin (2004) tutkimuksen mukaan koulutettavat, jotka saivat paljon vertaisryhmiensä tukea, raportoivat huomattavasti suurempaa toiminnallistamisen astetta, etenkin pitemmällä aikavälillä.

Vertaisryhmätuen lisäksi Martinin (2010) mukaan työpaikan ympäristöön kuuluvat tilaisuudet käyttää opittuja taitoja sekä koulutuksen työssä hyödyntämisen seuraukset. Nämä tekijät liittyvät käytäntöihin yrityksessä. Käsittelen seuraavaksi yrityksen käytäntöjä.

5.6.2 Käytännöt

Tutkimukseni perimmäisenä kysymyksenä on valmentavan johtamisen saattaminen aidosti yrityksen käytäntöjä määrittäväksi tekijäksi. Haasteena on, miten saada yrityksen käytännöt muuttumaan valmentavaan suuntaan, kun samanaikaisesti nämä käytännöt ylläpitävät yrityksessä vallalla olevaa johtamistyyliä. Esimiehen rooli, palkitsemisjärjestelmä, viestintä sekä ylimmän johdon esimerkki vaikuttavat kaikki yrityksen käytäntöihin. Käytäntöjä voidaan pyrkiä muuttamaan koulutuksen jälkeisen tuen ja seurannan avulla. Näihin tekijöihin yrityksessä liittyviä haasteita olen jo käsitellyt tutkielmassani. Tässä osiossa keskityn yrityksen käytäntöihin.

Tutkimukseni kannalta keskeisintä on päivittäinen johtaminen ja se, miten valmentava johtaminen saataisiin osaksi jokapäiväistä johtamista. Tämä muodostaa seuraavassa osiossa käsittelemäni haasteen eli sen, että valmentavan johtamisen käytännöt eivät olisi vain pakollisia, erillisiä suoritteita vaan sisältyisivät itse johtamistyyliin.

5.6.2.1 Käytännöt teknisistä työkaluista osaksi arkea

Organisaatiossa on otettu käyttöön erilaisia valmennuskäytäntöjä. Pokki (2010:16-19) tutki pro – gradussaan systemaattisia valmennuskäytäntöjä, joita kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön. Hänen mukaansa nämä käytännöt ja välineet painottuvat erilaisiin keskustelujen kautta käytäviin toimintatapoihin, kuten kehityskeskusteluihin ja valmennusvartteihin. Lisäksi organisaatiossa on otettu käyttöön toimihenkilön työn havainnointi, jossa esimies seuraa valmennettavansa työskentelyä asiakasneuvotteluissa. Tutkimukseni kohteena on näiden virallisten, määrällisesti mitattavien käytäntöjen sijaan ne käytännöt, jotka kuvaavat valmentavan johtamisen näkymistä aidosti arjessa. Tällä tarkoitan valmentavaa johtamista johtamistyylinä, jossa esimies kuuntelee ja kyselee käskemisen ja yksisuuntaisen viestimisen sijaan. Haastatteluja suorittaessani huomasin kuitenkin, ettei tällaisesta johtamistyylin muutoksesta noussut esiin esimerkkejä. Haastateltavien kuvaamat valmentavan johtamisen käytännöt koostuivat erilaisista systemaattisista valmennuskäytännöistä, kuten havainnoinnista ja kehityskeskusteluista, sekä erilaisista kaavioista ja sapluunoista.

Kysyessäni haastateltavilta muutoksista organisaation käytännöissä suurin osa vastauksista keskittyi uusiin systemaattisiin käytäntöihin jokapäiväisen käyttäytymisen muutoksen sijaan. Tyypillinen vastaus kuvasi jotakin organisaatiossa lanseerattua mallia. Näiden erillisten käytäntöjen ulkopuolisia muutoksia ei juurikaan havaittu. Etenkin keskuksessa muutosta oli vaikea havaita.

”Niinku ajattelee, et miten pitäis muuttua esimerkiks niin kun kokouskäytännöt, niin mä en pysty sanomaan, että onko muuttunu. Varmaan niinku sellasta näennäistä osallistamista tapahtuu, että tehdään yhdessä ja niin, mutta se, että meneekö ne asiat eteenpäin, että nyt tää ryhmä on niinku yhdessä tehny niin en osaa sanoa. Kyllä se hidasta on.” (B)

Etenkin keskuksessa muutosta oli vaikea havaita ja haastateltavat eivät kyenneet paikallistamaan mitään suuria käytännön tason muutoksia, kuten esimerkiksi muutoksia

palaverikäyttämisen. Konttoreissa tulokset olivat vaihtelevia. Esimerkiksi kysyessäni palaverikäytännöistä sain seuraavanlaisia vastauksia.

”Palaverikäytännöissä, on monta askelta otettu luentomaisista, informaatiotyöntekijäpalavereista keskusteleviin ja ryhmittöihin ja aktivoiviin palavereihin.” (C)

”(Palavereista) Et kyllähän ne perinteisesti on ollu sellasia et esimies puhuu ja muut kuuntelee. Ja se ei taas ehkä oo ihan tätä päivää. Et enemmän pitäis saada sellasta pohdiskelua ja sellasta yhteistä ratkasun etsintää niihin arjen keisseihin.” (D)

Palaverikäytäntöihin on yhdessä tutkimistani yksiköistä tullut, haastattelujen perusteella, muutosta osallistavampaan suuntaan, mutta muissa muutosta ei ollut juuri havaittavissa. Haasteena on saada käytännöt jokapäiväisiksi ja arkisiksi toiminnoiksi. Valmentava johtaminen on aivan uudenlainen johtamistyyli. Muuttuneet käytännöt tarkoittavat organisaatiossa sitä, että on lisätty pakollisia havainnointeja sekä kehityskeskusteluja, mutta johtamistyyli ei ole muuttunut valmentavaan suuntaan.

”Niin siinä tietysti on tää, et ei oikein vielä johdon taholtakaan ymmärretä, et mikä tässä pitäisi muuttua eli ei oikein ole tehty riittävästi sitä itsepohdintaa, ryhmäkeskustelua, et miten mun johtamisen pitäis muuttua. Ja jos sitä ei oo käyty niin se jää vähän tämmöseksi sanotaan, et teoreettiseksi, et puhutaan valmentavasta johtamisesta, mutta toimitaan edelleen eli enemmän mä nään semmosena et ei oo sitä ymmärrystä, sitoutumista ja ajanottoa, sitä työskentelyä ihan henkilötasolla et mitä tää tarkoittaa minun johtamiskäytäntöihin eli nähdä se, et tällaista se pitäis olla, tässä olen nyt ja näin mun toisella tavalla pitäis arjessa toimia.” (A)

”Että käydäänkö ihan oikeesti voimavarakeskusteluja ihmisen lähtökohdista niin epäilisin, että siinä on vielä pitkä pitkä tie käytävänä. Mut sitte semmonen niinku kulttuurin muutos, et niinku päätöksenteko, et kyllä siinä niinku, millä tasolla se tapahtuu” (B)

Osa haastateltavista kyseenalaisti sitä, toteutuuko valmentava johtaminen jokapäiväisessä johtamisessa. Myös henkilöstön edustajat peräänkuuluttivat aitoa muutosta arjen toiminnassa. Valmentava johtajuus on muutakin kuin havainnointitilaisuuksia sekä kehityskeskusteluja. Siihen, miten hyvin valmentava johtaminen voi tulla osaksi arjen toimintaa vaikuttavat organisaation toimintatavoissa olevat viestit.

Rouillerin ja Goldsteinin (1993) mukaan organisaation toimintatavoissa olevia toiminnallistamista joko tukevia tai estäviä viestejä olivat seuraavat:

Tilannevihjeet. Nämä vihjeet muistuttavat koulutuksessa olleita käyttämään koulutuksessaan oppimia asioita töihin palatessaan.

Tavoitevihjeet. Nämä vihjeet muistuttavat tavoitteiden kautta koulutuksessa olleita käyttämään oppimiaan asioita. Esimerkiksi heille asetetaan tavoitteita, jotka ovat yhtenäisiä koulutuksen kanssa.

Sosiaaliset vihjeet. Nämä vihjeet syntyvät kuulumisesta ryhmään ja sisältävät esimiesten, kollegoiden sekä alaisten käytöksen. Esimerkiksi, koulutuksessa olleet esimiehet käyttäytyvät eri tavalla kuin ennen.

Tehtävävihjeet. Nämä vihjeet liittyvät työn suunnitteluun. Esimerkiksi, koulutukseen liittyviä työkaluja on saatavilla.

Itsekontrollivihjeet. Nämä vihjeet liittyvät erilaisiin sisäisiin prosesseihin, jotka sallivat koulutuksessa olleiden käyttävän oppimaansa. Esimerkiksi ”Minun sallittiin harjoittelevan oikeita, työhön liittyviä ongelmia.”

Seuraukset. Koulutettavien palatessa töihinsä ja soveltaessaan oppimaansa he huomaavat siitä seuraavan seurauksia, jotka vaikuttavat opittuihin asioihin.

Positiivinen palaute. Koulutuksessa olleille annetaan positiivista palautetta opitun soveltamisesta esimerkiksi korkeamman palkan muodossa.

Negatiivinen palaute. Koulutuksessa olleille tehdään selväksi opittujen asioiden hyödyntämättä jättämisen negatiiviset seuraukset.

Rangaistukset. Koulutuksessa olleita rangaistaan uusien taitojen käyttämisestä. Esimerkiksi muut työntekijät pilkkaavat heitä.

Ei palautetta. Koulutuksessa olleille ei anneta minkäänlaista palautetta opittujen taitojen käytöstä tai tärkeydestä. Esimerkiksi, ylin johto on liian kiireistä huomatakseen käytetäänkö koulutuksessa opittuja taitoja.

(Rouiller & Goldstein 1993:383.)

Esitin edellä olevan Rouillerin ja Goldsteinin taulukon jo työni teoriaosuudessa, mutta pidin sen kertaamista analyysini tässä vaiheessa tähdellisenä, sillä taulukon tekijät kuvaavat hyvin, mihin kaikkeen on tärkeää kiinnittää huomiota valmentavan johtamisen toiminnallistamiseksi. Valmentavan johtamisen toiminnallistamiseksi organisaation tulee viestiä jokaisella tasolla valmentavan johtamisen tärkeydestä, ei vain sanallisen viestinnän keinoin, vaan myös ylimmän johdon esimerkin, palkitsemisen sekä ajankäytön ja resurssien kohdistamisen kautta. Organisaation käytäntöjen tulee viestiä ja muistuttaa valmentavasta johtamisesta jatkuvasti. Vasta tällöin valmentava johtaminen voi tulla aidosti osaksi organisaation kulttuuria.

5.7 Yhteenveto

Tutkimukseni on laadullisella menetelmällä suoritettu yhden yrityksen case - tutkimus. Hain tutkimuksellani vastausta kysymyksiin *Miksi valmentavan johtamisen toiminnallistaminen on haasteellista hyvästä tahdosta huolimatta? Millaisia haasteita toiminnallistamiseen liittyy ja mistä ne johtuvat?* Suurimpana toiminnallistamisen haasteena yrityksessä on, että valmentavaa johtamista viedään käytäntöön vanhan johtamistyylin mukaisesti. Tämä juontuu yrityksen kontekstin tuomista haasteista, kuten esimiehen roolista asiantuntijana ja asemajohtajana sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, joka keskittyy määrällisiin tekijöihin laadun sijasta ja kannustaa yksilösuorituksiin. Yrityksen kontekstin tuomat haasteet puolestaan kuvastuvat yrityksen viestinnässä valmentavasta johtamisesta sekä yrityksen ylimmän johdon sitoutumisessa. Valmentavan johtamisen tekninen suorittamistapa näkyy myös koulutuksen jälkeisessä tuessa sekä käytännöissä.

Tutkimassani yrityksessä valmentava johtaminen on kirjattu yrityksen strategiaan ja esimiehiä sekä johtajia on ohjattu valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Yrityksessä on otettu käyttöön erilaisia valmentavan johtamisen käytäntöjä, kuten havainnointia sekä kehityskeskusteluja. Kuitenkin, henkilöstötutkimusten tulosten perusteella, valmentavan johtamisen osatekijät eivät henkilöstön mielestä näy yrityksen arjessa.

Henkilöstötutkimuksien sekä henkilöstön edustajien palautteen perusteella sain valmennettavien näkemyksen osaksi tutkimusta. Valmennettavien näkemys erosi suuresti esimiesten näkemyksestä valmentavan johtamisen nykytilasta. Henkilöstön mukaan valmentavan johtamisen osatekijät eivät näy yrityksen arjessa. Aineiston tuomien eri näkökulmien välisestä ristiriidasta syntyi tutkimuksen keskeisin tutkimustulos. Henkilöstön ja johdon näkemysten välillä valmentavan johtamisen nykytilasta on kuilu. Henkilöstön mielestä valmentava johtaminen ei näy yrityksen käytännöissä. Johto näkee valmentavan johtamisen olevan jo suhteellisen hyvin arjessa. Tässä näkemysten välisessä ristiriidassa kuvastuu valmentavan johtamisen toiminnallistumisen suurin haaste yrityksessä. Valmentava johtaminen nähdään johdon puolesta olevan viety käytäntöön, kun valmentavan johtamisen käytäntöjä suoritetaan säännöllisin väliajoin. Nämä käytännöt eivät kuitenkaan ole se, mitä henkilöstö mittaa. Näiden käytäntöjen suoritettavuus ei myöskään vielä itsessään kuvasta valmentavan johtamisen toteutumista. Valmentava johtaminen on toiminnallistunut, kun

valmentava johtaminen on aidosti organisaation jäsenten arvoissa sekä käyttäytymismalleissa tärkeänä määrittäjänä.

Yrityksessä nähdään, että valmentava johtaminen voisi tuoda paljon hyvää organisaatioon. Tavoitetila ja tehtävät ovat selkeästi kuvattuja, mutta muutosta ei johdeta nykytilanteesta tavoitetilaan. Teoriassa valmentavan johtajan rooli ja tehtäväalue on kuvattu yrityksessä. Käytännössä esimies joutuu olemaan myös asiantuntija, sillä voimaannuttavaan rooliin siirtymiseen ei anneta aikaa eikä esimiehen asiantuntijatehtäviä ole riittävässä määrin siirretty pois esimieheltä. Lisäksi, muutos vaatisi lisäkoulutusta myös useille valmennettaville, sillä he eivät ole tottuneet uuteen valmennustyyliin. Yksilöiden välillä voi olla suuriakin eroja. Kaiken kaikkiaan kyseessä on iso muutos, joka on myös epämukavuusalueelle joutumista. Tähän tarvitsee tukea niin valmentaja kuin valmennettava. Nykyisessä tilanteessa valmentaja joutuu rämpimään yksin epämukavuusalueella, usein liian kauan. Tärkeää olisikin, että kaikki osapuolet voisivat kohdata epämukavuusalueen tuettuna ja päästä uudelle kehitysalueelle kasvonsa säilyttäen.

Virallinen linja luo uskoa valmentavalle johtamiselle, sillä valmentaminen on nähty niin tärkeäksi, että se on linjattu yrityksen strategiaan. Lisäksi yrityksessä tiedostetaan, että muutoksen toteuttaminen edellyttää vahvaa ja laaja-alaista osaamisen johtamista niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Muutos kuitenkin tehdään näennäisesti. Puhutaan valmentavasta johtamisesta, mutta toimitaan edelleen kontrolloivasti. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa tämä näkyy mm. siten, että valmentaja on pääsääntöisesti äänessä antaen oikeita ohjeita. Tästä on lopputuloksena lähinnä ”käyttäjän maku” ja yleinen passivoituminen.

Muutos on ollut haastavaa ja käytännön arki ajaa helposti ohi strategisen tahtotilan; finanssikriisi on tuonut valtavat paineet ja haasteet selviytymiseen – tämä vahvistaa osaltaan kontrolloivaa johtamistyyliä. Tehokkuus ja tulostavoitteet alkavat ohjata yhä vahvemmin toimintaa eikä ole aikaa yhteisiin valmennus- ja keskusteluhetkiin. Valmennettavan perustehtävä jää tällöin epäselväksi niin valmentajalle kuin valmennettavalle. Vaarana on, että työstä tulee suorittamista kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi vanha johtamiskulttuuri nousee tällöin helposti pinnalle ja uusi kokeiluvaiheessa oleva hautautuu totutun tavan alle.

Nykyisen kaltaisessa taloustilanteessa vanha totuttu tapa nousee herkästi esiin varsinkin, koska valmentavan johtamisen tuloksista ei ole vielä näyttöä. Valmentava johtaminen on pitkä prosessi ja sen tuloksia on vaikea mitata. Nykyisessä tilanteessa ei ole aikaa opetella ja kontrolloiva valmentamisote on usein nopeampi vaihtoehto. Lisäksi valmennettava ei välttämättä suostu uudenlaiseen tyyliin, koska mittarit, joilla tulosta mitataan, eivät tue valmentavaa johtamista. Epäily siitä, ettei uudella valmentamisella pääse tavoitteisiin ja vanhan suorituskeskeisen johtamistavan aikana syntyneisiin tulospalkkioihin alkaa kalvaa. Yrityksessä koetaan, että valmentavassa johtamistyyliä aikaa menee turhiin keskusteluihin sekä pohdintoihin suoritemäärän tippuessa. Lisäksi, vaikka valmentavaan johtamiseen kuuluu, että esimies on enemmän läsnä ja havainnoimassa sekä tukemassa, koetaan tämä tyyli helposti ”kyttäyksenä”, koska on totuttu perinteiseen numeroilla johtamiseen. Uusi valmentamistapa vaatii paljon vuorovaikutusta ja aikaa, mutta yrityksen tulospainotteisessa tavassa tätä aikaa ei puheista huolimatta anneta.

Askeleet kohti strategista tahtotilaa eli voimaannuttavaa valmentamista ovat olleet vaihtelevia ja yksikkö- ja yksilökohtaiset erot suuria. Ratkaisevaa onnistumisen kannalta on ollut yhteisen ymmärryksen aikaan saaminen siitä, mitä tarkoittaa valmentava johtaminen. Mitä se on valmentajan roolissa ja mitä valmennettavan roolissa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä ei voi vähätellä ja yhteisille keskusteluille on annettava aikaa. Näkemys valmentavasta johtamisesta on tekninen, osa suorittamisen identiteettiä. Yrityksessä usein tuntuu siltä, että esimies jää organisaatiossa yksin toteuttamaan valmentavaa johtamista. Hänen esimiehensä ei ole kiinnostunut "uudesta aatteesta". Tällainen tilanne voidaan mielestäni liittää johtamisessa vallitsevaan yleisempään ongelmaan eli arvojen välineellisyyteen. Tällä tarkoitan sitä, kuinka johtaminen ja sen käytänteet ovat usein vain keino päästä laskennallisiin businesspäämääriin – kauniista puheista huolimatta. Siksi johtamisen keinot voivat jäädä helposti irrallisiksi eikä teoriassa hyvistä käytänteistä koskaan tule koko organisaatioon juurtuneita. Nämä keinot unohtuvat akuuttien, mitattavien asioiden tullessa esille, jolloin uusia keinoja kohtaan saattaa ajan myötä muodostua tietty apaattisuus. Tällaisessa tilanteessa ei enää jakseta uskoa, että tapa jäisi pysyväksi vaan ajatellaan, että se on johdon sanahelinää. Muutosprosessin helpottamiseksi tulisi korostaa valmentamisen arvoa itsessään, jolloin se ei jäisi niin helposti muiden tavoitteiden alle. Puhetta tärkeämpää on kuitenkin se, miten käytännössä toimitaan – mitä mitataan ja mistä palkitaan.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitin edellä yhteenvedon tutkimuksestani. Tutkimukseni viimeisessä osiossa käsittelem tutkimukseni keskeisiä löydöksiä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen sekä esitän toimintaehdotukseni organisaatiolle. Lisäksi pohdin lyhyesti tutkimukseni rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

6.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Tutkimukseni on laadullinen yhtä yritystä koskeva casetutkimus ja siten tutkimukseni tuloksia ei voida yleistää koskemaan laajemmin muita yrityksiä. Tutkimuksessani käsitellyissä toiminnallistamisen teorioissa (esim. Waldersee 1997, Martin 2010, Kempster 2009) esille nostetut tekijät, kuten johdon antama tuki sekä esimerkki, viestintä, yrityksen käytännöt ja palkitsemisjärjestelmät, osoittautuivat keskeisiksi toiminnallistamisen haasteiksi myös tutkitussa yrityksessä. Koska tutkimukseni tulokset osoittautuivat olevan linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, johtopäätöksiä paikkaansa pitävyyttä olisi mielenkiintoista tutkia myös laajemmin ulottaen tutkimuksen muihin yrityksiin.

Kiinnostukseni tutkia valmentavan johtamisen toteutumista ja sen haasteita kohdeyrityksessä syntyi kandidaatintyöni johtopäätöksestä. Kuten johdannossa kerroin, työni johtopäätöksenä oli, että vaikka kirjallisuudessa tietoisesti nykyään painotetaan voimaannuttavien roolien tärkeyttä kontrolloivien roolien sijaan, on kontrollointiajatus silti vaikuttamassa taustalla. Valmentava johtajuus ei siis edes teoriassa ole aidosti osana arkea, vaikka sitä tietoisesti pyritään korostamaan. Casetutkimukseni osalta päädyin samaan johtopäätökseen. Kontrolloiva johtamistyyli vaikuttaa tutkimassani yrityksessä vahvasti valmentavan johtamisen toiminnallistamisen taustalla. Tapa viedä valmentavaa johtamista eteenpäin on vanhan johtamisideologian kaltainen. Tämä näkyy esimerkiksi yrityksen viestinnässä alaisilleen.

Toiminnallistamisen teorioiden mukaan toiminnallistamisen tärkeimpiä tukijoita ovat ylimmän johdon esimerkki, vertaisryhmätuki sekä yrityksen käytännöt (esim. Martin 2010, Rouiller & Goldstein 1993). Tutkimukseni keskeisimpänä löydöksenä on, että nämä tärkeimmät toiminnallistamisen tukijat on yrityksessä toteutettu vain teknisesti, vanhan johtamisideologian mukaisesti. Organisaation ylin johto sitoutuu valmentavaan johtamiseen

puheissaan, mutta heillä ei, oman asiantuntija- sekä asemajohtajaroolinsa vuoksi, ole aikaa itse osallistua valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Myös organisaation esimiehillä on ajankäytöllisiä ongelmia sekä roolikonflikteja, kuten kirjallisuudessa on aiemmin kuvattu. Lisäksi organisaation palkkiojärjestelmä ei kannusta valmentavaan johtamiseen. Tämä on kirjallisuuskatsauksen perusteella yleinen ongelma (esim. Viitala 2007). Valmentava johtaminen voi mennä aidosti yrityksen käytäntöihin vasta, kun myös tapa viedä johtamisen muutosta eteenpäin on valmentavan filosofian kaltainen ja organisaation kulttuuri sekä käytännöt ovat valmentavaa johtamista tukevia.

6.2 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimuksen aiheita

Organisaatiossa tarvitaan vielä pohdintaa siitä, mitä valmentava johtaminen todella on. Miten valmentava johtaminen muuttaa jokaisen organisaation jäsenen roolia? Valmentava johtaminen ei koostu yksittäisistä suoritteista, vaan sisältyy jokapäiväiseen vuorovaikutukseen. Valmentavassa johtamisessa esimiehen rooli on kuunnella ja kysellä, valmiiden vastausten antamisen sijaan. Näin esimies auttaa alaista kehittymään. Myös alaisen tulee ymmärtää oma roolinsa työnsä itsenäisenä kehittäjänä. Niin esimiehet kuin alaiset tarvitsevat vapauksia uuden roolinsa toteuttamiseen. Organisaatiossa on erilaisia jäseniä eikä sama ratkaisu sovi kaikille. Erilaiset lähtökohdat tulisi huomioida valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa. Yhteistä tulisi olla aito palo valmentavaan esimiestyöhön.

Esimiehiä rekrytoitaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota valmentavan johtajan ominaisuuksiin ja motivaatioon toimia valmentavana johtajana. Niille, keille valmentajan rooli ei sovi, tulee tarjota mahdollisuus toimia asiantuntijatehtävissä. Koko organisaatiossa tulee olla toimiva asiantuntijauramalli, jotta myös asiantuntijatehtävissä on mahdollista edetä urallaan. Lisäksi, esimiehiltä tulee kaikkialla organisaatiossa, myös ylimmän johdon tasolla, siirtää asiantuntijatehtäviä pois, jotta heidän on mahdollista käyttää aikaa valmentamiseen. Ajankäyttö valmentamiseen sisältää muutakin kuin valmennusvarit ja havainnointit muutaman kerran vuodessa. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa keskittyä alaistensa tilanteeseen laajemmin. Kiireisessä tilanteessa tulee helpommin annettua valmiita vastauksia ja valmentajan rooli voi unohtua.

Palkitsemisjärjestelmään tulee ottaa mukaan laadullisia valmentavan johtamisen elementtejä. Vaikka elementit ovat laadullisia, niiden ei tule jäädä pelkästään keskustelun tasolle. Lisäksi on tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä on mahdollisimman läpinäkyvä. Muutoin palkitsemisjärjestelmä ei tue haluttua käytöstä. Myös yhteistyöstä on palkittava ja kilpailullisia tavoitteita vältettävä.

Valmentavasta johtamisesta viestittäessä tulee kiinnittää enemmän huomiota viestinnän eri kanaviin. Viestinnän kanavia ovat myös budjetointi, johtajien ajankäyttö sekä palkitseminen. Viestintäkanavien ollessa ristiriidassa, viesti ei voi mennä läpi. Tästä johtuen koulutuksen jälkeiseen tukeen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkiksi vertaisryhmätoimintaa voitaisiin soveltaa enemmän. Myös esimiehen oman esimiehen esimerkki on tärkeää.

Tutkimukseni rajoituksena oli tutkimukseni laajuus. Tutkimukseni käsitteli suurta organisaatiota ja toiminnallistamisen haasteet ovat moninaiset. Samalla tutkimukseni laajuus oli myös tutkimuksen keskeistä antia. Tutkimukseni avulla sai kokonaiskuvan organisaation kohtaamista haasteista valmentavan johtamisen toiminnallistamisessa. Tutkimukseni saavutti näin tavoitteensa. Tutkimuksen tarkoituksena oli nostaa keskeisiä haasteita esille, jotta niistä voitaisiin käydä tarkempia pohdintoja. Tarkkojen toimintasuunnitelmien määrittämiseksi kutakin esittämäni haastetta tulisi tutkia vielä tarkemmin, myös yksikkökohtaisesti. Näissä jatkotutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi kehittää organisaatioon uusi, valmentavaa johtamista tukeva palkitsemisjärjestelmä tai asiantuntijauramalli. Lisäksi organisaation sisällä olisi toivottavaa käydä keskustelua siitä, mitä valmentava johtaminen merkitsee jokaisen, mukaan lukien alaisten, oman roolin kannalta. Organisaatiotason muutosten sekä oman pohdinnan kautta valmentava johtaminen voi mahdollistua.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, H. 2005. *Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, J. R. & Johnson, B. N. 2005. On the Relationship between Work Contexts, Mandates and Compliance Behaviors of Supervisors, *Journal of Change Management* 5(4):381-390.
- Andersson, T. 2010. Struggles of managerial being and becoming: Experiences from managers' personal development training, *Journal of Management Development* 29(2):167-176.
- Antonioni, D. 2000. Leading, managing and coaching, *Industrial Management September-October*: 29-33.
- Blanchard, K. & Shula, D. 1995. *Everyone's a coach*. New York: Harper Business.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press inc.
- Burdett, J. O. 1998. Forty things every manager should know about coaching, *Journal of Management Development* 17(2):142-152.
- Cromwell, S. E. & Kolb, J. A. 2004. An examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace, *Human Resource Development Quarterly* 15(4):449-71.
- Ellinger, A. D. 2005. Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of "Reinventing Itself Company", *Human Resource Development Quarterly* 16(3):389-415.
- Ellinger, A.D & Bostrom, R.P. 2002. An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning, *Management learning* 33(2):147-179.
- Ellinger A. D. & Bostrom. R. P. 1999. Managerial coaching behaviours in learning organizations, *Journal of Management Development* 18(9):752-771.

- Ellinger, A.D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as facilitators of learning in learning organizations, *Human resource development quarterly* 10(2):105-125.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evered, R. D. & Selman J. C. 1995. Coaching and the art of management. Teoksessa D. G. Shaw *The Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook* 4.b:197-202, Human Resource Development Press.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. 2005. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research, *Journal Of Management* 31(6): 829-848.
- Findley, H. M., Giles, W. F. & Mossholder, K.W. 2000. Performance appraisal process and system facets: relationships with contextual performance, *Journal of Applied Psychology* 85(4):634-640.
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. I. 1999. Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching, *Organizational Dynamics* 27(3): 39-53.
- Hanbyul, K. 2004. Transfer of Training as a Sociopolitical Process, *Human Resource Development Quarterly* 15(4):497-501.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching - toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa M. Räsänen *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 13:213–229. Helsinki: Edita Publishing.
- Havunen, R. 2004. *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum.
- Hellbom, K. 2005. Business coaching: Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä* 2.4:87–99, Turku: Yliopistopaino.
- Henkilöstötutkimus seudulla X 2010, henkilöstön viestit (kesäkuu 2010)
- Henkilöstötutkimus seudulla X 2010 (kesäkuu 2010)
- Henkilöstötutkimus seudulla Y 2010, henkilöstön viestit (elo-syyskuu 2010)
- Henkilöstötutkimus seudulla Y 2010 (elo-syyskuu 2010)
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L. & Carvalho, M. B. 1997. Toward construct validation of a transfer climate instrument, *Human Resource Development Quarterly* 8(2):95-113.
- Johnson, H. H. 2008. Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development, *Human Resource Development Quarterly* 19(1):85-89.
- Jylhä, E. 2005. Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä: Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä* 1:13–35, Turku: Yliopistopaino.
- Kansanen, O. 2004. *Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin*. Helsinki: WSOY.
- Kempster, S. 2009. Observing the invisible – Examining the role of observational learning in the development of leadership practice, *Journal of Management Development* 28(5):439-456.
- Kim, W. C & Mauborgne, R. A. 1993. Procedural justice, attitudes, and subsidiary management compliance with multinationals' corporate strategic decisions, *Academy of Management Journal* 36(3):502-526.
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lakomski, G. 2001. Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process, *The International Journal of Education and management* 15(2):68-77
- Lenhardt, V. 2004. *Coaching for Meaning – the culture and practice of coaching and team building*. Great Britain: Palgrave MacMillan.
- Leslie, B., Aring, M. K. & Brand, B. 1998. Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development, *Economic Development Review* 15(4):12-18.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen: Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 2:21–37. Helsinki: Edita Publishing.
- Martin, H. 2010. Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application, *Journal of Management Development* 29(6):520-534.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa M. Räsänen *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 3:39–55. Helsinki: Edita Publishing.

Pokki, L. *Valmentavan esimiestyön kehittäminen pankissa*, Pro-Gradu 2010, Aalto yliopisto Kauppakorkeakoulu

Popper, M. & Lipshitz, R. 2000. Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning, *Learning organization* 7(3):135-144.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WsoyPro Oy.

Rouiller, J. Z. & Goldstein, I. L. 1993. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training, *Human Resource Development Quarterly* 4(4):377-99.

Räsänen, M. 2007. Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa M. Räsänen *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 1:15–20. Helsinki: Edita Publishing.

Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

Strategiatyö: Johtaminen tulevaisuudessa 2010

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 5:77–97. Helsinki: Edita Publishing.

Waldersee, R. 1997. Becoming a learning organization: the transformation of the workforce, *Journal of Management Development* 16(4):262-273.

Yamnill, S. & McLean, G. N. 2001. Theories Supporting Transfer of Training, *Human Resource Development Quarterly* 12(2):195-208.

Yhteenvedo toimihenkilöiden edustajien palautteesta 26.10.2010 pidetystä päivästä

Yrityksen tiedote 13.9.2010

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

1. Milloin valmennus alkoi/tietoisuus valmentavasta johtamisesta syttyi ja kenen aloitteesta?
2. Mikä sai teidät kiinnostumaan valmentavasta johtamisesta?
3. Keille valmennusohjelma on suunnattu? Onko alaisille tiedotettu ohjelmasta ja jos niin miten?
4. Ovatko osallistujat itse osallistuneet ohjelman suunnitteluun?
5. Onko valmennuksen jälkeistä tukea? Entä saako keskukselta tukea?
6. Miten näette prosessin edenneen? Alkupiste vs. nykytilanne. Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet/ estäneet prosessin etenemistä?
7. Tukevatko palkitseminen ja tavoitteet valmentavaa johtamista? Entä työkalut ja resurssit?
8. Kerro konkreettisin esimerkein valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta
 - Miten olet itse toiminnallistanut valmentavaa johtamista, miten valmentava johtaminen näkyy sinun esimiestyössäsä omia valmennettaviasi kohtaan?
 - Miten valmennettaviesi esimiesten toiminnassa näkyy valmentava johtaminen?
 - Minkälaisia toiminnallisia eroja edellä mainittujen esimiesten valmentavassa johtamisessa ilmenee?
 - Mistä toiminnalliset erot mahdollisesti johtuvat?
9. Mitkä ovat näkemykset jatkosuunnitelmasta? Mitkä ovat sellaiset keskeiset asiat, joita pitäisi saada toiminnan tasolle, jotta valmentava esimiestyö toimisi arjessa?
10. Mitä tekisit toisin, jos käynnistäisitte nyt valmentavaa johtamista pankissanne?
11. Mitä muuta haluaisit sanoa valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta?