

Mobix- asiakaskysely valmentavan johtamisen työkaluna

Tiina Koskinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2015



Tekijä(t) Tiina Koskinen	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Mobix- asiakaskysely valmentavan johtamisen työkaluna	Sivu- ja liitesivumäärä 86 + 10
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Mobix- customer survey as a tool in coaching leadership	
<p>Kehittämistehtävässä oli pyrkimyksenä kehittää finanssialan yrityksen Operations- yksikön esimiehille yhteinen ja toimiva toimintatapa valmentavaan johtajuuteen. Kehitetty prosessi koskee SMS asiakaskyselyä, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan nimellä Mobix- asiakaskysely, ja kyselystä saatavien tulosten käyttämisestä valmentavan johtamisen työkaluna. Tutkimuskysymyksenä oli "Miten Mobix- asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna?".</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui valmentavan johtamisen, esimiestyön ja palvelun laadun kehittämisen kirjallisuudesta. Kehittämistehtävän lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Tiedonkeruumenetelmänä olivat kyselytutkimukset ja teemahaastattelu.</p> <p>Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin keväällä 2015 Operations- yksikön asiakasneuvojille kyselytutkimuksen muodossa. Kyselytutkimuksen tarkoitus oli saada kokonaisvaltainen kuva nykytilanteesta asiakasneuvojien näkökulmasta. Lisäksi keväällä 2015 toteutettiin kvalitatiivinen kyselytutkimus Operations- yksikön esimiehille, jonka tarkoitus oli saada käsitys yhteisistä näkökulmista ja haasteista koskien nykyisiä palautteenantokäytäntöjä Mobix- asiakaskyselyn tuloksista, sekä toiveista liittyen yhteiseen kehitettävään toimintatapaan. Lisäksi keväällä 2015 toteutettiin ryhmähaastattelu teemahaastattelun muodossa kolmelle Operations- yksikön esimiehelle sekä palvelun laadusta vastaavalle yksikön kehityspäällikölle. Teemahaastattelun tuotoksena rakentui kokonaiskäsitys yhteisestä prosessista, johon liitettiin vahva valmentavan johtamisen näkökulma.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojat saivat palautetta säännöllisesti koskien oman työn asiakaspalvelulaatua. Esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan palautteenantokäytännöt olivat hyvin vaihtelevia ja palautteenannosta puuttui valmentava ote. Yhteiselle toimintatavalle oli tarve. Teemahaastattelun aikana yhdistettiin esimiesten näkökulmasta hyvin toimivat käytännöt yhteiseksi prosessiksi, joka sopii nimenomaan Operations- yksikköön. Kehitetyn prosessin valmentava ote rakennettiin pohjautumaan teorian tietoon, jota sovellettiin kyseiseen yksikköön sopivaksi. Lopputuloksena saatiin aikaan käytännönläheinen ylätason prosessi, jota on jokaisen yksikön esimiehen mahdollista noudattaa oman valmentavan esimiestyön ohjenuorana.</p>	
Asiasanat Johtaminen, valmentaminen, coaching, asiakaspalvelu, palvelunlaatu, asiakaskysely	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusongelman määrittely	3
2.1	Tutkimuksen tavoitteet	3
2.2	Rajaus	4
3	Kohdeyritys	5
3.1	Toimiala	5
3.2	Johtamiskulttuuri	5
3.3	Mobix – asiakaskysely	6
3.3.1	Nykytila	7
4	Valmentavan johtamisen näkökulmat	9
4.1	Mitä on valmentaminen ja valmentava johtajuus?	9
4.2	Miksi valmennetaan	13
4.3	Coachingin juuret	15
4.4	Valmennuksen kehittyminen ja kasvu	15
4.5	Valmentavan johtamisen periaatteet	18
4.6	Valmentajan ja valmennettavan roolit	19
4.7	Valmentava johtaminen käytännössä	22
4.7.1	Vuorovaikutus	25
4.7.2	Ryhmävalmennus	28
4.7.3	Luottamus	31
4.8	Työkalut	32
4.8.1	To Grow – menetelmä ja GROW menetelmä	32
4.8.2	Kysymykset	34
4.8.3	Kuunteleminen	41
4.8.4	Ongelmien kääntäminen tavoitteiksi	42
4.8.5	Osaamisen edistäminen	43
4.8.6	Palautteen antaminen	43
4.8.7	Tehtävien antaminen ja yhteydenpito	45
4.9	Valmentajana kehittyminen	46
5	Tutkimuksen menetelmät	49
5.1	Lähestymistapa	49
5.2	Tutkimusmenetelmät	50
5.3	Analysointi	50
6	Tutkimustulokset	52
6.1	Kyselytutkimus asiakasneuvojille	52
6.2	Kyselytutkimus esimiehille	56
6.3	Teemahaastattelu	58
6.3.1	Palautteen anto	60

6.3.2	Valmennuskeskustelut	64
7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	68
7.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	68
7.2	Kvalitatiivinen tutkimus	69
8	Valmentavan johtamisen toimintatapa Operations- yksikköön	71
8.1	Prosessi.....	72
8.2	Toimintatavan valmentava sisältö	74
8.2.1	Yksilövalmennuksen toimintatapa.....	74
8.2.2	Ryhmävalmennuksen toimintatapa	77
9	Johtopäätökset	79
10	Kehitysehdotukset	82
11	Lopuksi	84
	Lähteet	85
	Liitteet.....	87
	Liite 1. Viesti kyselytutkimuksista.....	87
	Liite 2. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset asiakasneuvojille	88
	Liite 3. Tiedote esimiehille suunnatusta kyselytutkimuksesta.....	89
	Liite 4. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset esimiehille.....	90
	Liite 5. Kutsu ryhmähaastatteluun	91
	Liite 6. Haastattelukysymykset ryhmähaastatteluun (teemahaastattelu).....	92
	Liite 7. Loppuhaastattelu.....	93
	Liite 8. Valmentavan johtamisen toimintatapa	94
	Liite 9. Ajankäytön osatehtävälueetelo	95

1 Johdanto

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on kansainvälinen finanssialan yritys. Yritystä kutsutaan tässä tutkimuksessa tarvittaessa nimellä ”Yritys A”. Yritys on pohjoismaiden johtava maksuratkaisujen, tietopalveluiden, sekä digitaalisten turvaratkaisujen tarjoaja, joka tarjoaa sujuvia, sekä turvallisia maksuratkaisuja kaupoille, pankeille ja yrityksille.

Palveluratkaisut kehitetään kohdeyrityksessä niin, että asiakkaat ovat aina tyytyväisiä palveluun. Kohdeyrityksen asema toimialalla on vahva, sillä vastaavaa osaamista ei muista yrityksistä kyseisellä laajuudella löydy Suomesta. Yritys toimii osalle asiakkaista taustaprosessoijana ja tuottaa palveluita mm. pankeille, vahvan osaamisen sekä teknisten ratkaisujen ansiosta. Tulevaisuudessa yrityksen asema tulee kansainvälistymisen myötä vahvistumaan ja tuotteet tulevat laajenemaan.

Asiakaspalvelun laatu on yrityksen toiminnassa tärkeässä osassa ja tätä aluetta mitataan sekä kehitetään aktiivisesti. Yrityksen kansainväliseen yrityskulttuuriin asiakaspalvelun laatu ja tehokkuus kuuluvat tärkeänä osana. Kehittämistehtävän kohteena on Operations-yksikkö, joka vastaa yrityksen asiakaspalvelusta, sekä puhelimitse että sähköpostitse. Operations- yksikkö pitää sisällään 10 eri asiakaspalveluryhmää, joista suurin osa palvelee kuluttaja- sekä yritysasiakkaita eri pankkien nimissä. Operations- yksikössä työskentelee 10 esimiestä ja 150 asiakasneuvojaa.

Operations- yksikössä yksi tärkeä puhelinasiakaspalvelun laadun mittaamisen työkalu on SMS kysely, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan *Mobix- asiakaskyselyksi*. Mobix- asiakaskysely lähtee tekstiviestillä jokaiselle asiakkaalle puhelinpalvelun jälkeen. Kyselyssä kartoitetaan asiakkaan näkökulmasta palvelun ratkaisuoinnostuneisuus, sekä saadun asiakaspalvelun laadun taso. Lisäksi asiakkaan on mahdollista halutessaan antaa avointa palautetta tekstiviestillä kyselyn lopuksi. Kyselyn tuloksia pyritään käyttämään päivittäisen johtamisen työkaluna Operations- yksikössä. Yksikön esimiehiltä kuitenkin puuttuu yhteinen toimintatapa tulosten läpikäymiseen.

Kehittämishankettani varten olen tutustunut asiakaspalvelun laadun sisäisen kehittämisen, sekä valmentavan johtamisen ja esimiestyön teoriaan ja peruskäsitteisiin. Olen kirjallisuuden ja ajankohtaisten julkaisujen myötä löytänyt teoretietoa, joka antaa kuvan, kuinka valmentavaa johtamista voi käyttää yrityksen palvelunlaadun sisäiseen kehittämiseen.

Tutkimuksessa kartoitan kuinka yrityksen asiakasneuvojat tällä hetkellä kokevat saamansa palautteen koskien Mobix- asiakaskyselyä. Tutkimuksessa käyn läpi, kuinka usein

asiakasneuvojat saavat palautetta ja mikä olisi asiakasneuvojan näkökulmasta motivoivin tapa saada palautetta omasta työstä koskien Mobix- asiakaskyselyn tuloksia. Tässä tutkimuksessa selvitetään miten esimiehet käyttävät Mobix- asiakaskyselyn tuloksia päivittäisessä johtamisessa. Tutkimuksen aiheena on, miten ja millä tavalla, palaute asiakasneuvojille tulisi tuoda esiin, jotta palaute motivoi ja varmistaa asiakasneuvojien kehittymisen asiakaspalvelijoina. Tärkein osa tätä tutkimusta on selvittää, onko mahdollista kehittää Operations- yksikköön yhteinen toimintapa käyttää Mobix- asiakaskyselyä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella pyrin kehittämään Operations- yksikköön yhtenäisen toimintatavan asiakaskyselyn hyödyntämiseksi päivittäisen valmentavan johtamisen työkaluna.

2 Tutkimusongelman määrittely

Liiketoiminnan johtamisessa valmentava johtamisote on tärkeässä asemassa, sillä johtamisen painopiste on muuttunut. Valmentavan johtamisen ajattelumallit valtaavat nykyorganisaatiot, mikä tekee valmentavan johtamisen ajankohtaiseksi aiheeksi tutkimukseen. Asiakaspalvelun laadun mittaaminen ja sisäinen kehittäminen on olennainen osa tuottoisaa ja toimivaa liiketoimintaa. Yhteisen johtamiseen liittyvän valmentavan toimintatavan avulla voidaan saada asiakaspalvelun laadussa, sekä asiakastyytyväisyystutkimuksissa parempia tuloksia aikaan. Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelma on, kuinka Mobix-asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna. Tähän ongelmaan pyritään antamaan ratkaisu.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kohdeyrityksen linjauksen mukaisesti jokaisen Operations- yksikön esimiehen tulisi käyttää Mobix- asiakaskyselyä työkaluna asiakaspalvelun kehittämiseksi omassa johtamistyössä viikoittain. Selkeää yhteistä yksikön sisäistä toimintatapaa kyselyn hyödyntämiseksi ei ole kehitetty ja tämä koetaan johtamistyössä ongelmaksi. Mobix- asiakaskyselypalvelu on maksullinen yritykselle, joten on tärkeää yrityksen kannalta, että kyselyn tuloksia pystytään hyödyntämään mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen tehtävä on:

- **Luoda suunnitelma yhteisestä toimintatavasta käyttää Mobix- asiakaskyselyä valmentavan johtamisen työkaluna Operations- yksikössä.**

Kehittämistehtäväni tutkimuskysymys on:

- **miten Mobix- asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna?**

Kehittämistehtävän tavoite voidaan todeta toteutuneeksi, kun hankkeessa on esitetty kehitysehdotus yksikölle yhteisestä toimintatavasta valmentavaan johtamistapaan Mobix-asiakaskyselyä käyttäen. Yksikön johtajien päätettävissä on otetaanko tässä tutkimuksessa esitetty toimintatapa virallisesti käyttöön Operations- yksikön esimiesten keskuudessa.

Tutkimustyön tuloksen katsotaan tuovan tehokkuutta asiakaspalvelun kehittämiseen koko yksikön osalta, sekä lisäämään motivaatiota ja asiakaskeskeistä ajattelua asiakaspalveluryhmien keskuudessa. Valmentavan johtamistyylin omaksuminen osaksi esimiestyötä odotetaan tuovan innostusta, sekä arvostuksen tunnetta asiakasneuvojarajapintaan. Valmentavan johtajuuden hyödyt ovat nähtävissä valmentavan kulttuurin kehittymisen myötä.

Tutkimustyön avulla yksikön esimiehet voivat kehittää asiakaspalveluvalmiuksia yksilötasolla. Tutkimuksen lopputulos tuo tehokkuutta eri ryhmien asiakaspalvelun seurantaan ja tuo mielekkyyttä sekä esimiehille, että asiakasneuvojille, valmentavan johtamistyylin myötä.

2.2 Rajaus

Kehittämistehtävä toteutetaan vain kohdeyrityksen Operations- yksikköön. Tehtävä rajataan koskemaan ainoastaan Mobix- asiakaskyselyä. asiakaskyselyä, joka mittaa yksikön asiakaspalveluryhmien asiakaspalvelun laatua asiakkaan näkökulmasta. Suunnitelmaan kuvataan yhteinen toimintatapa käyttää kyselyn tuloksia johtamisen työkaluna Operations- yksikön esimiehille sisäiseen käyttöön.

Tässä tutkimuksessa kuvataan Mobix-asiakaskyselyn nykyinen prosessi pääpiirteittäin, mutta ei käydä läpi kyselyn teknistä toteutusta. Tutkimuksessa ei oteta kantaa teknisiin prosesseihin koskien Mobix- asiakaskyselyä, pois lukien haastatteluiden myötä esiin tulleet tekniset kehitysehdotukset johtamistyön tueksi. Nykyinen johtamistyyli käydään läpi tutkimuksen yhteydessä ylätasolla. Kehittämistehtävässä ei oteta kantaa muihin yksikön asiakaspalvelun laadun mittareihin tai johtamisen työkaluihin. Tehtävässä ei oteta kantaa muihin ulkoisiin tai sisäisiin asiakaspalvelun laatututkimuksiin.

3 Kohdeyritys

3.1 Toimiala

Kohdeyritys on osakeyhtiö, jonka tuotteita ovat erilaiset korttimaksamisen palvelut. Yrityksellä on toimintaa Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa, Suomessa ja Virossa.

Yritys tarjoaa maksamisen palveluita pankeille, kaupoille ja yrityksille. Kohdeyritys on osa tanskalaista konsernia, jolla on toimintaa 12 eri maassa. Yritys tarjoaa pankeille maksukorttien liikkeellelasku-, hallinnointi- ja prosessointipalveluja. Korttipalveluiden piirissä on yli 13 miljoonaa maksukorttia. Korttimaksuja vastaanottaville kaupoille tarjotaan maksutaantumien välitys- ja tilityspalveluita, maksupääteratkaisuja, sekä etä- ja itsepalvelumyynnin palveluja. Yrityksen maksupaikka verkostoon kuuluu yli 100 000 myyntipistettä Suomessa (2015).

3.2 Johtamiskulttuuri

Kohdeyrityksen yrityskulttuurissa ei ole määritelty tarkalla tasolla nykyistä johtamiskulttuuria. Yrityksen HR managerin mukaan johtamiskulttuuria ollaan tarkentamassa ja johtamistyö tullaan tulevaisuudessa määrittelemään tarkemmin. Yrityksen nykyinen johtamiskulttuuri nojaa vahvasti yrityksen arvoihin. Johtamistyön osalta arvot on koostettu kohdeyrityksessä LEAD- muotoon. Johtamisen arvot ovat Lead myself, Engage others, Accelerate performance ja Drive the future (LEAD). Arvot koostavat johtamisen kulmakivet keskittymään itsensä johtamiseen, muiden osallistamiseen, asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen sekä strategian ja muutoksen eteenpäin viemiseen. Yrityksen johtamisen arvoihin kuuluu osana valmentaminen ja rakentavan palautteen antaminen. (HR Manager 21.9.2015.)

Johtamista ohjaavat henkilöstötyytyväisyyttä mittaavat tulokset vuosittain. Henkilöstötyytyväisyytulosten perusteella esimiesten on mahdollista kehittää vahvuuksiaan sekä kehityskohteitaan. Valmentaminen on nykyaikaisissa asiakaspalveluyrityksissä kasvavassa asemassa, mikä tekee tämän johtamistyylin ajankohtaiseksi tähän tutkimukseen.

Asiakasneuvojat suorittavat yrityksessä operatiivista asiakaspalvelua. Asiakasneuvojien toimenkuvaan kuuluu puhelin- ja sähköpostiasiakaspalvelu, sekä muut asiakaspalveluprosessiin kuuluvat kirjaus-, monitorointi sekä tarkastustehtävät. Asiakasneuvojien palvelun laatua tarkkaillaan Mobix- asiakaskyselyn lisäksi vuosittaisilla sisäisillä puhelinpalvelunlaatu arvioinneilla, sekä ulkoisilla asiakastytyväisyys kyselyillä. Mobix- asiakaskysely on tehokas ja reaaliaikainen palvelunlaadun mittari ja operatiivisen laadun johtamisen työkalu esimiehille.

3.3 Mobix – asiakaskysely

Mobix- asiakaskysely, on tekstiviestipalvelu, jolla on mahdollista tutkia reaaliaikaista asiakastytyväisyyttä. Kyseistä palvelua voi käyttää useissa yhteyksissä, jossa tulee tavoittaa suuri määrä asiakkaita tai henkilöstöä. Kyseessä on maksullinen palvelu. (Elisa Oyj 2015.) Yrityksessä palvelu on ollut käytössä vuoden 2013 alusta alkaen. Palvelua on muokattu havaitun tarpeen mukaiseksi kohdeyrityksen asiantuntijoiden toimesta.

Mobix- asiakaskyselyyn on mahdollista osallistua kaikki asiakaspalveluun soittavat kauppias- sekä korttiasiakkaat. Mobix- asiakaskysely on seuraavanlainen:

- Kiitos soitostasi xx-asiakaspalveluun. Halutessasi voit antaa palautetta palvelustamme vastaamalla tähän viestiin K. Saat paluuviestinä kaksi lyhyttä kysymystä. Kyselyyn vastaaminen on maksutonta.
- (Kysymys 1) Sinua palveli xx. Kuinka asiantunteva asiakasneuvojamme oli? Anna arvosana asteikolla 1-5, jossa 1 on todella huono ja 5 erinomainen.
- (Kysymys 2) Miten arvioit palvelutapahtuman laatua kokonaisuutena? Anna arvosana asteikolla 1-5, jossa 1 on todella huono ja 5 erinomainen.
- **Paluuviesti asiakkaalle nro 2 kysymyksen jälkeen**
- A) Numero 5. Kiitos, arvostamme palautettasi. Mukava kuulla, että onnistuimme. Jos haluat, voit antaa palautetta palvelustamme vastaamalla tähän viestiin.
- B) Numero 4. Kiitos, arvostamme palautettasi. Mukava kuulla, että palvelimme sinua hyvin. Jos haluta, voit antaa palautetta palvelustamme vastaamalla tähän viestiin.
- C) Numero 3. Kiitos, arvostamme palautettasi. Miten kehittäisit palveluamme? Jos haluat, voit antaa palautetta palvelustamme vastaamalla tähän viestiin.
- D) Numero 2. Kiitos, arvostamme palautettasi. Palvelun laatumme ei aivan vastannut odotustasi, miten voisimme parantaa palveluamme? Jos haluat, voit antaa palautetta palvelustamme vastaamalla tähän viestiin.

- E) Numero 1. Kiitos, arvostamme palautettasi. Missä epäonnistuimme ja miten voisimme parantaa palveluamme? Jos haluta, voit antaa palautetta palvelustamme vastaamalla tähän viestiin.
- Kaikille avointa palautetta jättäneille: Kiitos aktiivisuudestasi. Hyvää päivänjatkoa!
Terveisin xx asiakaspalvelu.

Xx – kohdissa tulee näkymään asiakkaalle puhelinlinja, jolle hän on soittanut ja Sinua palveli xx-kohdassa mainitaan asiakasta palvelleen asiakasneuvojan nimi.

Asiakaskyselyn vastauksista, jotka ovat 5, 2 tai 1, lähtee välittömästi palautteen jälkeen hälytysviesti asiakaspalveluryhmien esimiehille sähköpostitse. Tässä tiedotteessa näkyy asiakkaan puhelinnumero, vastauksena annettu numero, puhelin linjan tiedot, palvelleen asiakaspalvelijan nimi sekä asiakaspalvelijan esimies. Viikoittain asiakaspalveluryhmien esimiehet saavat asiakaskyselyn tuloksista kootun tiedoston, joka kootaan viikon ajalta tulleista palautteista. Jokainen esimies saa poimittua oman ryhmänsä tiedot kyseisestä tiedostosta ja vietyä ne eteenpäin omaan käyttöönsä johtamistyön avuksi haluamallaan tavalla.

Esimiehen tehtävä on käydä läpi oman ryhmän palautteet, sekä huomioida palautteiden laatua. Jotta esimies voi antaa oman ryhmän asiakasneuvojille palautetta, tulisi hänen havainnoida kuinka moni sama henkilö saa esim. palautteen ”1” viikossa.

Lisäksi avoimet palautteet, joita tulee keskimäärin n. 20 kpl viikossa, tulee käydä läpi, ja tarpeen tullen kuunnella kyseiset asiakaspalvelupuhelut. Näin saadaan selville onko palautteen syy oikea ja liittykö se asiakasneuvojan antamaan palveluun vai johonkin muuhun, kuten tekniseen ongelmaan. Mobix- asiakaskyselyn tulokset viedään eteenpäin myös kohdeyrityksen pankkiasiakkaille, joiden nimissä osa asiakaspalveluryhmistä palvelee asiakkaita.

3.3.1 Nykytila

Tällä hetkellä asiakaskyselyn palautteiden läpikäyminen on esimiehen näkökulmasta aikaa vievää. Puheluiden läpikuuntelu epäselvissä palautetilanteissa on haastavaa ajankäytöllisesti. Haasteena on palautteen antaminen asiakasneuvojalle reaaliaikaisesti, sillä palautte tulisi tuoda esiin asiakasneuvojille mahdollisimman pian asiakaspalautteen saapumisesta. Yksikön esimiehet käyttävät Mobix- asiakaskyselyn tuloksia johtamisessa vaihtelevasti. Vaihtelevuus johtuu ryhmien erilaisista työtehtävistä, palautteiden määrän vaihte-

levuudesta ryhmien välillä ja esimiesten ajankäytön hallinnasta. Vaihtelevuuteen vaikuttaa myös yhteisen prosessin puuttuminen.

Esimiehillä on säännölliset tiimipalaverit viikoittain, sekä kuukausittaiset henkilökohtaiset keskustelut omien ryhmien asiakasneuvojen kanssa. Tulostaulua käytetään ryhmästä riippuen viikoittain tai päivittäin asiakaspalvelun laadun analysointiin. Tulostaulu on esillä ryhmien nähtävänä, johon esimies voi laittaa tuloksia kirjallisesti esille. Näitä palautteenantokanavia olisi mahdollisuus hyödyntää aktiivisemmin myös Mobix- asiakaskyselyyn liittyvässä valmentavassa palautteenannossa. Osa esimiehistä kokoaa myönteiset palautteet tulostaululle ja saattaa näin palautteiden kokonaismäärät koko ryhmän tietoon. Osa esimiehistä käyttää ryhmäsähköpostia tiedotuskanavana, johon kerätään viikon palautteet ryhmän luettavaksi.

Esimiehet tarvitsevat yhteisen toimintatavan palautteen antamiseen ja kuinka nimenomaan positiiviset palautteet tulisi tuoda esiin valmentavaa otetta käyttäen. Rakentavan palautteen antamiseen kaivataan yhteistä toimintatapaa, minkä myötä asiakasneuvoja kehittyä asiakaspalvelijana.

4 Valmentavan johtamisen näkökulmat

4.1 Mitä on valmentaminen ja valmentava johtajuus?

Valmentava johtaminen on nimitys esimiehen toiminnalle, jota voidaan kutsua myös nimellä valmentaa, sparrata tai coachata. Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa termiä *valmennus* sekä *valmentava johtaminen* suomenkielisten taivutusten helpottamiseksi. Terminä voidaan lähteisiin viitattaessa käyttää myös *coachaas*, *coaching* ja *coach*.

Tässä tutkimuksesta keskitytään esimiehiin valmentajina. Esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, joka on organisatorisesti määritellyssä ohjaus-, vastuu ja delegointisuhteessa muihin ihmisiin, oli hän mies tai nainen. Valmentaminen on keinoja, menetelmiä sekä asenteita, jolla voidaan auttaa valmennettavaa saavuttamaan omassa työssään asetetut tavoitteet. (Hirvihulta 2006, 6-7.)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa ja tavoitteellista yhteisötoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille. Henkilöstö on yritysten tärkein voimavara, henkilöstön osaamista ja voimavaroja ei saa jättää hyödyntämättä. Valmentava johtaja tekee töitä koko persoonallaan ja hänen tehtävänä on hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta ja rakentaa yhteistyötä. (Ristikangas, Ristikangas 2011, 12.) Valmentava johtajuus rakentuu olemisen ja tekemisen summalle, jossa olemisen taidolla on erityinen merkitys. Valmentava johtaja haluaa ja kykenee kohtaamaan johdettavansa, yksilöinä ja ryhmänä. Tästä olemisen keveydestä ja tekemisen päämäärätietoisuudesta kumpuaa myös varsinainen valmentavan johtajuuden määritelmä. (Ristikangas 2011, 42.)

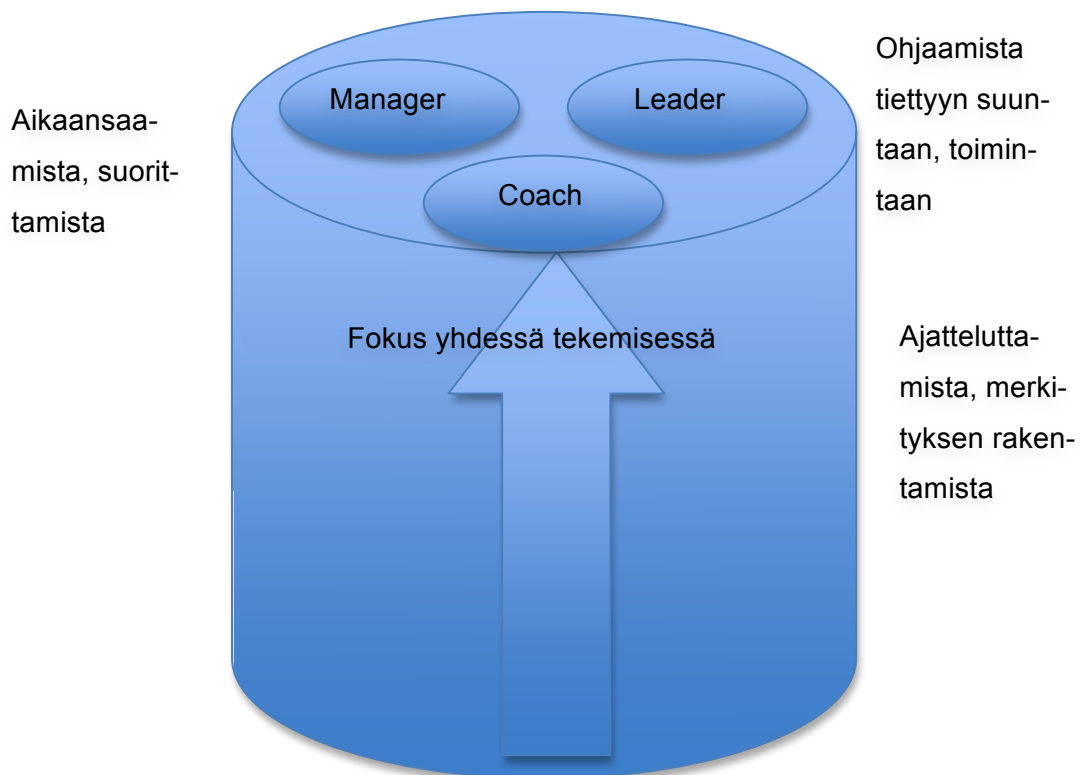
Valmentaminen on välittämistä, tavoitteiden asettamista, seuraamista, näkökulmien tarjoamista, suuntaamista ja keskustelua. Valmentamisella pyritään saamaan irti henkilön potentiaalinen suoritus. Valmennus kohdistuu työn suorittamiseen, kehittämiseen, mahdollisuuksien näkemiseen ja kasvamiseen. Valmentamista voidaan käyttää aina, kun halutaan parantaa suorituskykyä, kehittää osaamista tai lisätä motivaatiota ja sitoutumista. Valmentamisella tavoitellaan parempaa tuottavuutta, korkeampaa moraalialia ja työviihtyvyyttä. Valmentamisella kehitetään henkilön taitoja, tietoja ja käyttäytymistä kohti asetettuja tavoitteita. (Heikkilä 2009, 100-101.)

Coachingin uranuurtaja John Whitmore määrittelee valmentamisen tavaksi auttaa yksilöä vapauttamaan oman potentiaalinsa yltääkseen huippusuorituksiin. Whitmoren mukaan

coachingin tavoitteena on kehittää yksilön, tiimin ja organisaation käyttäytymistä ja mahdollistaa parempi oppiminen. (Leppänen, Rauhala 2012, 79.)

Jaakko Heikkilän mukaan johtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Management, Leadership ja Coaching. Kullakin näillä osa-alueilla esimiehen ja työntekijän suhde on erilainen. Johtamistyyleissä management- tyyli edustaa auktoritatiivista johtamista, leadership edustaa visionääristä johtamista ja coaching eli valmentava johtaminen edustaa henkilökohtaista johtamista, jossa vastuu on enemmän yksilöllä. Hyvän johtajan on hallittava management, leadership ja coaching. Usein linjajohtajien on yrityksissä annettava selkeitä ohjeita, jopa määräyksiäkin työntekijöille ja yksilöille (management), he käyvät keskusteluja visiosta, missiosta ja arvoista (leadership), ja he käyvät keskusteluja siitä miten tavoitteet saavutetaan, palautetta annetaan ja henkilöä valmennetaan (coaching). Valmennusosion eli coachingin rooli on kriittisin alue esimiehille. (Heikkilä 2009, 101-105.)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan mukaan valmentava johtajuus on kuin suppilo (Kuvio 1), jossa perinteiset leaderin ja managerin roolit saavat coach- näkökulmasta tärkeän lisän. Johtajuus perustuu valmentavalle suhtautumistavalle, joka näkyy kykynä olla läsnä tässä ja nyt – hetkessä, toisen huomioimisena, haluna ymmärtää ja hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta, luottamuksen rakentamisena sekä yhdessä tekemisen korostamisena. (Ristikangas 2011,42.)



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (mukaellen Ristikangas, Ristikangas 2011, 43.)

Coachin rooli ei ole ainoa coachaavan esimiehen rooli eikä coaching ole ainoa johtamisen tapa ja työkalu. Vahvasti yksinkertaistettuna leadership edustaa ihmisten johtamista, kun taas management tarkoittaa asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Nämä kolme roolia eivät ole toisiaan poissulkevia, ja ne ovat osittain päällekkäisiä. Tilanne ja tarkoitus sanelevat, mikä rooli johtajan tulisi ensisijaisesti omaksua minäkin hetkenä. (Carlsson, Forsell 2012, 34–35.) Jos manager haluaa olla leader, tulee hänellä olla kyky toimia coachina. Käske ja kontrolloi – tyylinen johtajuus on mennyttä ja sen on korvannut yhteistyö ja valmentaminen tehokkaimpana tapana johtaa. Jos johtajat eivät kehity asiantunteviksi valmentamisessa, he todennäköisesti eivät saavuta pitkäaikaisia positiivisia tuloksia heille itselleen eikä organisaatiolle. (Noble 2012, 32.)

Coachingissa on kyse itseohjautuvasta oppimisesta ja käyttäytymisen muutoksesta, jota valmentaja tukee. Coachattavan tehtävänä on nostaa esiin käsiteltävät teemat, tehdä toimintasuunnitelma ja toteuttaa sitä. Coach on tässä tukena ja prosessin ohjaajana. Itse tapaaminen eli keskustelu, on vain osa prosessia. Itse asiassa tärkeämpää on se, mitä tapaamisten välillä tapahtuu, mitä ohjattava tekee tavoitteena olevien asioiden suhteen.

Coachattava oppii coaching-prosessissa havainnoimaan ja arvioimaan toimintaansa ja muokkaamaan sitä edelleen saavuttaakseen tavoitteen. (Räsänen 2007, 118.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa coaching on saanut lukuisia alalajeja. Coaching ja kaantuu kahteen päätyyppiin: Business Coaching ja Executive Coaching. Nämä ovat termejä, joita englannin kielessä käytetään työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvästä valmennuksesta. Näiden lisäksi on tarjolla myös yksityiselämän kysymyksiin liittyvää valmennusta, joista käytetään yleisesti termejä Personal Coaching tai Life Coaching. Sparraus on termi mikä kuvastaa valmentajan ja valmennettavan suhdetta. Sparraus-termiä käytetään myös joskus synonyyminä coachingille ja valmennukselle. (Hirvihuhta 2006, 8.)

Termit Mentorointi, Työnohjaus ja Työvalmennus ovat termejä, jotka voi helposti sotkea valmentavaan esimiestyöhön, mutta ovat kuitenkin eri asioita. Mentorointi on uuden työntekijän ohjaamista ja tukemista organisaatiossa. Työnohjaus on oman työn ja työn herättämien ajatusten sekä tunteiden tarkastelua koulutetun työnohjaajan avulla. Työvalmennus on kuntoutuksen saralla työelämään pyrkivän auttamista, tötaitojen tunnistamista ja työn hakemista. (Hirvihuhta 2006, 16–17.)

Valmentaminen on ajatusmalli siirtymisestä pois perinteisestä johtamisesta, mikä keskittyy vahvasti kontrolliin, järjestykseen ja määräyksenmukaisuuteen. Valmentaminen on näiden vastakohta, joka keskittyy löytämään toimenpiteet jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden antaa oman panoksensa entistä kokonaisvaltaisemmin ja tehokkaammin. Valmentaminen on yhteistyötä, jotta saadaan tuloksia aikaan. Samaan aikaan valmentaminen edustaa sitoutumista yhteistyöhön, jotta nähdään uusia mahdollisuuksia ennemmin kuin pidetään vanhoista rakenteista. (Dubrin 2007, 306.) Valmentaminen on prosessi mikä kehittää pysyviä suuntauksia ajattelemiseen, tunteisiin sekä käyttäytymiseen – ja lopulta suoritukseen. Kysymällä oikeita kysymyksiä valmentaja auttaa valmennettavaa etsimään omat ratkaisunsa. (Stout-Rostron 2014, 53.)

Valmentamisessa ja coachingissa on kyse myönteisestä ja tarkoituksellisesta muutoksesta, itsemme hyväksymisestä ja omien vahvuuksien kirkastamisesta, kehittymisestä kohti parempaa tilaa, oppimisesta ja omien tavoitteiden saavuttamisesta. Valmentamisessa on enemmän kysymys oikeiden kysymysten esittämisestä ja niiden esiin nostamisesta kuin oikeiden vastausten antamisesta. (Leppänen & Rauhala 2012, 78.)

4.2 Miksi valmennetaan

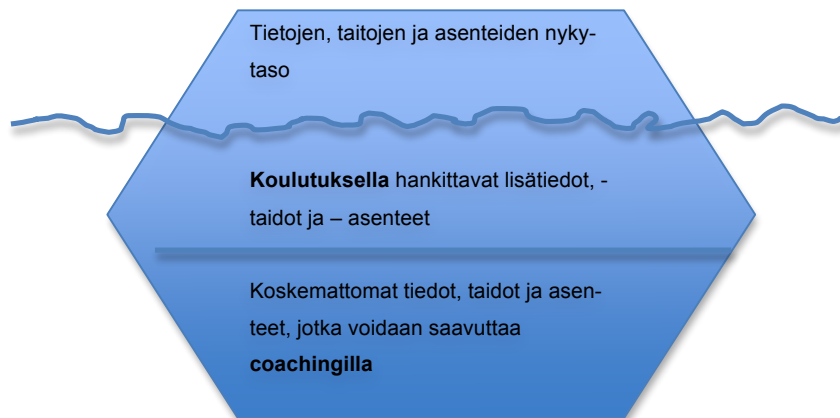
Valmennus on aina hyvä keino silloin, kun halutaan kehittää organisaation tai työyhteisön toimintaa tai yksilöiden oppimista ja osaamisen soveltamista käytäntöön (Hirvihuhta 2006 11–12). Valmentamisella johtajat vapauttavat aikaa itselleen, kehittävät henkilöstönsä suorituskykyä ja lisäävät organisaationsa tuottavuutta. He valmentavat ja delegoivat enemmän ja valvovat vähemmän. Kun ihmiset ottavat osaa päätöksentekoon, he sitoutuvat enemmän. Kaikkien on hyvä tietää oma roolinsa, koska se auttaa positiivisen ilmapiirin syntymisessä, mikä puolestaan auttaa sitoutumisessa. Valmentamisella voidaan vaikuttaa näihin asioihin. (Heikkilä 2009, 102–103.)

Valmentava johtaja haluaa johtaa ja vaikuttaa. Hyvällä johtamisella ja valmentamisella on useita eri hyötyjä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Hyvän johtamisen hyödyt (mukaellen Ristikangas 2011, 35)

Johdettaville yksilöinä	Esimiehille	Ryhmälle ja Organisaatiolle
Paremmat esimiestyöntekijäsuhteet	Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Vähemmän valituksia, kauden ja riitoja
Itseluottamus kasvaa	Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärrys lisääntyy	Kommunikaatio paranee ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu
Työtyytyväisyys ja tekemisen draivi lisääntyvät	Innostus kasvaa ja muutostarinta vähenee sekä johdettavien ohjaaminen helpottuu	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät
Eteneminen uralla mahdollistuu	Ryhmä tekee laadukasta jälkeä	Yritys tekee tulosta
Kokemus kuulumisesta ryhmään vahvistuu	Vuorovaikutustaidot parantuvat	Yhdessä tekemisen kulttuuri laajenee
Yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat	Oppiminen ja kypsytminen ihmisenä mahdollistuvat	Oppiva organisaatio juurtuu
Henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee	Identiteetti esimiehenä syvenee	Kilpailukyky lisääntyy

Osaamisen jäävuorta esittävän kuvion (Kuvio 2) mukaan käytämme yksilöinä noin 10 prosenttia osaamiskapasiteetistamme. Henkilökunnan osaamisen lisääntyessä kasvaa myös luottamus henkilökunnan keskuudessa, jonka jälkeen delegoiminen ja vastuun jakaminen on luontevaa. (Heikkilä 2009, 102.)



Kuvio 2. Jäävuoren näkyvä osa kuvaa käytössämme olevaa tietomäärää. Coaching ja koulutus avaavat uusia tiedon väyliä (mukaellen Heikkilä 2009, 102.)

Keskittyminen coachin roolissa olemiseen ja coaching- tekniikoiden käyttämiseen tietyissä, etukäteen sovitussa keskusteluissa, tuottaa parhaimmat tulokset. Tästä riippumatta coaching- taitoja voi menestyksekkäästi käyttää hyvin monessa eri tilanteessa. Tilanteita, joissa näistä taidoista on erityisesti hyötyä, ovat esimerkiksi toistuvat esimiesalaiseskustelut, kuten kehityskeskustelut, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja mentor tapaamiset. Mikään ei estä hyödyntämästä coachingia vielä suunnitelmallisemmin sovitussa kuukausittaisissa coaching- tapaamisissa, jossa läpikäydään ja edistetään coachattavan ajankohtaisia asioita ja tavoitteita. Coachingia voi käyttää myös ryhmässä, esimerkiksi tiimipalaverissa tai koulutustilanteissa. (Carlsson 2012, 39.)

Coachingin avulla yrityksissä on saavutettu seuraavia parannuksia:

- Tuottavuuden paraneminen (53 % coachingiin osallistuvista avainhenkilöistä)
- Ihmissuhteet paranivat (77 % avainhenkilöistä)
- Suhteet asiakkaisiin kehittyivät (37 %)

- Organisaation vahvistuminen (48 %)
- Työtyytyväisyyden parantuminen (61 %)

(Leppänen 2012, 78.)

4.3 Coachingin juuret

Mikko Räsänen mukaan coachingin historia ulottuu jo Antiikin filosofien aikaan, sillä jo klassinen kreikkalainen filosofia käytti menetelmänään kyselemällä tehtävää tutkimusta ja asioiden perusteiden määrittelyä. Sana coach tuli englanninkielisen sanaston noin 1500-luvulla. Sanan alkuperäisellä merkityksellä on filosofisesti katsoen edelleen analogia sen nykykäyttöön: coach on henkilö, joka auttaa asiakastaan pääsemään nykytilasta tavoitetilaan. 1950-luvulla coaching yhdistettiin organisaation johtamiseen yhtenä johtamisen osaamisalueena ja ensimmäisiä coachingista tehtyjä tutkimuksia julkaistiin (mm. Gaser: Myyntityön kehittäminen ryhmäcoachingin avulla). Räsänen mukaan vasta 1980-luvulla coaching alkoi yleisemmin esiintyä businesskirjallisuudessa, ja sitä ryhdyttiin hyödyntämään johtajuudenkehittämishjelmissä pääosin ylimmän johdon kehittämismenetelmänä (executive coaching). 1970-luvulta lähtien onkin voitu jo puhua erillisestä coaching-suuntauksesta. (Räsänen 2007, 214-215.)

Myös Ristikankaan mukaan coachingin juuret ulottuvat kauas menneisyyteen, aina antiikin filosofeihin asti, jolloin arvostettiin hyvien kysymysten esittämisen taitoa. Ristikankaan mukaan varsinainen coaching tuli johtamiskirjallisuuden urheilumaailmasta 1950-luvulla ja todellisen läpimurron coaching on tehnyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Ristikangas 2011, 21.)

Maria Carlssonin ja Christina Frorssellin (2012, 31) mukaan Coachingin synty liittyy tiiviisti yhteen Yhdysvaltojen konsulttitalojen muutoksen kanssa, sillä aina 1980-luvulle saakka Yhdysvalloissa suosittiin johtamisen kehittämismuotona yritysten sisäistä mento-ointia.

4.4 Valmennuksen kehittyminen ja kasvu

Valmentava johtajuus on suhteellisen uusi ilmiö ja johtajuuden suutaus. Termiä käytetään paljon käytännössä sekä konsultoinnissa. Valmentavan johtajuuden määrittelystä on paljon kiinni, mihin johtamisen teoriaan se voidaan liittää tai millainen teoria siitä rakennetaan. Valmentavaa johtamista on vaikea suoraan määrittellä itsessään johtamisen teoriaksi. Teoreettisista malleista transformatiivinen johtaminen on lähinnä valmentavaa johtamista. Transformatiivisen johtajuuden on määritellyt James MacGregor Burns (1978). Teoriaa

voidaan kuvailla johtamiseksi, joka stimuloi sekä inspiroi johdettavia, jotta päästään epätavallisiin tuloksiin. Samalla myös johtajan taidot karttuvat. (Bass, Riggio 2006, 3.)

Transformatiivinen johtajuus luo inspiroituja johdettavia, jotka sitoutuvat tavoitteisiin ja visioon. Transformatiivinen johtajuus haastaa johdettavat olemaan innovatiivisia ongelmanratkaisijoita ja tuo heille haastetta sekä tukea yhtä aikaa. Transformatiiviset johtajat käyttäytyvät niin, että johdettavat kokevat heidät roolimalleikseen. He motivoivat ja inspiroivat johdettaviaan ja tuovat tarkoitusta, sekä haasteita heidän työhönsä. Transformatiiviset johtajat antavat erityishuomiota jokaisen johdettavansa tarpeisiin kehittyä ja kasvaa toimimalla valmentajina. (Bass, Riggio 2006, 4-7.)

Johtajan ja alaisen suhteen pitää kehittyä transformationaaliseksi ollakseen tehokas. Johtaminen on transformatiivista, kun johtajat osoittavat laaja-alaista kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Transformatiiviset johtajat tekevät yksilöt tietoisiksi ryhmän parhaasta ja saavat heidät näkemään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä oman hyödyn lisäksi ja sen sijaan. Transformatiiviset johtajat saavuttavat tämän inspiroimalla alaisia omalla karismallaan, ottamalla huomioon alaisten emotionaaliset tarpeet ja stimuloimalla heitä älyllisesti. (Seek 2008, 328.)

Teoreettisesti coaching on saanut vaikutteita monelta eri suunnalta. Merkittävimpiä vaikuttajia ovat olleet humanistinen psykologia, aikuiskasvatustieteet, kognitiivinen terapia ja psykoanalyttinen teoria. Vahvimmin coachingiin on vaikuttanut humanistinen lähestymistapa. Poikkitieteellisistä suuntauksista merkittävimpiä vaikutteita ovat tarjonneet positiivinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis- ja muutosteoriat, urheilupsykologia ja psyykinen valmennus sekä organisaation kehittäminen. (Räsänen 2007, 216.)

Carlssonin ja Frorssellin mukaan coaching lainaa monesta eri opista ja tekniikasta. Coaching on yhdistelmä tehokkaita kehitysmalleja psykologian, aikuiskasvatustieteen, urheiluvallennuksen ja businesskonsultoinnin alueilta. Coachingin kehitykseen vaikuttaneita psykologisia suuntauksia ovat muun muassa henkilöperusteinen ajattelu (suhtautuminen coachattavaan, kuuntelutekniikat), kognitiivisen suuntauksen ajattelu (epäjohtonmukaiset ajatusmallit, rajoittavat uskomukset), sosiaalipsykologia (tutkimus- ja etenemismallit, johtamisen mallit), eksistentialismi (vaihtoehtojen tiedostaminen, hetkessä eläminen, täysillä tekeminen) ja urheilun psykologia (henkinen valmennus, alitajuntaan vaikuttaminen). Coaching hyödyntää myös muun muassa liike-elämän konsultoinnista ja valmennuksesta tuttuja tekniikoita ja menetelmiä konkreettisella ja tulossuuntautuneella ta-

valla, joka huomioi juuri yksittäisen coachattavan tarpeet (esim. NLP, ratkaisukeskeisyys, tunneäly, systeeminen ajattelu). (Carlsson 2012, 91-92.)

Coaching liittyy laajempaan pyrkimykseen siirtyä organisaatioiden osaamisen kehittämisessä kohti JIT-oppimista (Just In Time). Se viittaa oppimiseen, joka tapahtuu missä tahansa, milloin tahansa, ja vastaa täsmälleen henkilökohtaisiin ja tilannekohtaisiin tarpeisiin ja sen mukainen oppiminen on pääasiallisesti epämuodollista, oppijälähtöistä ja itseohjautuvaa. Amerikkalaiset ovat lainanneet termin ”coaching” urheilusanastosta, joten Suomessa puhutaan valmentajuudesta. (Räsänen 2007, 84.)

Ihmisten johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi, sillä johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa. Vain tarkastelukulmat vaihtelevat: eniten tutkittu transformatiivinen johtajuus, antaa hyvän johtamisen sisällön. Yhä enemmän huomiota on kiinnitetty siihen, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Johtamista tarkastellaan kompleksisena ja dynaamisena kokonaisuutena, jossa eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Johtajuutta jaetaan yhä enemmän organisaatioissa mahdollisimman lähelle työn tekemistä. (Manka 2011, 111–112.)

Valmentaminen osana esimiestyötä on kasvanut huomattavasti viime vuosina, joka on todistettu CIPD:n Oppimisen ja Kehittymisen tutkimuskyselyissä (2006, 2007). Kyselyiden mukaan 47 % linjaesimiehistä käyttää valmentavaa otetta johtamistyössään ja huomattavaa aktiivisuutta on havaittu sisäisen valmentamisen kehittämisessä esimiehille. European Mentoring Coaching Council (EMCC):n tekemän kyselyn (2009) mukaan valmentamisen ja mentoroinnin osalta linjaesimiehet ovat tehokkaampia edistämään suoritusta sekä taitoja. Näin ollen ”esimies valmentajana” ei ole uusi ilmiö. Tavoitteet esimiehelle valmentajana ovat parantaa työntekijän suoritusta oppimisen kautta monipuolisesti. Esimerkiksi ymmärryksen tuottaminen työntekijälle hänen vahvuuksista ja heikkouksista laajan palautteenannon kautta, sekä kannustaminen itsensä ymmärtämiseen. (Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2014, 257–258.)

Reinhard Stelter artikkelissaan kertoo, että kolmannen sukupolven coaching katsoo coachingia yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Kun yhteiskunta muuttuu, coachingin yksittäisenä toimintana pitää kehittyä. Kolmannen sukupolven valmentamisen tavoitteena on kehittää kestävyyttä korostamalla arvoihin ja tarkoituksen rakentamiseen. Kolmannen sukupolven coaching siirtyy pois rajoittavasta keskittymisestä tavoitteisiin ja sen sijaan keskittyy vahvemmin pyrkimykseen, intohimoon ja arvoihin. Coaching on osana oppimista ja kehittymistä. Valmennusprosessi voidaan nähdä transformatiivisena prosessina, missä valmentajan kyky saada aikaan muutos valmennettavan näkökulmaan, sekä valmentajan

itsensä näkökulmaan, on olennaista onnistuneen dialogin kannalta. Valmentavan dialogin tärkein tavoite on vahvistaa valmennettavan kykyä pohdiskeluun. Valmennettavan tulee oppia omaksumaan ylikompleksisuutta. Lisäksi tärkeää on keskittyminen henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen tarkoituksellisuuteen. Kertomuksellinen yhteistyö näkökulma muokkaa valmennus dialogia (1) vahvistamaan valmennettavan itsetietoisuuden johdonmukaisuutta ja (2) sitomaan tapahtumia yhteen ja yhdistää menneen, tämän hetken ja tulevan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Stelter 2014, 51–53.)

Coaching johtamisen kehittämismenetelmänä on saavuttanut todellisen suosionsa Suomessa vasta viime vuosien aikana. Vuonna 2007 saavutettiin merkittävä rajapyykki, kun ensimmäinen eurooppalainen coaching- konferenssi pidettiin Helsingissä. Suomessa on pikkuhiljaa alettu tiedostaa se, mitä hyötyjä esimiehen coaching- taidoista on. Työntekijät arvostavat usein huomattavan paljon esimieheltä saatua myönteistä palautetta, kannustusta ja sitä, että esimies osoittaa aitoa halua kehittää ja tukea heitä työssään myös pitkällä aikavälillä. (Carlsson 2012, 32–34.)

4.5 Valmentavan johtamisen periaatteet

Valmentava johtajuus koostuu viidestä osasta: (1) tavasta suhtautua toisiin, (2) keinovalikoimasta, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin, (3) ryhmäkeskeisyydestä, (4) olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä (5) luottamuksen tärkeydestä. Valmentava johtajuus on voimaannuttamista ja mahdollistamista, jossa innostutaan, innostetaan ja innovoidaan yhdessä, nyt- hetkestä ja tulevaisuudesta. (Ristikangas 2011, 43–44.)

Suhtautuminen toisiin on kokonaisvaltaista, mikä kohdistuu persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, yksilöiden ja ryhmän sparrauksesta, sekä omien vuorovaikutustaitojen parantamisesta. Valmentavalla johtajalla on fokus ryhmässä ja sen potentiaalinen hyödyntämisessä. Ryhmän toimivuutta rakennetaan yhdessä, koska yksin oppiminen on luonnotonta. Mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehitystä. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei pelkästään viralliselle esimiestasolle. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu, jos ei ole luottamusta, sillä luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Sen määrään ja laatuun voi vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä se, miten uskotaan toisten osaamiseen. Jos on luottamusta, on myös vapautta iloita onnistumisista sekä rohkeutta ottaa puheeksi myös kriittisiä näkökulmia. (Ristikangas 2011, 44–45.)

Ammattimainen coaching perustuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen, jossa painotetaan valmentajan ja valmennettavan välistä läheistä yhteistyötä ja valmennettavan potentiaalin eli piilossa olevien voimavarojen vapauttamista (Ristikangas 2011, 22). Johtajan on jatkuvasti pyrittävä nousemaan johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Hän on tasa-arvoinen johdettaviensa kanssa, myöntää ääneen virheensä ja suhtautuu toisiin kuten haluaisin toisten suhtautuvan itseensä. Ei ylimielisesti ja halventavasti vaan arvostavasti ja toista kunnioittaen. (Ristikangas 2011, 52.)

Jotta valmentava johtaminen on menestyksekkästä yrityksessä, tulisi yrityksen kulttuuri olla valmentavaa johtamista tukeva. Coaching kulttuuri on sellainen, missä ihmisiä kannustetaan ja valmentaminen näkyy joka tasolla. Lisäksi valmentaminen liittyy perus suorituksen joka tasolla. Valmentamisen tulisi olla tunnustettu kehittämisen työkalu mikä koskee jokaista kohtaa työntekijän kehityskaaressa. (Jones, Gorell 2014,13.)

4.6 Valmentajan ja valmennettavan roolit

Esimiesten aktiivisuutta toimia valmentajina on tutkittu ja tutkimusten mukaan esimiehet eivät usein miellä itseään alaistensa kehittymisen tukijoiksi. Keskeisiä syitä ovat tarvittavien taitojen puute, valmentajan roolin kokeminen itselle vieraana, organisaation arvostuksen ja palkitsemisen puute valmentajana kunnostautumisessa, sekä käsitys, jonka mukaan alaisten kehittymisen tukeminen olisi henkilöstöammattilaisten tehtäväkenttää ja vastuulla. (Räsänen 2007 89.)

Valmentaminen perustuu luottamukseen ja toimivaan henkilökemiaan valmentajan ja valmennettavan välillä. On tärkeää, että valmentajalla on todellista ymmärrystä ja ammattitaitoa yritysten johtamisesta ja johtoryhmistä, organisaatioiden toiminnasta, strategisesta ajattelusta, palautteen antamisesta ja siitä miten yksilön ajattelumalleja haastetaan. Valmentajalla tulee olla sekä ihmis- että businessosaamista, sekä hyvä itsetuntemus. (Räsänen 2007, 71.)

Esimiehen toteuttaman johtamisen sisältöä määrittää paljolti se rooli, jonka hän itse tulkitsee itsellä olevan. Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten hän organisaatiossa on olemassa. Roolia muovaavat esimiehen omat tulkintakehykset, organisaation kehykset ja lopulta kansallisen kulttuurin kehykset sekä lopulta maailmanlaajuinen kehys. Viimeksi mainittuun liittyvät mm. Tutkimuskirjallisuus, erilaiset ismit, ja johtamisajattelua ohjanneet uskomukset. (Räsänen 2007, 89.)

Siirtyminen johtajasta valmentajaksi on monelle iso hyppäys, siinä joutuu määrittelemään oman roolinsa ja tehtävänsä painotukset uudesta näkökulmasta. Esimies pystyy toimimaan valmentajana paremmin, jos hän itse on käynyt vastaavan prosessin läpi. Esimiesten valmiuksiin toimia valmentajana vaikuttavat heidän omat uskomuksensa omasta roolistaan esimiehinä, heidän uskomuksensa alaisista, heidän uskomuksensa oppimisprosessista ja heidän käsityksensä itsestään. (Räsänen 2007 90–91.)

Valmennussuhteessa tarvitaan ennen kaikkea kykyä arvostaa toista ihmistä. Valmentajan pitää aidosti haluta auttaa valmennettavaa pääsemään tavoitteisiin ja kehittymään, myös osaavammaksi kuin hän itse on. On kyettävä pysymään taka-alalla ja antamaan toiselle tilaa. Johtamisen tulisi siirtyä kohti kumppanuutta. Kun valmentaja tavoittelee yksikkönsä tulosten paranemista, hän keskittää tukensa ihmisiin, joiden varassa nuo tulokset ovat. Valmentajuutta sisältävän johtajuuden onkin todettu edistävän suoritustasoa, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Myönteisiä vaikutuksia on havaittu lisäksi asiakastytyväisyyteen. (Räsänen 2007, 91.)

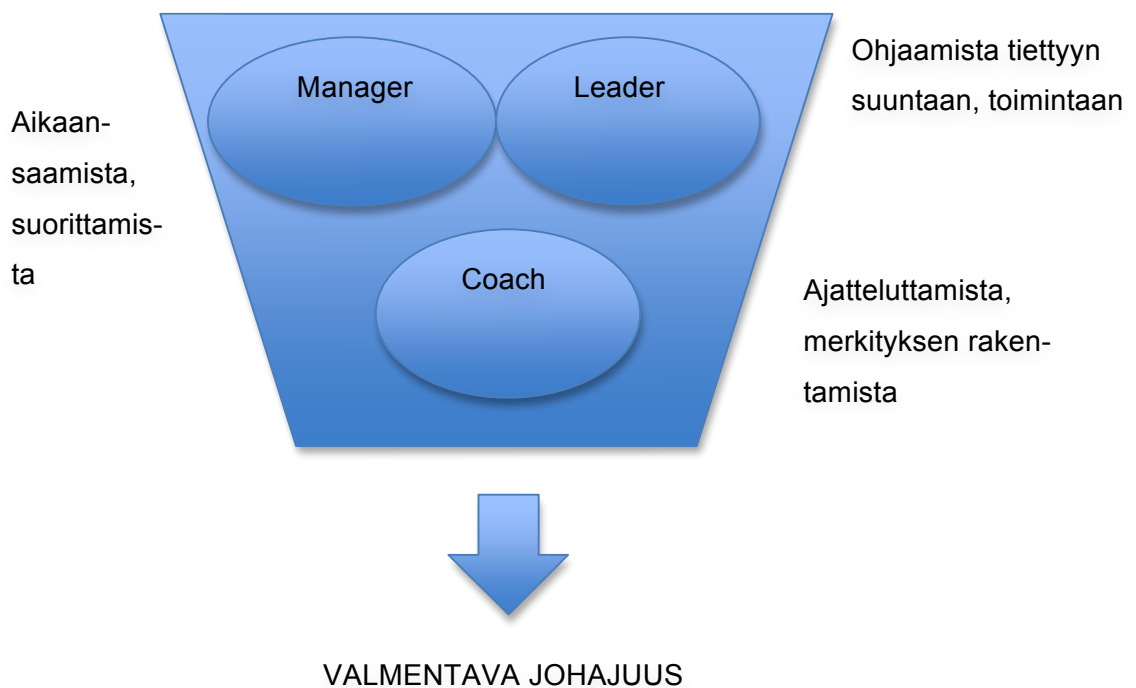
Päivittäistä valmentamista, ihmisten johtamista ei ole tänä päivänä varaa jättää tekemättä. Hyvä valmentaja on positiivinen, hänellä on sopiva koulutus ja hän hallitsee valmentamisen perustaidot, hän nauttii työstään ja valmennettaviensa menestyksestä, hän katsoo tulevaisuuteen, mutta tekee työtä tässä hetkessä. Hän pystyy priorisoimaan asioita ja näkemään oleellisen, hänellä on korkea tunneäly ja hän on hyvä kuuntelija, hän on rehellinen ja rohkea, hänellä on hyvä itsetunto ja hän haluaa menestyä. (Heikkilä 2009, 129–130.)

Hyvä valmentaja laatii yhdessä valmennettavansa kanssa tavoitteet aikatauluineen, elää ja toimii niin kuin opettaa, käsittelee vaikeitakin asioita ja pystyy antamaan rehellistä palautetta, pitää kiinni säännöllisistä tapaamisista ja sopimuksista, kehittää jatkuvasti itseään, etsii uusia ideoita, mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja valmennuksessa, on läsnä ja tukena valmennettavilleen. (Heikkilä 2009, 130.)

Hyvä valmennettava osaa kertoa ne osaamisen alueet, tehtävät tai tavoitteet, joihin haluaa valmennusapua. Valmennettavan tulee osata kuvata, minkälaisesta avusta on kysymys ja miten valmennus hänen mielestään voisi tapahtua. Valmennettavan on hyvä osata pohtia syvällisesti ja monipuolisesti tavoittelemiaan päämääriä sekä kuvailla toivottuja lopputuloksia sekä keskustella avoimesti ilman pelkoa luottamuksella. Valmennettavan pitää omata taito kuunnella aktiivisesti ja rohkeutta kysyä. Valmennettavalta vaaditaan myös kykyä katsoa asioita uusista näkökulmista, etsiä vaihtoehtoja ja ottaa uutta palautetta. (Heikkilä 2009, 133.)

Esimiehet, jotka ovat kehittyneet menestykselliseksi valmentajiksi, omaavat seuraavia ominaisuuksia, kuten auttavaisuus, kontrollin tarpeen vähyys, empaattisuus toisten kanssa toimimiseen, avoimuus henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä palautteen vastaanottamiseen, korkeat laatutavoitteet, halua auttaa muita kehittymään. Tällaiset esimiehet uskovat että heillä on valmiudet, taidot ja kokemus työntekijöidensä tehokkaaseen valmentamiseen. Oppiminen oli tehokkainta valmennuksessa, kun se on työhön liittyvää ja kun valmennettava saa palautetta ja kun valmennettavia kannustetaan oppimaan itsenäisesti. (Cox 2014, 258–259.)

Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin roolit ovat sulassa sovussa keskenään (Kuvio 3). Kuvan suppilosta tulee ulos vain johtamista, jossa roolit ovat eri tavalla painottuneet. Coachin, leaderin ja managerin tehtävät sekoittuvat arjessa keskenään. (Ristikangas 2011, 39–40.)



Kuvio 3. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (mukaellen Ristikangas 2011, 38.)

4.7 Valmentava johtaminen käytännössä

Valmentajan antama apu on se, että hän auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään onnistumisen esteitä. Valmentaminen on ammattilaisten työskentelyä, jonka tavoitteena on valmennettavan ja yrityksen onnistuminen omilla tavoitteissaan. Valmennusprosessin tuloksellisuus rakentuu monen asian varaan. Ensimmäinen niistä on valmennettavan oma tahto ja sitoutuminen kasvuun ja muutokseen. Vasta tämän jälkeen tulee valmentaja ja valmennusprosessi. Tärkeää on, että valmennettava saa käsitellä asioita neutraalisti ja ulkopuolisena asioita tarkastelevan henkilön kanssa. Tärkeää on kiireettömyys ja sen mahdollistama aika ajatella asioita. Valmennus voi ohjata ajattelemaan ja käymään sisäistä dialogia, jonka tuloksena syntyy jotain uutta. Keskeinen osa valmennusta on kysymykset, jotka auttavat jäsentämään asiaa, sekä nostavat esiin tilanteen eri puolia. (Räsänen 2007, 49.)

Valmentajan tehtävä ei ole olla ikävä ihminen, mutta monesti paras apu on nostaa esiin jokin sellainen teema, jota valmennettava ei ole havainnut tai jota hän välttelee. Valmentaja ei vain kysele, vaan hän myös antaa tietoa, kertoo esimerkkejä ja tekee ehdotuksia sekä kannustaa valmennettavaa, kunhan molemmille osapuolille on selvää, että valmennettava tekee itse valinnat. Joissakin tilanteissa kuitenkin valmennettava vaatii vahvaa ohjausta, tällöin valmentajan apu voi olla päätöksentekoon ohjaamista tai jopa päätöksen vaatimista, jos se on yrityksen edun mukaista.

Yksi näkymättömämpi valmentamisen muoto on ns. säilönä toimiminen. Tässä tapauksessa valmentaja kuuntelee, ja ottaa vastaan erilaiset negatiiviset tunteet ja muita kuormitustekijöitä, mikä osaltaan keventää valmennettavan kuormitusta ja antaa mielelle tilaa löytää uusia ratkaisuja. Valmennus on kuitenkin syytä erottaa kriisikonsultoinnista. (Räsänen 2007, 50–51.)

Coaching- keskustelussa on aina suunta: toimitaan jonkin asian edistämiseksi. Vaikka keskustelu voi itsessään olla avartava, mukava ja coachattavan pohdintoja tukeva, coachingissa pyritään aina pääsemään eteenpäin, saavuttamaan yhteisesti muotoillut coachattavan tavoitteet. (Carlsson 2012, 69.) Tavoitteiden tehon ja saavutettavuuden varmistamiseksi on hyvä tarkistaa, että tavoitteet noudattavat niin sanottua SMART- muotoa. Tavoitteiden on hyvä olla tarkkoja (*specific*), henkilökohtaisesti merkityksellisiä (*meaningful*), niille tulee varata tarpeeksi resursseja kuten aikaa ja rahaa (*resourced*) ja niiden tulee olla aikaan sidottuja (*timed*). (Carlsson 2012, 145.)

Tavoitteiden rinnalla on heti valmennuksen aluksi hyvä selventää, mistä eri osa-puolet prosessista vastaavat. Yksi tavallisimmista epäonnistumisen kohdista on se, että eri osa-

puolet pettyvät toistensa työskentelyyn. Valmennettava voi odottaa neuvoja ja ohjeita, kun taas valmentaja toimii peilipintana valmennettavan ajatuksille esittämällä aina vain uusia kysymyksiä. Valmentajan tehtäviin kuuluu aina tavoitteiden asettamisen ohella nostaa esiin valmennettavan odotukset itseään ja valmentajaa kohtaan, jotta turhia pettymyksiä ei syntyisi. Samoin valmentajan on kerrottava selvästi, mitä häneltä voi odottaa ja mitä hän puolestaan odottaa valmennettavalta. (Räsänen 2007, 52.) Kun valmentamisesta on selvästi sovittu, valmentamiselle on olemassa selkeä rakenne. Kun toimintatavasta on päästy yksimielisyyteen, voidaan paremmin keskittyä valmentamiseen. (Heikkilä 2009, 105.)

Valmentajan vastuulle kuuluu aina ammatillinen työote. Se tarkoittaa vilpittöntä pyrkimystä olla avuksi valmennettavan ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Ammatilliseen otteeseen kuuluvat myös prosessin ohjauksen edellyttämät tiedot ja taidot. Näihin kuuluu mm. Taito mukauttaa omaa vuorovaikutustapaansa valmennettavan mukaisesti, erilaiset kysymys- ja keskustelutekniikat sekä muut työvälineet, kuten välitehtävät, Ilse-arvioinnit ja toiminnalliset harjoitukset. Reipas mieli, elämäkokemus ja ilmoittautuminen valmentajaksi eivät riitä, vaikka niitäkin tarvitaan. Valmentajan vastuulla on arvioida oman ammattitaitonsa rajat prosessin alussa ja aikana. (Räsänen 2007, 52–53.)

On keskeisiä asioita, jotka on miettiä ja puhua ääneen ennen valmennusta. Niitä ovat: Mihin valmennusta tarvitaan ja mitä halutaan saavuttaa? Kuinka paljon olen valmis panostamaan omaan kehittymiseen? Mitä odotan valmentajalta? Mitä valmennettavan esimiehenä ja yrityksen edustajana odotan valmennukselta? Mitä hyötyä yritys odottaa saavansa valmennuksen seurauksena? Minkälainen tausta ja ammattitaito valmentajalla tulisi olla? Ovatko pelisäännöt selvät eri osapuolille? (Räsänen 2007, 54.)

Kehittymissuunnitelman tulisi sisältää kokonaisuuden tavoitteet koko valmennus matkalle. Tulisi olla strategia miten tavoitteet saavutetaan, kehittymiseen liittyvät päämäärät sekä oppimistaktiikat ja keskeisimmät tehtävät, mitkä auttavat valmennettavaa saavuttamaan ja toteuttamaan kehittämissuunnitelman. (Stout-Rostron 2014, 58.)

Joskus valmentavan johtajuuden esteeksi osoittautuvat esimiehen alaiset. On pitkä perinne siitä, että hyvä esimies tietää vastukset kysymyksiin. Kun esimies esittääkin kysymyksiä ja niihin pitäisi pystyä vastaamaan itse, voi seurauksena olla epävarmuutta, hämmennystä ja pettymyksiä. Alaisia on myös tuettava uudelleenlaiseen vastuunottoon. Esimiehen tulisi selittää heille omia pyrkimyksiään ja toiveitaan. Muutos ei tapahdu hetkessä. (Räsänen 2007, 93.)

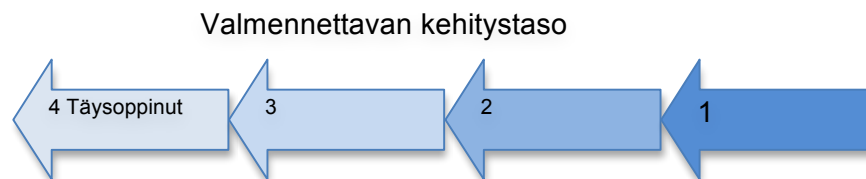
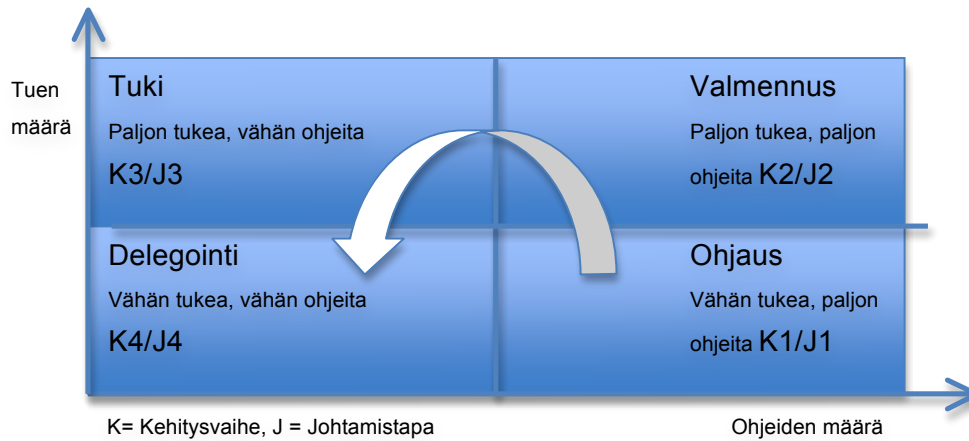
Valmentajan on otettava huomioon valmennettavan osaamisen taso, eikä tarjota liian aikaisin liian vaativia töitä. Kokeneen ja osaavan valmennettavan tapauksessa voidaan sopia siitä, miten valmennettava itse hankkii tarvittavat lisätiedot kehittyäkseen edelleen (itsensä johtaminen). (Heikkilä 2009, 153.)

On suositeltavaa, että valmennuksessa keskitytään pääsääntöisesti vahvuuksien kautta tapahtuvaan edistymiseen ja heikkouksien jonkinasteiseen hiomiseen pikemmin kuin pelkästään kaikkien heikkouksien poistamiseen. Jotta valmennus onnistuisi, on muistettava kolme asiaa: mihin valmennuksella tähdätään, dialoginen vuoropuhelu ja valmentajan työhön kuuluva uskallus tehdä tarvittaessa hankalia ja haastavia kysymyksiä. (Räsänen 2007, 160–175.)

Valmennuksen keskustelu keskittyy auttamaan valmennettavaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Valmentajan tehtävä on selvittää yhdessä valmennettavan kanssa, mitkä asiat ovat esteenä tavoitteiden saavuttamiselle. Tämä tehdään esimerkiksi identifioimalla ja korvaamalla esteet onnistumisen avaimilla (Stout-Rostron 2014, 52.) Kuunteleminen, tarkkailu ja kysymysten kysymisen taito auttavat valmentajaa kehittämään kykyä olla ”sisällä” valmennuskeskustelussa, samoin kun olla ”tarkkailijana” keskustelussa (Stout-Rostron 2014, 76).

Yksi hankalimmista asioista valmentajan ymmärtää on olla antamatta vastauksia tai ratkaista valmennettavan ongelmia hänen puolestaan. Paras lahja minkä voi antaa on auttaa valmennettavaa harkitsemaan ideoita, lähestymistapoja, strategioita, käyttäytymistä ja muuta tekemistä mitä hän ei ole ennen harkinnut. On tärkeää, että kun valmennettava kysyy valmentajan mielipidettä, tietoa tai ohjausta, että valmentaja antaa tarvittavan tuen tai näkökulman ilman selkeää vastausta siitä mitä tehdä. Valmennettavan oma oivaltaminen ja oppiminen on kriittistä jotta muutosta tapahtuu. (Stout-Rostron 2014, 86–87.)

Ken Blanchard (1997) on kehittänyt tilannejohtamista varten mallin, joka yksilötasolla perustuu valmennettavan osaamisen kehittämiseen ja sitoutumisen (motivaatiotason) kohottamiseen. Mallia voidaan käyttää myös tiimien ja koko organisaation kehittämiseen. Se perustuu valmennettavan kehitystason mukaan jaettuun nelikenttään (Kuvio 4). Mallia voidaan käyttää tehtäväkohtaisesti. Kokeneen valmennettavan ollessa kyseessä voidaan sopia siitä, miten henkilö hankkii itse tarvittavia lisätietoja kehittyäkseen seuraavalle tasolle (itsensä johtaminen), kun taas aloittelija tarvitsee paljon tukea ja ohjeita. (Heikkilä 2009, 148–149.)



Kuvio 4. Tilannejohtamisen nelikenttä (Ken Blanchard 1997, mukaellen Heikkilä 2009, 148).

4.7.1 Vuorovaikutus

Valmennussuhde rakentuu aina toimivan vuorovaikutuksen pohjalle. Sen keskeiset elementit ovat läsnäolo ja kuuntelu. Valmentaja keskittyy kokonaan siihen, mitä valmennettava tuo tapaamiseen: miten hän ajattelee, miten näkee tilanteen, miten puhuu ja elehtii. Valmentaja jättää tietoisesti omat ennakkokäsityksensä ja tuntemansa tosiasiat taustalle. Valmentajalla voi olla suuri kiusaus tulkita kuulemaansa omista lähtökohdistaan, silloin valmennettavan on maltettava mielensä. (Hirvihuhta 2006, 55–56.)

Kommunikaatio on johtamisen keskeinen työväline, jonka oikea käyttö esimiestyössä ja valmennuksessa on todellinen taitolaji niin esimiehelle kuin valmentajalle. Coaching-prosessi on kokonaisuus ja sen sisään rakennetut istunnot ovat rauhoitettuja ja ajallisesti rajattuja pysäkkejä. (Räsänen 2007, 147.) Esimiestyöhön sisältyvän valmentajuuden voi nähdä kahden osapuolen välisenä henkilösuhteena. Jokainen alainen kokee esimiehensä valmentajan roolin omista tarpeistaan ja tilanteistaan käsin, mikä lopulta ratkaisee myös kokemuksen valmentajasuhteen onnistumisesta. Valmennuksen tarve on yksilöllistä, johon voi vastata vain yksilöllisesti. Tämä haastaa esimiehet ottamaan jokaisen alaisensa henkilökohtaisesti huomioon ja kohtaamaan heidät aidosti ja keskittyen. (Räsänen 2007, 88.)

Valmentaminen tapahtuu kokonaisuudessaan kohtaamisessa alaisen kanssa. Se tapahtuu sekä spontaaneissa tilanteissa, että hieman määrämuotoisemmissa tilanteissa, joita esimerkiksi ovat kehityskeskustelut, suunnittelukeskustelut ja arviointikeskustelut. Valmentava esimies luo keskustelua tukevia rakenteita ja toimintamalleja, mutta sulkee keskusteluiden sisältöä ja lopputuloksia niin vähän kuin mahdollista. Aito, kaksisuuntainen kommunikaatio on aina osaltaan riskin ottamista esimiehen näkökulmasta: sen kulkua ja lopputulosta ei voi tietää varmuudella etukäteen. (Räsänen 2007, 88.)

Valmentava johtaja on tavallinen ihminen ilman esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia. Hän tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tavallisuus on myös epävirallisuutta, joka heijastuu suhtautumisessa toisiin. Valmentava johtaja laskeutuu johdettaviensa kanssa samalla tasolle. (Ristikangas 2011, 50–51.) Valmentavan johtajan olemisessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus, koska ne mahdollistavat kohtaamisen. Kyse ei ole ensisijaisesti tekemisestä, vaan aktiivisesta läsnäolosta: kuulemisesta, näkemisestä ja toiselle vastauksesta hänen näkökulmastaan – ei omastaan. (Ristikangas 2011, 85.)

Valmentavassa johtajuudessa huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta. Dialogi on kykyä ja taitoa olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa. Siinä luodaan osapuolten välille yhteinen alue, jossa jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee, ehkä synnyttäen myös uusia näkökulmia. Dialogin laatuun vaikuttaa tapa, jolla sitä käydään. Dialogin osapuolten asenteet ja tunteet ovat dialogisuhteen onnistumisen edistäjiä tai estäjiä. Keskusteluyhteyden rakentumisessa tarvitaan aktiivista osallisuutta, toisista välittämistä sekä kunnioitusta ja arvostusta. Dialogi on vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi, joka lisää osittainkin toteutuneena ymmärrystä itsestä ja toisista. Hyvä johtaminen on ohjaamista yhteyteen ja dialogiin, eli individualismiin. Kun fokus kohdistuu toiseen, kokemus itsestä vahvistuu. Yksilöllinen kasvu toteutuu, kun kokee tulleen kuuluuksi ja arvostetuksi. (Ristikangas 2011, 86.)

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksista ja heidän mielipiteistään. Aito kiinnostus toisten ajattelusta ja toimintatavasta on iso valinta. Se ei tapahdu itsestään eikä ohimennen, vaan se vaatii tietoista työskentelyä. Kun fokus on toisessa, valmentavan johtajan tietoon kertyy jatkuvasti tärkeää tietoa johtamisen tueksi. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja näkee kaikissa johdettavissaan potentiaalia, ei pelkästään niissä, joista on eniten hyötyä. Kiinnostus on valinta, koska se rakentaa yhteistyösuhdetta. (Ristikangas 2011, 89–99.)

Kuunteleminen on valmentamisen keskeinen elementti, joka tapahtuu kolmella tasolla: pään, sydämen ja käsien tasolla. Pään tason kuunteleminen kohdistuu sisältöön. Sydämen tason kuunteleminen kohdistuu tunteisiin ja mielentiloihin. Käsien tason kuunteleminen kohdistuu toisen tahtotilaan eli pyrkimykseen, sitoutumiseen ja voimavaroihin. (Räsänen 2007, 88.) Valmentaja reagoi ilmeillä ja eleillä valmennettava keromaan ja auttaa tätä jatkamaan ajatustensa kehittelyä. Luonnostaan tulevat hymähdykset sekä eleet kertovat valmennettavalle, että häntä kuunnellaan. (Hirvihulta 2006, 57.)

Aloitteleva valmentaja voi ajatella valmennustapaamista toisiinsa kytkeytyvien kysymysten ja vastausten tyylikkäänä jatkumona, joka kulkee perille kuin juna. Keskustelu saa kuitenkin olla polveilevaa. Jos jokin asia johtaa umpikujaan, voi valmentaja palauttaa teemaksi edellisessä keskusteluristeyksessä olleista teemoista jonkin toisen. Jos suunta on valmennettavan mielestä turha tai uusia näkökulmia ei enää avaudu, voidaan palata kokonaan alkuun ja valita silloin tarjolla olleista teemoista vielä tarkastelematon. Valmentaja on ammattilaisena vastuussa siitä, että alkuperäiset tavoitteet pystytään liittämään ajoittain keskusteluun. Tarkkaavainen valmentaja liittää käsiteltävän teeman johonkin valmennettavan aikaisempaan repliikkiin tai väitteeseen. (Hirvihulta 2006, 58.)

Kysymykset saavat ajatteluprosessin liikkeelle. Perimmältään johtamisessa ja sen kehittämisessä etsitään vastauksia kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten? Samat kysymykset toimivat myös työntekijöille. Johdettavilla tulisi olla vastaukset siihen, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen jokaisella esimiehellä tulisi olla vastaus. Mitä ollaan tekemässä ja miksi? Työnteon fokuksen pitää olla selvä. Vastaukset miksi- kysymykseen antavat tekemiselle mielekkyyttä. Miten- kysymyksillä huomio siirtyy johdettaviin. He ovat päävastuussa vastausten keksimisestä ja päätösten teosta. Esimies ei anna valmiita vastauksia, vaan yksilöiden ja ryhmän on itse löydettävä oikeat keinot. (Ristikangas 2011, 26.)

Kysymysten esittäminen on esimiehen tärkein vaikuttamisen keino valmentajasuhteessa. Kysymysten vaikuttavuus riippuu siitä, miten tehokkaasti se saa aikaan aidon ajatteluprosessin ja vastaamisen. Kysymysten esittämisen tehtävä on pysäyttää, havahduttaa, johtaa keskittymään olennaiseen, osoittaa tärkeitä ydinkohtia ja joskus myös yhdensuuntaistaa ajattelua organisaatiossa. (Räsänen 2007, 88–89.)

Parhaat kysymykset ovat avoimia (mitä, miten, milloin, missä, kuka, kuinka..). Ne jättävät valmennettavalle tilaa määritellä asiat omalla tavallaan. Valmentaja tulisi heittäytyä kiinnostuneena mukaan valmennettavan kertomiin asioihin. Uteliaisuus johdattaa valmentajan kysymään lisää juuri oikealla tavalla. Teemat kysymykseen nousevat esille valmennettavan

materiaalista, jolloin valmentajan ei tarvitse erikseen keksiä kysymyksiä. Tarkentavat kysymykset auttavat valmennettavaa viemään teemaansa pidemmälle. Valmentajan on hyvä testata välillä omaa ymmärtämistään lisäkysymyksillä. (Hirvihuhta 2006, 59–60.)

Kysymystekniikan hallitseminen on tärkeää ja kysymään oppii vain kysymällä. On tärkeää kehittää omaa herkkyyttä kyseenalaistaa asioita, olla innostuneita uusista tilanteista ja yksityiskohdista. Valmennettavan kannalta negatiiviset kysymykset, niin kuin miksi-sanalla alkavat kysymykset voivat olla ilmapiirin kannalta vaarallisia, ja niiden käyttämistä tulee harkita tilanteen mukaan. (Heikkilä 2009, 117.)

Mahdollisia tyrmäyksiä valmennuksessa voi olla reagoimattomuus, pitkät tauot, keskeyttäminen ja aiemmin mainitun ohittaminen. Keskustelukumppani voi myös hylätä vastapuolen tunnetarjouksen. Hyvää tarkoittava lohduttelu ohittaa toisen osapuolen kokemuksen ja halun tulla kuulluksi. Valmennuksessa hyväksyntää on se, että valmennettavan merkityksenannot ja jäsenyykset otetaan työskentelyn pohjaksi. Hyväksyntä ei tarkoita, että aina on samaa mieltä. Hyväksymistä voi ilmaista jatkamalla toisen keskustelua toisen tuoman ajatuksen pohjalta ja lisäämällä siihen jotain omaa. Näin syntyy vuorovaikutteinen prosessi, joka voi johtaa yllättäviin tuloksiin. (Hirvihuhta 2006, 61–62.)

4.7.2 Ryhmävalmennus

Valmennusta voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisena. Valmennuksen tavoitteet ovat silloin usein yrityslähtöisempiä. Ryhmän vahvuus on se, että samalla kertaa saadaan esiin useita näkökulmia ja myös monenlaisia kokemuksia. Kollegoiden näkemykset ja palaute koetaan usein merkittävämpänä kuin valmentajan, koska vertaisarvio on lähellä omaa arkityötä. Ryhmätilanne on myös valmentajalle erilainen kuin yksilötilanne, koska se edellyttää ryhmädynamiikan ja ryhmätyön menetelmien tuntemista. (Räsänen 2007, 52.)

Valmentamiseen ja valmentavaan johtamiseen kuuluu olennaisena ulottuvuutena ryhmädynamiikan näkökulma. Johtaja tai valmentaja ei ole tekemisissä vain yhden henkilön kanssa silloinkaan, kun hän erityisesti keskittyy tähän yhteen henkilöön. Valmennettava on koko ajan kytköksissä ryhmäänsä. Yhteen hiileen puhaltava ryhmä on valmentajan unelma, johon kannattaa panostaa. Ryhmä voi olla motivoiva ja sytyttävä tekijä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 314.)

Coaching voi tapahtua yksilö- tai ryhmäohjauksena. Käytettävissä olevat resurssit, aikataulujen sopivuus sekä erilaisten tarpeiden kirjo määrittelevät, kannattaako panostaa yksi-

löihin vai ryhmään – vai ehkä molempiin. Kaikissa tapauksissa on otettava huomioon, että yksilö on osa ryhmää. (Aaltonen 2005, 315.)

Yksilöohjauksen etuna on, että siinä voidaan pureutua juuri kyseisen henkilön kysymyksiin. Esille voidaan ottaa sellaisiakin asioita, joita henkilö ei tohtisi kertoa ryhmälle. Ryhmäohjaus toimii erityisen antoisasti silloin, kun ohjattavat muodostavat muutenkin kiinteän ryhmän tai heillä on samantyyppisiä kysymyksiä ja haasteita toimiessaan samassa organisaatiossa samantyyppisissä tehtävissä. Ryhmävalmennus toimii monesti paremmin myös tilanteissa, jossa ryhmän sisäinen kilpailu tai ryhmäläisten väliset vuorovaikutussuhteet voivat vaarantaa ryhmän toiminnan. (Aaltonen 2005, 315.)

Ryhmän ja tiimin valmentamisessa päämääränä on auttaa ihmisiä johtamaan ja valmentamaan toisiaan. Suurin tulos esimiehen roolissa tehdään tiimin valmentamisella. Kun kokouksia ja yhteisiä kohtaamisia vetää valmentavan johtamisen periaatteilla, saadaan mielekkäitä tuloksia aikaiseksi. (Leppänen 2012, 265–266.)

Organisaatiossa, jossa työntekijät ovat tyytyväisiä, yhteisenä tekijänä ovat usein jonkinlaiset säännölliset viikoittaiset hetket, joissa ilman tiukkaa agendaä ehditään käydä läpi ajankohtaisia asioita. Käytännössä toimivat tiimit kokoontuvat kerran viikossa muutaman tunnin dialogiin ja käyvät yhdessä läpi omia kokemuksiaan ja syntyneitä ideoita. Samalla mahdollistetaan toisten kokemuksista oppimista niin, ettei kaikkien tarvitse organisaatiossa tehdä samoja virheitä. Yhteisen ymmärryksen ja ajattelun syntyminen dialogin kautta on edellytys huipputiimin toiminnalle ja sen jatkuvalla kehittymiselle. (Leppänen 2012, 277.)

Dialogin johtajalta saatetaan vaatia puuttumista aktiivisimpien osallistujien rauhoitteluun ja toisaalta aktivoimaan kysymysten kautta passiivisempia dialogin jäseniä. Tärkeä näkökulma dialogin johtamiseen tiiminvetäjänä on rikastavien kysymysten kysyminen, ei valmiiden vastausten antaminen. Valmentavan johtajan tehtävänä on yhä enemmän innostaa asiantuntijoita itse löytämään vastauksia omiin kysymyksiinsä. Dialogin vetäjän parhaat kysymykset alkavat miten ja millä tavalla – kysymyksillä. Niillä laajennetaan valmennettavien ajattelua. (Leppänen 2012, 280–281.)

Näitä kysymyksiä kannattaa suosia tiimivalmennuksessa:

- Miten tuota asiaa voisi kehittää?
- Miten voisit ottaa vastuuta tuosta alueesta jatkossa?
- Miten voisimme priorisoida paremmin ja käyttää aikaamme tehokkaasti?

Vältä näitä kysymyksiä tiimivalmennuksessa:

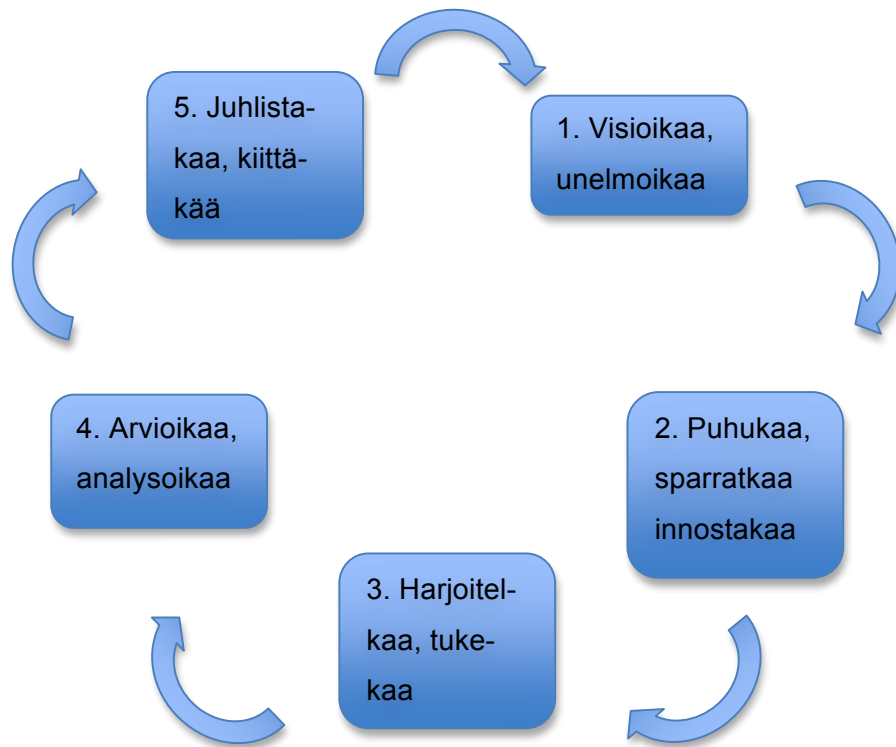
- Mikset ole saanut tuota asiaa aikaiseksi?
- Oletko ajatellut, että ottaisit jatkossa enemmän vastuuta?
- Miksi hukkaamme aikaa tuottamattomiin asioihin?

(Leppänen 2012, 280–281.)

Onnistuneen palaverin tunnistaa siitä, että ihmiset ovat tilanteesta lähtiessään energisempiä kuin sinne tullessaan. Jos palaverissa keskitytään lisäämään osallistujien psykologista pääomaa – kuten itsetuntoa, optimismia, tulevaisuudenuskoa ja sinnikkyyttä – tuntee jokainen osallistuja itsensä sieltä lähtiessään voimaantuneeksi. (Leppänen 2012, 284.)

Keskeisin tehtävä valmentajalla on mennä pidemmälle kuin vain auttaa tiimiä huomaamaan ongelmat ja auttaa heitä kehittämään ratkaisuja nykyhetkeen. Tiimivalmennus auttaa tiimiä kehittämään kapasiteettia (taidot, tieto ja kyvykkyys) hallinnoida näitä ongelmia tehokkaammin itsenäisesti. Esteitä ryhmävalmennukselle linjaesimiehen toimesta voi olla hankaluus saada keskusteluta täysin avoimeksi, esimiehen tarve työskennellä lyhyen aikavälin tavoitteiden parissa sekä ryhmäajattelu. Tutkimukset (Wageman, Nine, Burruss and Hackman 2008) osoittavat, että on tehokkaampaa käyttää ulkopuolista valmentajaa tiimivalmennukseen, kuin esimiestä. (Cox 2014, 274.)

Ryhmä saa innostuessaan myös yksilöt mukaan. Ryhmän innostaminen tapahtuu innostavien tavoitteiden kautta. Valmentava johtaja innostaa ja saa porukkansa innostumisen kierteeseen (Kuvio 5). Innostaja ei tee töitä toisen puolesta, vaan aktivoi ja osallistaa sekä järjestää tilanteita, joissa päästään pohtimaan, analysoimaan ja päättämään tasavertaisina yhteistyökumppaneina yhteisesti tärkeitä asioista. (Ristikangas 2011, 235.)



Kuvio 5. Ryhmän innostumisen kierre (mukaellen Ristikangas 2011, 235.)

Ryhmässä on aina mukana ryhmän dynamiikkaan liittyviä jännitteitä, jotka näkyvät erilaisina ilmiöinä arjen tekemisessä. Ryhmään kannattaa suhtautua ensisijaisesti tutkivalla ja ihmettelevällä otteella, ja vasta toissijaisesti ongelmia etsien ja korjaten. (Ristikangas 2011, 93.)

4.7.3 Luottamus

Johtaminen on luottamusta. Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vajaaksi. Luottamuksen rakentumisessa on kyse koko ryhmän oppimisprosessissa, joka tuntuu ja näkyy sen toiminnassa. Kun luottamuksen pohja on rakennettu, ei tarvitse enää varautua pahimpaan. Voi vaan luottaa, jolloin luottajat ja luotetut kulkevat samaan suuntaan, yhdessä. Luottamus on ansaittava ja sen rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus täytyy ansaita antamalla toiselle todisteita ja syitä luottaa. (Ristikangas 2011, 163.) Luottamus vaikuttaa merkittävästi myös ryhmän toimintaan. Se lisää ryhmän sisäistä keskustelua, voimistaa positiivisia asenteita ryhmäläisten kesken sekä vahvistaa ryhmän sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. (Ristikangas 2011, 171.)

4.8 Työkalut

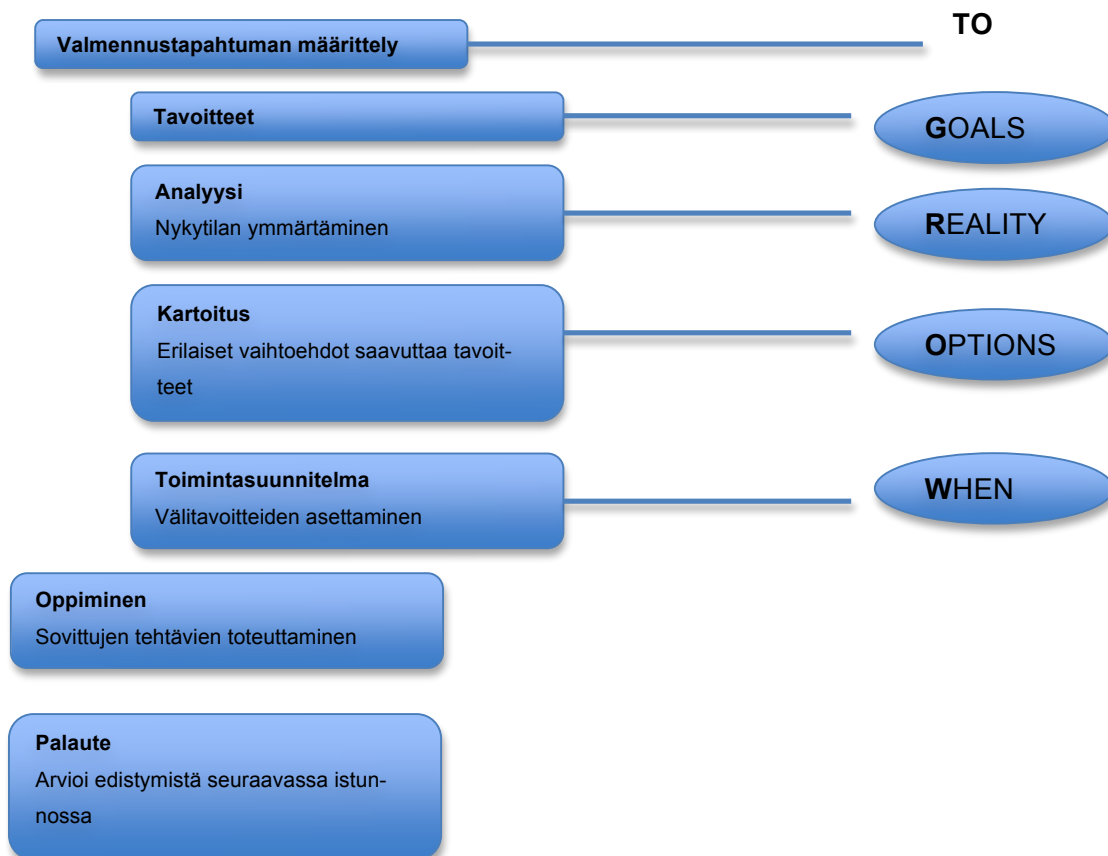
Valmentamisen yksi keskeinen elementti on sen tavoitteellisuus. Valmentamisen alussa on tiedettävä missä ollaan, päätettävä mihin halutaan mennä, otettava suunta sinne, tehtävä matkasuunnitelmat, edettävä sen mukaan ottaen huomioon muuttuvat olosuhteet ja myös arvioitava tehtyä matkaa kustannuksineen ja hyötyineen. (Räsänen 2007, 119.)

Täsmälliset ja riittävän haasteelliset tavoitteet johtavat parempaan suoriutumiseen, kuin jos ihmisiä pyydetään tekemään vain parhaansa. Tavoitteet vaikuttavat suoriutumiseen neljän mekanismin kautta. Ne suuntaavat tarkkaavaisuutta olennaiseen toimintaan. Kun esimies lähtee kehittämään omaa toimintaansa palautteen antajana ja vastaanottajana, hän myös havaitsee palautteen-antotilanteita herkemmin ja pohtii omaa toimintaansa niissä tarkemmin. Toiseksi tavoitteet ohjaavat ja suuntaavat energiaa ja ponnisteluja, näin erityisesti riittävän haastavien tavoitteiden kohdalla. Kolmanneksi tavoitteet vaikuttavat työskentelyn sitkeyteen, aikapaineissa tehtävät tehdään intensiivisemmin kuin ilman niitä. Neljänneksi tavoitteet ohjaavat tehtävän kannalta olennaisen tiedon ja strategioiden löytämiseen ja käytäntöön. Tämä on tärkeää, sillä asetetut tavoitteet toimivat valmennuksen hyödyllisyyden arvioinnin perustana. (Räsänen 2007, 120.)

4.8.1 To Grow – menetelmä ja GROW menetelmä

On olemassa useita erilaisia kysymyksiin pohjautuvia valmennusmenetelmiä, joita voidaan soveltaa lähes kaikissa valmennusistunnoissa. Nämä menetelmät ja kysymysrungot muodostavat valmennustapahtuman asialistan, eli rungon tapahtumalle. Kansainvälisiä menetelmäteorioita löytyy useita ja eri asteisia, kuten O’Neills, GROW, Peltier, CLEAR model, Nancy Kline’s Thinking Partnership, Six-stage Thinking Environment coaching process, Business Best Year Yet – menetelmät. (Stout-Rostron 2014, 97–111.)

Pidempikestoisessa, mutta myös lyhytaikaisissa tapahtumissa, voidaan käyttää TO GROW- menetelmää (Timoth Callway, 1974 ja Myles Downey, 2003 / Heikkilä 2009, 105) tai GROW menetelmää (John Whitmore 2002). TO GROW- menetelmä on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Valmennusprosessin rakenne. To GROW – valmennusmenetelmä (mukaillen Heikkilä 2009, 106.)

To GROW- menetelmässä käydään läpi viisi vaihetta.

1. Selkeytä istunnon aihe (to)
2. Tavoitteet (G)
3. Nykytila (R)
4. Vaihtoehdot (O)
5. Toimintasuunnitelma (W)

Ensimmäisessä vaiheessa (to) tapahtuma aloitetaan positiivisesti ja kerrataan edellisen istunnon tapahtumat ja edistyminen istuntojen välillä. Tässä vaiheessa käydään läpi myös istunnon agenda. Toisessa vaiheessa (G) määritellään valmennettavan tavoitteet koko valmennuksen osalta. Tavoitteiden määrittäminen on tärkeää ja kaikkein oleellisin osa valmennuksessa. Tavoitteet muodostavat päämäärän, johon koko valmennusprosessi tähtää. On hyvä varmistaa, että valmennettava ja valmentaja ymmärtävät sovitut tavoitteet samalla tavalla. Tavoitteiden tulee aina olla sopusoinnussa yrityksen tavoitteiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa (R) käydään läpi valmennettavan nykyinen osaamisen taso.

Tässä arvioinnissa voidaan käyttää itse-arvioinnin asteikkoa. Neljännessä vaiheessa (O) etsitään sopivia vaihtoehtoisia menetelmiä, strategioita, tavoitteiden saavuttamiseksi. On hyvä selvittää valmennettavan todelliset vahvuudet sekä menneisyyden menestykset. On tärkeää selvittää, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Viidennessä vaiheessa (W) käydään läpi toimintasuunnitelma, missä määritellään tehtävät, niiden määrääjat, tarvittavat resurssit, tavoiteltavat lopputulokset sekä laajemman arvioinnin ajankohta. Valmennus tulisi olla jatkuva prosessi. Valmennettavalla on suoritettavanaan tehtäviä jokaisen valmennusession jälkeen, mistä hän saa palautetta seuraavalla kerralla. (Heikkilä 2009, 106–110.)

Vastaava valmennusmenetelmä on John Whitmoren GROW malli. GROW mallin on perus neljä asteinen valmennus prosessi, mikä sopii hyvin valmennuskeskusteluun. John Whitmoren kehittämää GROW mallia, mitä voidaan kuvailla sekä malliksi, että kysymysrunkoksi. Tämä malli on viimekädessä tavoitteiden asettamisen työkalu, mutta sitä voidaan käyttää erilaisina muotoina. Withmoren malli on seuraavanlainen:

- Ensimmäinen vaihe: What is your **G**oal?
- Toinen vaihe: What is the **R**eality?
- Kolmas vaihe: What are your **O**ptions?
- Neljäs vaihe: What **W**ill you do?

(Stout-Rostron 2014, 97.)

Kysymys runkorakenteet ovat vain työkaluja valmentajalle, joita voi käyttää rakentamaan valmennuskeskustelua. Kun valmennus kehittyy yhdessä valmennettavan kanssa on paras käyttää kysymysrunkoa, joka sopii valmentajan omaan tyyliin ja sopii valmennettavalle. Valmennuskeskustelu on lopulta on vähemmän valmennuskeskustelun tekniikkaa ja enemmän aitoa, läsnä olevaa, ei tuomitsevaa huomiota valmennettavaa kohtaan, johon yhdistyy kyky kysyä oikeita kysymyksiä oikeaan aikaan. (Stout-Rostron 2014, 112–113.)

4.8.2 Kysymykset

Kysymykset ovat valmentajan tärkein työväline. Kiinnostusta, onnistumista ja uusia oivalluksia herättävät kysymykset ovat tilanteen ja valmennettavan mukaan muotoiltuja, yllättäviä ja tunteita virittäviä. Niillä on yhteys siihen, mitä valmennettava haluaa olla tai saavuttaa. Kysymykset käsittelevät myös valmennettavan ominaisuuksia ja taitoja sekä hä-

nen onnistumisiaan. Kysymykset liittävät valmennettava muihin ja myös haastavat. Kysymykset kannattaa tehdä yksi kerrallaan. (Hirvihuhta 2006, 73.)

Kysymysten muotoiluun harjaantuu kysymällä ja seuraamalla niiden vaikutuksia. Oivalluttavan kysymyksen tunnistaa siitä, kun sen itse kohtaa. Ajatukset lähtevät liikkeelle. Välttämättä vastausta ei löydy heti, vaan hiljaisuuden ja hetken pohtimisen jälkeen asiaan tulee uusia näkökulmia ja tuoreita ajatuksia. (Ristikangas 2011, 111.)

Hyvä kysymys on yksinkertainen, sillä on aina tarkoitus ja sen avulla vaikutetaan ilman kontrollointia. Yksinkertaiset kysymykset ovat myös lyhyitä. Hyvä kysymys ei saa sisältää vahvoja omia mielipiteitä, usein neutraalit kysymykset ovat parhaita. (Heikkilä 2009, 116.) Teknisesti kysymykset voivat olla joko suljettuja tai avoimia. Molempia kysymystyyppejä tarvitaan. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen onnistuu yhdellä sanalla, kyllä tai ei. Koko- päätteiset verbin kysymysmuodot ovat hyviä tunnusmerkkejä suljetuista kysymyksistä. Suljetut kysymykset toimivat erityisesti niissä tilanteissa, jossa testataan esimerkiksi johdettavan tahtotilaa. (Ristikangas 2011, 111.)

Avoimet kysymykset sen sijaan luovat tilaa uusille avauksille. Kysymyssanat: Mitä, miten, miksi, milloin, kuinka, kenelle, kuka ja ketkä, ovat kaikki avoimia. Oivalluttavat kysymykset ovat lyhyitä ja yksinkertaisia ja ne fokusoivat juuri oikeaan kohtaan. Avoimia kysymyksiä riittää, eikä yhtä oikeaa tapaa kysyä ole olemassa. Kysymysten tarkoitus on virittää ajattelua tavoitteen saavuttamiseksi. On kysymyksiä, jotka kyseenalaistavat, kartoittavat, selvittävät, tuovat esiin vahvuuksia, tukevat toisen rooliin asettumista tai auttavat henkilökohtaisen merkityksen muodostamista. (Ristikangas 2011, 112.)

Innostavia ja sytyttäviä kysymyksiä voi olla esimerkiksi:

- Mitä haluat saada (työssäsi) aikaan?
- Mikä sinua innostaa ja vetää puoleensa?
- Mikä on syvin päämääräsi?
- Mitkä arvot ja periaatteet ovat sinulle kaikkein tärkeimpiä?
- Mitä uutta haluta oppia ja missä asioissa kehittyä?
- Missä ja milloin olet parhaimmillasi?
- Mitkä ovat vahvimmat alueesi?
- Milloin viimeksi koit, että onnistuit hyvin? Mitä silloin tapahtui? Miten sait sen aikaan? Mitä taitoja käytit? Mikä siinä oli yllättävää? Mikä mahdollisesti onnistumisen?
- Mitä tärkeää olet tuonut työhösi?

- Miten saat toiset mukaan ja syttymään?
- Mitä haluat olla yhdessä muiden kanssa luomassa?
- Mikä organisaatiosi päämäärissä vetoaa sinuun?
- Mistä olet aina unelmoinut?
- Jos saisit työhösi kolme uutta asiaa, mitkä ne olisivat?
- Mitä yllättävää ja uutta voisit tuoda työhösi?

(Hirvihuhta 2006, 73–74.)

Valmentavan johtajan arjessa muutaman peruskysymystyyppit on hyvä erottaa. Puhutaan (1) kuvailevista, (2) kontekstuaalisista, (3) reflektiivisistä ja (4) strategisista kysymyksistä. Kuvailevien kysymysten tavoitteena on auttaa johdettavaa selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Ne myös rohkaisevat osallistumaan ja kertomaan oman tarinansa.

- Kuinka kuvailisit omaa työtilannettasi?
- Miten tyytyväinen olet työnkuvaasi?
- Milloin törmäsit ilmiöön ensimmäistä kertaa?

Kontekstuaalisten kysymysten tavoitteena on tukea johdettavaa löytämään oman toimintansa syy-seuraussuhteet. Kysymykset pyrkivät löytämään yhteyksiä ajatusten ja tunteusten sekä toiminnan välillä.

- Millaisia ajatuksia tämä epäonnistuminen herättää sinussa tulevaisuuden suhteen?
- Miten tämä tilanne näkyy tiimissäsi?
- Missä olet aikaisemmin kokenut onnistumista? Mitä silloin teit?

Reflektiiviset kysymykset ohjaavat ajatuksia syvemmälle. Niiden tavoitteena on edistää johdettavan itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita. Kysymykset herättävät mahdollisten muutostarpeen.

- Mitä se merkitsee sinulle?
- Mikä on sinulle tärkeää? Miksi?
- Mistä asioista olet erityisen ylpeä? Miksi?

Strategiset kysymykset ohjaavat toimintaan, jotka linkittyvät tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin.

- Mistä unelmoit? Mitä olet tehnyt haaveidesi eteen?
- Mitä sinun tulee tehdä seuraavaksi, jotta pääset lähemmäksi asettamaasi tavoitetta?
- Kenen tukea tarvitset?

(Ristikangas 2011, 112–113.)

Valmentaja on hyvä huomata, että avoin kysymys herättää usein pohdintaa ja sitä ei tule keskeyttää. Hyvä valmentaja maltaa odottaa. Hetki voi tuntua pitkältä, mutta toinen osapuoli on juuri siinä työssä kuin pitääkin. Avoimilla kysymyksillä ei ole tarkoitus liikaa painostaa, vaan ne tulee tehdä miellyttävään, kiinnostuneeseen sävyyn. Suljetut kysymykset ovat sellaisia, joihin voi vastata lähinnä vain ”kyllä” tai ”ei”. Tällaiset kysymykset eivät kuitenkaan vie keskustelua eteenpäin. Suljetut kysymykset eivät ole valmennuksessa kiellettyjä. Niitä voi käyttää esimerkiksi varmistamaan jonkin havainnon ja muutoksen. Suljettuja kysymyksiä voi olla esimerkiksi:

- Oletko jo keksinyt, mitä teet tilanteelle?
- Oliko tämä mielestäsi käyttökelpoinen ehdotus?

(Hirvihuhta 2006, 75–76.)

Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä ongelmatilanteissa voivat olla tulevaisuuteen suuntautuvat kysymykset. Näiden kysymysten tarkoitus on laittaa ajattelu ja mielikuvitus liikkeelle. Ongelmattoman ajan kuvittelu saa ohittamaan vaikeudet, jolloin vaihtoehtojen suunnittelu tulee mahdolliseksi. Tällaisia kysymyksiä voi olla esimerkiksi:

- Oletetaan, että tilanne tiimisi kanssa alkaa vähitellen lieventyä. Mistä huomaat sen ensiksi?
- Kuvitellaan, että tapaamme kadun kulmassa sattumalta kolmen vuoden kuluttua ja kerrot olevasi tyytyväinen työhösi. Missä olet silloin ja mitä teet?
- Silloin kun ajattelet uraasi myönteisemmässä sävyssä, niin mitä silloin mietit?

(Hirvihuhta 2006, 76–77.)

Valmennuksessa voidaan myös käyttää erilaisia asteikkoja, joiden suhteen tilannetta tai toimintaa arvioidaan. Kyse on sen huomaamisesta mitä on jo saavutettu. Asteikko siirtää

keskustelun siihen, mitkä ovat seuraavat pienet toimenpiteet, joihin kannattaa tavoitteen saavuttamiseksi ryhtyä. Asteikko korostaa tekemistä. Esimerkkikysymyksiä asteikoista voi olla esimerkiksi:

- Asteikolla 0-10, missä olet tavoitteesi suhteen nyt?
- Mitä olet jo tehnyt, että olet päässyt siihen?
- Mitä sinun pitää tehdä seuraavaksi, jotta voisit edetä kolmosesta neloseen?
- Millainen on todella kympin arvoinen tilanne?
- Mikä tällä asteikolla on tilanne, johon olet riittävän tyytyväinen?
- Mitä sinun kannattaa tehdä, ettet lähde palaamaan väärään suuntaan?

(Hirvihuhta 2006, 77–78.)

Valmennettavan kiinnostusta ja sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen voi kartoittaa ja vahvistaa kysymällä motivaatiosta. Apuna tähän voi myös käyttää asteikkoja. Esimerkkejä tällaisista kysymyksistä ovat:

- Asteikolla 0-100, kuinka kiinnostunut olet todella tästä hankkeesta?
- Mikä puhuu sen puolesta, että se voisi onnistua?
- Mitä taitoja ja resursseja tarvitset lisää, jotta voisit ottaa haasteen vastaan?
- Millaista ajattelet työskentelyn tämän haasteen parissa parhaimmillaan olevan?

(Hirvihuhta 2006, 79.)

Hyvä valmentaja huomaa valmennettavan toimivan tavalla, joka ei edistä sovittuja valmennuksen ja valmennettavan omia päämääriä. Tällainen on todella inhimillistä, eikä sitä aina tule itse huomanneeksi. Rakentava tapa puuttua haitalliseen toimintaan on nostaa ko. Käyttäytyminen tai tekeminen esille ja kysyä mitä hyvää alkuperäistä tarkoitusta se palveli. (Hirvihuhta 2006, 80.)

Asioiden tarkastelu on hyvä siirtää merkittävälle tasolle. Jos valmennettava kertoo paljon yksityiskohtia tai muuten hyvin konkreettisesti tapahtumista, valmentaja voi kysyä esimerkiksi:

- Mitä ajattelet, tästä mitä kerroit?
- Mikä sinulle on tässä tärkeintä?

(Hirvihuhta 2006, 84.)

Jos valmennettavan työskentely puolestaan on hyvin pohdiskelevaa ja liikkuu yleisellä tasolla, voi häntä ohjata kysymällä konkreettisia kysymyksiä, kuten:

- Miten tämä päätöksesi tulee näkymään huomenna työssäsi?
- Mitä tämä tärkeänä pitämäsi periaate tarkoittaa arkisen työn kannalta?
- Mikä olisi ensimmäinen askel tämän mainitsemasi ”toimeen tarttumisen” suhteen?

(Hirvihuhta 2006, 84.)

On olemassa myös ns. ”hölmöjä” kysymyksiä, jotka saattavat olla ratkaisevan hyviä viemään asioita eteenpäin. Näitä ei kuitenkaan pidä kysyä jatkuvasti. Kokeneilla valmentajilla on kyky nähdä asioita eteenpäin ja joskus avata uusia näkökulmia dramaattisilla kysymyksillä, jotka liittyvät yksilön ajatuksiin ja yhteistyöhön. (Heikkilä 2009, 116.)

Kysymystekniikkaan kuuluu myös reflektiomainen kysely, jossa valmentaja toistaa valmennettavan kertomaa joko suoraan valmennettavan sanoilla tai omalla ilmaisullaan. Näin valmentaja osoittaa, että on kuunnellut ja ymmärtänyt viestit, sekä näin rohkaisee valmennettavaa jatkamaan kertomistaan. Valmentajan tekniikkaan kuuluu myös yhteenvetojen tekeminen sillä tarkoituksella, että asia on ymmärretty tai että asiaa halutaan selventää. (Heikkilä 2009, 117.)

Valmentajan tehtävänä on tehdä tiukkoja kysymyksiä. Hän auttaa henkilön näkemään, että jokin asia, joka on joskus toiminut, ei ehkä enää toimikaan enää. Valmentajan tulee osoittaa muutoksen tarve, jos valmennettava ei sitä muuten näe. Tähän on kaksi vaihtoehtoa. Joskus valmentajan tulee osata luoda niin motivoiva kuva muutoksen hyödyistä, että siitä syntyy lähes itsestään valmennettavan unelma tai visio. Joskus leipääntynyt henkilö voi olla niin muutosvastarintainen, ettei paraskaan positiivinen muutoskuva tuo tarvetta muutokseen. Joskus voidaan tarvita jopa tilanteen kriisiyttämistä. Luodaan tyytymättömyys, hämmennys tai tunne siitä, että jotain on pielessä. Kehittyminen alkaa kuitenkin kyvystä nähdä todellisuus niin raadollisena kuin se on. Yksi paras menetelmä on provosoivien kysymysten esittäminen:

- Mikä työssäsi toimii? Mikä ei?
- Jos voisit tehdä kaiken alusta, mitä tekisit toisin?
- Mihin olet tyytyväinen? Mikä taas mättää?

- Mitä kilpailijanne tekevät teitä paremmin?
- Mikä teitä jarruttaa?

(Aaltonen 2005, 331.)

Coachingissa tapahtuu usein niin, että coachattava alkaa kertoa jostain tapahtumista liian yksityiskohtaisesti. Jotta coachattava saataisiin takaisin oivaltavaan tilaan, coachin tulee näissä tilanteissa kohteliaasti, mutta suorasti ottaa tilanne haltuun keskeyttämällä coachattava. Menneiden selostaminen on turhauttavaa sekä coachille, että coachattavalle. Coach ei pääse tehostamaan coachattavan ajatteluprosessia. Coachattava taas ei pääse ulos omasta selostustensa kehästä. Tapahtumia selostaessaan, coachattava on samassa tilassa kuin ollessaan yksin omien ajatustensa kanssa, eikä coachin läsnäolo anna hänelle mitään. Selostustilasta on kyse, kun keskustelu ei enää ole itsetutkiskelevaa vaan liittyy esimerkiksi pelkästään muiden ihmisten sanomisiin ja tekemisiin. (Carlsson 2012, 103–104.)

Coaching- suhteen alussa coachin on hyvä luottamuksen säilyttämiseksi kertoa coachattavalle keskeyttämisen tekniikasta ja siitä, mitä tarkoitusta se palvelee. Keskeyttämisen tarkoitus on johdattaa keskustelu takaisin dialogiseksi niin, että coaching- sessio olisi mahdollisimman tehokas ja antoisa coachattavalle. (Carlsson 2012, 105.)

Kokonaiskuvan piirtäminen tarkoittaa sitä, että coach pyrkii kysymyksillään laajentamaan coachattavan näkemystä ohi pienten yksityiskohtien ja kohti laajempaa fokusta. Kokonaiskuvan piirtäminen avaa ajatuksen juoksulle uusia kanavia, joita coachattava ei itse tietyllä hetkellä tai tietyssä tilanteessa näe. On olemassa erilaisia tapoja kiinnittää coachattavan huomio kokonaiskuvaan. Coach voi nostaa esiin laajoja kokonaisuuksia: ”Mikä on tämän projektin kokonaishyöty?” tai ”Mikä on tämän tehtäväsi laajempi tarkoitus?” (Carlsson 2012, 107.)

Coach voi avata ajatussolmuja nostamalla coachattavan epäjohdonmukaiset päätelmät pöydälle coachingissa. Tämä auttaa coachattavaa näkemään niiden loogiset vajeet. Tavoitteena on saada coachattava näkemään myös muita vaihtoehtoisia selityksiä ja näin avaamaan yhden tai useamman etenemiskanavan käsiteltävässä asiassa.

- Mistä tiedät, että tämä on totta?
- Mitä muita vaihtoehtoja voi olla?
- Miltä tilanne on voinut näyttää hänen näkökulmastaan?

(Carlsson 2012, 109–110.)

Coachattava näkee joskus asiat negatiivisina. Hänellä voi olla kielteinen mielentila, joka johtuu käsiteltävästä aiheesta tai muista asioista. Coachattava näkee tässä tilassa vain umpikujia. Näillä kysymyksillä on tavoitteena saada muotoiltua hänen umpikujansa uudelleen.

- Miten voit muotoilla tämän tavoitteeksi?
- Miten voit käyttää tätä hyväksesi?
- Miten tämä voi auttaa sinua?
- Mitä voit oppia tästä?
- Jos tietäisit vastauksen, mikä se olisi?

(Carlsson 2012, 111.)

4.8.3 Kuunteleminen

Valmentajan on opittava käyttämään valmentaessaan aktiivista kuuntelua. Valmentajasta voi tulla hyvä aktiivinen kuuntelija, kun hän tuntee ja osoittaa aitoa kiinnostusta ja kunnioitusta valmennettavansa tunteita ja mielipiteitä kohtaan. Valmentajan ainoa motiivi on todella kuunnella ja ymmärtää, nähdä maailma valmennettavan näkökulmasta. Valmentajan tulisi rohkaista valmennettavaa kysymällä viisaista kysymyksiä ja luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri. Valmentajan ei tule ohjata keskustelua liikaa, mutta kuitenkin avata uusia näkökulmia. Valmentajan ei pidä kertoa omia kokemuksiaan eikä antaa valmennettavalle valmiita ratkaisuja. Kun valmentaja on hyvä kuuntelija, hän ymmärtää valmennettavan näkökulman, osoittaa kuulevansa ja ymmärtävänsä, toistaa kuulemansa ja ajattelee mitä on kerrottu sekä tekee yhteenvetoja siitä mitä on puhuttu. (Heikkilä 2009, 119.)

Fokus siirtyy väistämättä toiseen, kun keskitytään kuuntelemaan. Kun valmentava johtaja suostuu dialogiin, oppii hän näkemään ja kuulemaan toisilta asioita ja näkökulmia, jotka ovat usein omia ajatuksia merkittävämpiä. Kuuleminen on kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne, ja samalla vaientaa omien ajatusten ääni. Kuuntelu ei ole pelkää sanojen kuulemista, vaan aktiivista pyrkimystä päästä samalle kartalle puhujan kanssa. Kun puhuja kokee tulleen kuulluksi, kuuntelu on tehnyt tehtävänsä. Kuuntelu on dialogin sydän, jonka avulla johtaja oppii jotain uutta johdettavistaan ja rakentaa samalla yhteistyösuhtetta. Aktiivisessa kuuntelussa puhuja saa jakamattoman huomion. Se vaatii intensiivistä keskittymistä ja kokonaisvaltaista toisen huomioimista. Kuuntelija siirtää sivuun henkilökohtaiset kysymykset, häiriötekijät ja ennakkokäsitykset. Huomio on toisessa, kuuntelu on suurimmaksi osaksi asennetta. Valmentavalla johtajalla ymmärtäjän rooli on jalostetusta

käytössä. Ymmärtäjän rooli ei tarvitse olla koko ajan päällä, sillä johtaminen ei ole myöskään pelkkää ymmärtämistä. Kun kuulluksi tulemista on ensin riittävästi vahvistettu, valmentavan johtajan omien ajatusten sanomiselle on paikkansa. Ei ole tarvetta väitellä, ajatuksia ei ammuta alas eikä tule pakkosyötetyksi toisen viisailla kommentteilla tai paremmilla ratkaisuilla. (Ristikangas 2011, 104–109.)

Kun tulee kuulluksi, syntyy kokemus siitä, että on tärkeä ja hyväksytty. Se vapauttaa puhujaa asiansa käsittelyyn. Aktiivisen kuuntelijan ja ymmärtäjän roolissa kysymykset ovat tärkeässä roolissa.

- Kuullun toistaminen eli ymmärtämispalaute. Toistetaan mitä puhuja on kertonut eli kuuntelija ilmaisee sen, mitä siihen mennessä on kuullut.
- Katsekontakti.
- Kehonkieli. Kun koko keho on puhujan päin, kuuntelulle ja kohtaamiselle muodostuu yhteinen tila. Hyväksyntää voi osoittaa myös ilmeillä ja eleillä.
- Hiljaisuuden kunnioitus. Aktiivisen kuuntelijan on hyvä odottaa, kunnes puhuja on valmis puhumaan.
- Roolinvaihto. Yritetään ajatustasolla asettua puhujan asemaan ja nähdään maailman hänen näkökulmastaan.
- Häiriötön tila. Häiriötekijöiden poistaminen helpottaa kuuntelua.
- Yhteenvedon tekeminen. Keskustelun lopuksi on hyvä kiteyttää olennaisimmat asiat.

(Ristikangas 2011, 109–110.)

Yksi coachin tärkeä tehtävä on toimia coachattavan ajatusten peilinä, jotta coachattava voisi coachingissa tarkastella ja kehittää omia ajatuksiaan sekä työstää niitä oivallusten suuntaan. Hyvä apuväline tässä on *ääneen sanomisen tekniikka*. Tämän tekniikan päätehtävä on auttaa coachattavaa hahmottamaan ja jäsentämään omat ajatuksensa, jotka tulevat esiin coaching- sessiossa. Toistaessaan kuulemaansa coach antaa coachattavalle mahdollisuuden tutkia ajatuksiaan ja muokata niitä eteenpäin haluamaansa suuntaan. Selkeä tiivistäminen esimerkiksi yhdeksi virkkeeksi auttaa usein eteenpäin. (Carlsson 2012, 99–101.)

4.8.4 Ongelmien kääntäminen tavoitteiksi

Näkökulmien vaihtaminen on tehokas keino silloin, kun valmennettava kokee olevansa jumissa eri vaihtoehtojen tai mielipiteiden välillä. Näkökulmiksi voidaan valita tilanteen

osapuolten ohella myös kuviteltuja hahmoja tai rooleja. Hahmoja voi olla esimerkiksi valmennettavan alan kuuluisat vaikuttajat tai hänen ihailemansa henkilöt. Rooleja voivat olla esimerkiksi kannustaja, kriitikko ja ulkopuolinen henkilö. Tarkastelukulmat voivat olla myös ajallisesti erilaisia. (Hirvihuhta 2006, 82.)

Valmennettavan kertoma tilanne voidaan myös tehdä näkyväksi. Näkyväksi tekemisessä ei ole kyse siitä, että valmentaja tekisi tulkintoja tai määrittelyjä tilanteesta. Sen idea on auttaa tavoite- ja muutossuuntautuneiden kysymysten tekemisessä ja uusien tarkastelukulmien saamisessa. Valmennustilanteessa valmennettavan kertoma tilanne voidaan saada näkyväksi esimerkiksi taululle piirtämällä, pienien symboliesineiden (kuten taulumagneettien, pöydällä olevien esineiden) nimeäminen eri osapuoliksi tai kuvakorttien valitseminen kuvaamaan tilanteeseen liittyviä tunteita tai vertauskuvallisuutta. (Hirvihuhta 2006, 82–82.)

4.8.5 Osaamisen edistäminen

Valmennuskeskustelussa voi haastaa valmennettavaa tarkastelemaan omaa osaamistaan. Työssä tarvittavaa ammattitaitoa eritellään pilkkomalla sitä osiin yksittäisiksi taidoiksi. Kun työn kannalta oleellinen taito löydetään, valmentaja voi kysyä, miten tuo taito näkyy ja mitä siihen kuuluu. Kysymyksiä asiaan liittyen voi olla esimerkiksi:

- Mikä on työssäsi vaadittava osaamistaso kyseisen taidon osalta?
- Mikä auttaa sinua parantamaan tai pitämään yllä tätä taitoa?
- Mistä saat uutta tietoa ja harjoitusta?
- Miten etenet asian kanssa lähipäivinä?

(Hirvihuhta 2006, 88–89.)

Lähtökohtaisesti valmennus tähtää tulevaisuuteen. Tämä ei saa kuitenkaan johtaa siihen, että valmennettava pakotetaan tiettyyn ajattelutapaan. Keskusteluissa on tärkeää hyödyntää valmennettavan tapaa tarkastella asioita. (Hirvihuhta 2006, 91.)

4.8.6 Palautteen antaminen

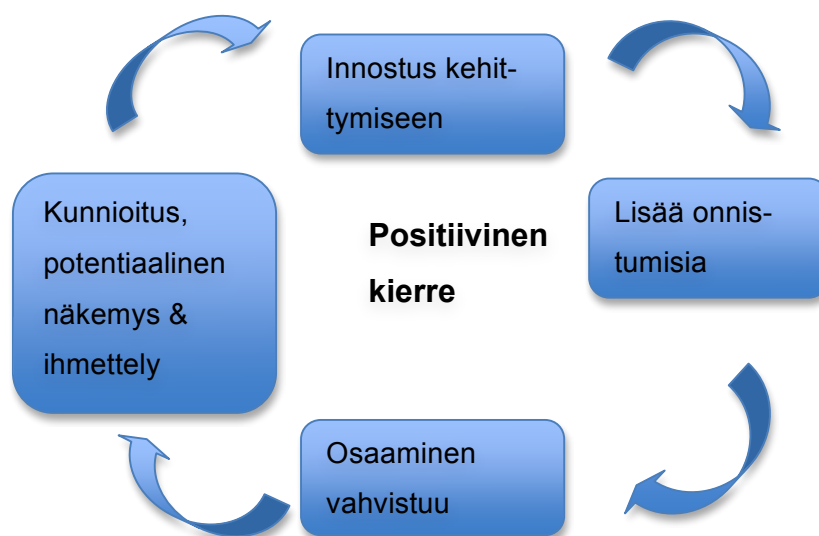
Työntekijän työmotivaatio on todettu suuresti riippuvan siitä, miten hän kokee oman pätevyytensä ja sen kehittymisen. Kun palautetta annetaan sillä tulisi olla aina positiivinen tarkoitus, sen tulee perustua faktoihin tai tekemiseen sekä sen tulee olla rakentavaa ja hyödyllistä. Palautetta tulee antaa silloin kun sillä uskotaan olevan hyötyä valmennettavalle.

Palaute vaikuttaa oppimiseen, tarjoaa informaatiota ja perspektiiviä, rohkaisee ja motivoi valmennettavaa, tarjoaa uusia ajatuksia sekä lujittaa näkökulmia ja mielipiteitä. (Heikkilä 2009, 122–123.)

Palaute selvittää lukkiutuneita tilanteita. Hyvä valmentaja voi helpostikin nähdä uusia mahdollisuuksia ja antaa niitä koskevia näkökulmia ja siten saada valmennettavan itse oivaltamaan ongelmat ja ratkaisemaan niitä. Palautetta annetaan tekemisestä, ei henkilön ominaisuuksista. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Valmentajan pitää pystyä antamaan rehellinen arvio ja tämä voi merkitä myös negatiivista palautetta. Palautteen antaminen riippuu paljon vastaanottajan kyvystä ja kypsyydestä ottaa vastaan korjaavaa kritiikkiä. (Heikkilä 2009, 123.)

Negatiiviset, korjaavat palautteet voi pukea monella tavalla positiivisten palautteiden joukkoon tai peilata niitä valmennettavan tavoitteisiin, jolloin isotkin korjaavat palautteet tuntuvat kehittävilta ja positiivisilta. Korjaavat palautteet tulee aina antaa kahden kesken. Jos on kyse työsuoritusta koskevasta korjaavasta palautteesta, tulee palaute antaa mahdollisimman pian, kuitenkin vasta sen jälkeen, kun kaikki asiaa koskevat faktatiedot ovat hallussa ja analysoitu. Palautetta antaessa positiivisen ja negatiivisen palautteen suhde voi olla 70/30. (Heikkilä 2009, 124.)

Johdettavat innostuvat yhä uudelleen, kun he saavat osakseen kiitosta ja huomiota. Kun heidän tekemisistään ollaan kiinnostuneita ja onnistumisiin fokusoidaan, silloin kyky nauttia niistä myös vahvistuu. Tästä syntyy positiivisuuden kierre (Kuvio 7).



Kuvio 7. Positiivinen kierre (mukaellen Ristikangas 2011, 104.)

Palautteen rautalankamalli (Kuvio 8) toimii palautetilanteessa hyvänä ohjaimena. Sitä voidaan soveltaa sekä kriittiseen, että kannustavan palautteen antamiseen.

- Palautteen rautalankamalli
0. Varmista motiivisi
 1. Pyydä itse-arviota
 2. Aloita aistihavainnoista
 - a. Auditiivinen: kuulin, kuulosti
 - b. Visuaalinen: näin, havaitsin
 3. Kerro havaitun vaikutukset
 - a. Vaikutelma, tuntemukset, tunteet synnyttävät tulkinnat, joiden pohjalta esitämme asiamme
 - b. Käytä minä- muotoa
 4. (Tarjoile muutostoive)
 - a. Toivoisin, että.. / jäin kaipaamaan..
 - b. Lisäksi voisit käyttää vahvuuttasi enemmän..
 - c. Uskoisin, että sinua voisi helpottaa, jos..
 5. Dialogi

Kuvio 8. Palautteen rautalankamalli (mukaellen Ristikangas 2011, 243.)

4.8.7 Tehtävien antaminen ja yhteydenpito

Yksi tärkeimmistä mittareista, joilla coachingin tehokkuutta voidaan arvioida, on toiminta, johon se on johtanut. Jotta tehtävä johtaisi tarpeeksi tehokkaaseen tulokseen, on coachin syytä käyttää mahdollisimman tehokasta tehtävänantoa. (Carlsson 2012, 113.)

Valmennustapaamisten väliseksi ajaksi voi antaa konkreettisia tai pohdintaa vaativia tehtäviä. Helpoimpia on tarkkailu- tai pohdinta tehtävät. Ne kannattaa liittää keskustelussa puheena olleeseen teemaan tai työskentelyn tavoitteeseen. Tehtävät virittävät ajattelua ja havaitsemistapaa. Oleellisinta ei lopulta ole, tekikö valmennettava tehtävän todella vai ei. Valmennustyöskentely kannattaa virittää muutama päivä ennen tapaamista ja pyytää valmennettavaa miettimään valmiiksi itselleen tärkeää teemaa, joka kannattaa rajoitetun ajan

puitteissa ottaa esiin. Tämä tehostaa työskentelyä ja nopeuttaa alkuunpääsyä tapaamisessa. Valmentaja voi tiivistää työskentelyä lähettämällä yhteenvedon tapaamisesta ja valmennettavan siinä tekemät päätökset ja oivallukset. Tapaamisten välillä myös valmentaja käy läpi omaa prosessiaan. Tapaamisessa puhutut asiat nousevat mieleen ja uusia ideoita, kysymyksiä ja kommentteja syntyy. (Hirvihulta 2006, 92–93.)

Hyvä tapa seurata valmennettavan suoriutumista on keskustella ja vaihtaa mielipiteitä. 15–30 minuuttia 2-3 viikon välein on hyvä rytmitys keskustella työntekijän kanssa hänen tekemisistään ja peilata näitä keskusteluja asetettuihin tavoitteisiin. Pääasia on, että molemmilla osapuolilla on jatkuva kiinnostus työntekijän kehittymistä kohtaan. Jatkuviissa keskusteluissa voidaan palata valmennettavan tavoitteisiin, lisätä tai muuttaa niitä, miettiä koulutuskeinoja, antaa palautetta tehdystä, keskustella valmennettavan muusta elämäntilanteesta, tehdä kaikkea sitä, mitä hyvä valmentaja voi tehdä toisen eteen, ja sitä kautta oman yksikön ja koko yrityksen hyväksi. (Heikkilä 2009, 144.)

Tehokas keino on, että coachattava sitoutuu raportoimaan edistymisestään jo ennen seuraavaa coachin- sessiota. Coachattava tekee aina tehtävät itseään varten. Tehokas työkalu on myös coachattavan omien turvallisuus- tai mukavuusalueiden venyttäminen. Tehtäviä annettaessa on hyvä muistaa, että coachattavalla on oikeus sanoa ei tai muuttaa tehtävää itselleen paremmin sopivaksi. Coaching- tehtävät voivat olla esimerkiksi seuraavalaisia:

- Ideoi 20 erilaista tapaa vetää viikkopalaveri
- Kerro projektin tuomat hyödyt vähintään viidestä eri näkökulmasta
- Anna ihmisten puhua loppuun asti keskeyttämättä heitä yhden päivän ajan
- Hoida vaikeat tehtävät (esim. vaikeat myyntipuhelut) heti aluksi, kun saavut töihin

(Carlsson 2012, 114–115.)

4.9 Valmentajana kehittyminen

Perinteisestä esimiesroolista murtautuminen kohti valmentajuutta on haastava ja kärsivällisyyttä vaativa tie. Oma valmennussuhde, koulutus ja oman esimiehen tuki ovat tarpeen. Tehokkain tapa tukea koko organisaation esimiesjoukkoa omaksumaan valmentajamaista otetta arjen johtamisessa on lähteä liikkeelle organisaatiotason määrittelystä ja johtamisen tukijärjestelmästä käsin. Silloin, kun ylin johto määrittelee valmentavan johtajuuden strategiseksi tekijäksi, on yksittäisellä esimiehellä kehys oman roolinsa kehittämisessä. Koko

esimieskunnan valmentaminen kohti valmentavaa johtajuutta tuottaa kehitykselle suuntaa ja voimaa myös ryhmäpaineen kautta. (Räsänen 2007, 91–92.)

Valmentajana kehittyminen vaatii taitoja ja aikaa, ensin johtajien on kuitenkin ymmärrettävä mitä valmentaminen on ja miksi se on tärkeää. Miksi johtajat eivät valmenna? Joko he eivät ymmärrä valmentamisen arvoa, heillä ei ole taitoja valmentaa tai heillä ei ole aikaa. Kun johtajat ymmärtävät että he saavuttavat enemmän ja saavat aikaan parempia tuloksia, he haluavat oppia kuinka valmentaminen auttaa heitä hyödyntämään työntekijöidensä parhaan osaamisen. (Noble 2012, 32–33.)

Valmentavan johtajuuden vahvistaminen edellyttää myös sitä, että se on arvioinnin, arvos- tamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa asian sisällyttämistä kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- ja ylennysperiaatteisiin. Se tarkoittaa myös investointeja valmennuksen, työnohjauksen, koulutuksen ja muiden kehittämismenetelmien muodossa. (Räsänen 2007, 92.)

Valmentamisen tulisi olla avain näkökulma työpaikan kulttuurissa ja osana jokaisen esimiehen työnkuvaa. Esimiehille tulisi antaa mahdollisuus kehittyä valmentajina ja antaa heille aikaa kehittää valmentajan taitojaan sekä käyttää taitoja käytännössä, tämä tulisi olla sisällytettyä jokaisen yrityksen toimintasuunnitelmaan. Lisäksi valmentamisen tulisi olla keskustelun aiheena jokaisessa johtamien suoritusta käsittelevässä keskustelussa sekä aiheen tulisi ottaa esille esimiehiä ylennettäessä ja uusiin rooleihin sijoittamisessa. (Noble 2012, 33.)

Motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajaksi, eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa eikä olosuhteita (Räsänen 2007, 92). Valmentamisen perustaidot ovat ajanhallinnan analysointi, intuition käyttäminen, kannustavan palautteen antaminen, kuunteleminen, kysyminen ja osapuolien keskinäisen suhteen kehittäminen. Hyvän valmentajan ei välttämättä tarvitse olla huippuosaaja alalla, jossa hän valmentaa. Yrityselämässä erikoisalan tuntemuksen tarve ei ole merkittävä. Valmentajan on kuitenkin hyvä omata jonkin läheisen alan hyvä tuntemus ja kokemus. Se auttaa uskottavuuden rakentamisessa ja helpottaa keskusteluja. (Heikkilä 2009, 114.)

Esimies, joka roolissaan toimii sekä vuorovaikutteisesti että tehtäväsuuntautuneesti, ei vain jompaankumpaan keskittyen, edistää osaltaan työyhteisön hyvinvointia. Osallistamalla henkilöstöä ja lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan voidaan vaikuttaa myönteisen ilmapiirin kehittämiseen, vähäisempään kiireen kokemiseen ja töiden organisoimiseen

selkeyteen. Coaching on huomionarvoinen keino esimiestyön kehittämisessä organisaatiossa. Se täsmentää ja muokkaa esimiehen käsityksiä omasta johtamisen taidoistaan ja ohjaa myös käyttäytymisen tason muutoksiin työssä. Coachingilla voidaan vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin, lisätä ja vahvistaa sisäistä yhteistyötä sekä muokata johtamista organisaatiossa vuorovaikutteisemmaksi. (Räsänen 2007, 115.)

Matka kohti autenttista johtajuutta alkaa ymmärtämällä omaa elämäntarinaa. Autenttiset johtajat tekevät ennen kaikkea lujasti ja rehellisesti töitä ymmärtääkseen ja kehittääkseen itseään. He käyttävät sekä virallisia, että epävirallisia kanavia ja verkostoja saadakseen rehellistä palautetta itsestään, jotta varmasti pysyvät jalat maassa. He uskaltavat katsoa itseään peiliin. Omat aidot johtamisperiaatteet ilmenevät omien arvojen muuttumisena käytökseksi ja toiminnaksi. (Räsänen 2007, 191.)

Valmentajan pätevyyskseen kuuluu kuunteleminen, kysyminen, valmennussuhteen kehittäminen, itsetietoisuuden kehittäminen itsetutkiskelun kautta, jatkuva oppiminen ja kehittyminen, kyky laajentaa tietoa ja valmentajataitoja, business- ja johtamiskykyä, ylläpitää eettisiä ohjeita sekä ammatillisia standardeja (Stout- Rostron 2014, 74–75). Ollakseen tehokas valmentaja, valmentajan on tunnettavat omat vahvuutensa, sekä heikkoutensa. Kun valmentajalla on hyvä itsetuntemus, hän ymmärtää valmennettavaa selvemmin ja tekee valmentajasta tehokkaamman. Valmentajana toimiminen on elämänmittainen matka ja jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä oppimista. (Kets De Vries, ym. 2007. 252–253.)

Noblen artikkelin Transform Managers into Coaches mukaan valmentamisen perustaitoja kuten kuunteleminen, kysyminen, tarkkaileminen, kehittää yhteisymmärrystä, rakentavan analyysin ja palautteen antaminen, empatia, kannustava rohkaiseminen ja muiden arvostaminen, voidaan kehittää käytännössä. Ryhmätyökurssit, mentorointi sekä taitavien valmentajien seuraaminen voi parantaa johtajien ymmärrystä ja tietoa valmentajan taidoista. Noblen mukaan tärkeintä kehittymiselle on antaa esimiehille mahdollisuus käyttää valmentajan taitojaan todellisen elämän tilanteissa, mikä tarkoittaa varata aikaa kun valmentamista vaativa tilanne tulee eteen sekä kehittämällä valmentamista vaativia tilanteita harjoittelua varten. (Noble 2012, 33.)

Noble artikkelissaan kirjoittaa, että hyvä tapa kehittää esimiestä valmentaja on mahdollistaa hänelle itselleen coach. Esimiehen valmentamisella saavutetaan kaksi tärkeää asiaa: se antaa esimiehelle mahdollisuuden kokea valmentamisen hyödyt ja sitoutua valmentamiseen työkaluna toisten kehittämiseen. Lisäksi se antaa hyvän mallin valmentamiseen. (Noble 2012, 33.)

Valmentamisen perustaidot ovat esiteltynä kuviossa 9. Coaching on pääasiassa keskustelua, ja on myös helppo ajatella valmentamisen edellyttävän erinomaisia kommunikaatio- taitoja. Hyvän valmentajan ei välttämättä tarvitse olla huippuosaaaja alalla, jossa hän valmentaa. Yrityselämässä erikoisalan tuntemuksen tarve ei ole merkittävä, johtamiseen liittyvät lainalaisuudet ovat yhtäläisiä useilla aloilla. Valmentajan on kuitenkin hyvä omata jonkin läheisen alan hyvä tuntemus ja kokemus. Se auttaa uskottavuuden rakentamisessa ja helpottaa keskustelua. (Heikkilä 2009, 114.)



Kuvio 9. Valmentamisen perustaidot (mukaellen Heikkilä 2009, 114.)

5 Tutkimuksen menetelmät

5.1 Lähestymistapa

Lähestymistapana tässä kehittämistehtävässä käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusmenetelmänä sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusta. Toimintatutkimus sopii tähän kehittämistehtävään, sillä tarkoitus on jo olemassa olevan toiminnan tehostaminen ja kehittäminen. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä - kvantitatiivista ja kvalitatiivista. Parhaiten toimintatutkimus soveltuu tilanteisiin jossa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia yrityksissä. (Kananen 2009, 9-13.) Tässä tutkimuksessa tieto tuotetaan yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista menetelmää kyselyn muodossa ja kvalitatiivista menetelmää kyselytutkimuksen sekä haastatteluiden muodossa.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Operations- yksikön asiakasneuvojat ja esimiehet. Kvantitatiivinen kysely toteutettiin asiakaspalvelunryhmien asiakasneuvojille, jotta saatiin selville tutkimuskysymykseen liittyvä lähtötilanne ja millaista valmentavaa johtamista asiakasneuvojat kaipaavat omassa työssään. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena olivat yksikön esimiehet. Esimiehille toteutettiin kvalitatiivinen kyselytutkimus, sekä teemahaastattelu.

Kysymysten laadinnassa oli mukana asiakaspalvelun kehittämistä vastaavaa kehityspäällikkö. Esimiehille tehdyn kyselytutkimuksen avulla saatiin pohja osalle esimiehistä tehtyyn teemahaastatteluun. Teemahaastattelun tavoitteena oli suunnitella Operations-yksikköön yhteinen toimintatapa kuinka käyttää Mobix- asiakaskyselyä johtamisen työkaluna. Kumpikin kysely ja teemahaastattelu toteutettiin keväällä 2015. Tutkimuksen teoria-tieto kerättiin asiakaspalveluun ja sen mittaamiseen, johtamiseen ja valmennukseen liittyvästä kirjallisuudesta, artikkeleista ja tutkimuksista, sekä yrityksen sisäisistä dokumenteista.

Laadullinen tutkimus soveltui tähän kehittämistehtävään siksi, koska laadullisessa tutkimuksessa analyysi perustuu tekstiin, eli haastatteluihin. Tutkimuksessa toteutettiin ryhmähaastattelu Operations- yksikön esimiehille. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, sillä tähän tehtävään soveltuu parhaiten puoli strukturoitu haastattelumuoto. Haastateltavat ovat ammattitaitoisia ja kykenevät pilkkomaan vastaukset teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013,74.)

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Lisäksi on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

5.3 Analysointi

Laadullisesta tutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin käyttäen deduktiivista tutkimusta, eli teorialähtöistä analyysia. Tämä analysointimuoto valittiin siksi, että tutkimuksessa käytetyt käsitteet määritellään teoria osuudesta ja tätä aikaisempaa teorialtietoa on tarkoitus

koetella uudessa yhteydessä tutkimuksesta selviävien johtopäätösten valossa (Tuomi 2013, 91–106).

Teemahaastatteluista saatu tulos litteroitiin ja lajittelu tapana käytettiin teemoittelu, jossa haastattelu tulokset lajiteltiin teemamatriisin muotoon.

6 Tutkimustulokset

6.1 Kyselytutkimus asiakasneuvojille

Operations- yksikössä työskentelee yhteensä 150 asiakasneuvojaa. Asiakasneuvojille tehtiin alkukartoituksena kvantitatiivinen tutkimus, jotta tutkimukseen saatiin mukaan asiakasneuvojien näkökulma nykyisestä toimintatavasta. Tutkimustyyppinä oli survey- eli kyselytutkimus. Kyselytutkimus valmisteltiin yhdessä Operations- yksikön esimiehen kanssa ja tavoitteena oli tehdä kyselystä yksinkertainen ja nopea vastata. Kyselyn tavoitteena oli saada kokonaiskuva miten Mobix- asiakaskysely nähdään asiakasneuvojien näkökulmasta ja mikä olisi asiakasneuvojan näkökulmasta motivoivin tapa käyttää asiakaskyselyn tuloksia valmentavan johtamisen työkaluna.

Kyselylomakkeen suurin etu on aineiston käsittelyssä. Tallennettuun haastatteluaineistoon verrattuna lomakkeet voidaan käsitellä verraten nopeasti ja saada tilastolliseen analyysiin (Hirsjärvi 2001, 37).

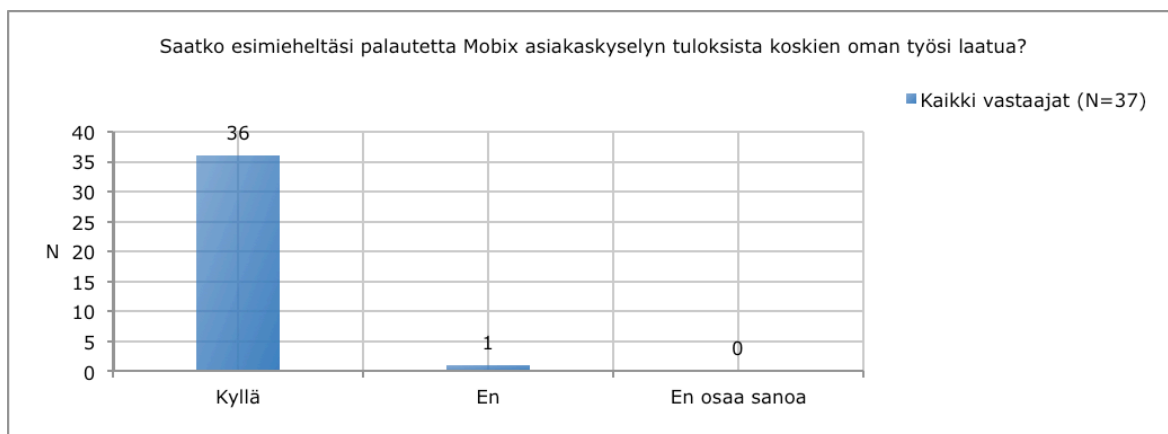
Kyselytutkimus tehtiin Digium- kyselynä keväällä 2015. Asiakasneuvoja tiedotettiin kyselystä ja sen motiiveista sähköpostitse useaa viikkoa ennen kyselyn toteuttamista. Kyselyyn liittyvä sähköpostitiedote on nähtävissä tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 1). Kyselyyn vastaamisen varmistaminen tehtiin muistuttamalla ryhmien esimiehiä kannustamaan asiakasneuvoja kyselyyn vastaamisessa. Kysely lähetettiin asiakasneuvojille sähköpostitse ja vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa.

Asiakasneuvojille lähetetty kyselylomake on nähtävissä tämän kehittämistehtävän liitteenä (Liite 2). Kyselylomake sisälsi viisi eri kysymystä, joista neljässä oli vastausvaihtoehtoja. Viides kysymys oli vastausvaihtoehdoltaan avoin. Avoimessa kysymyksessä vastaaja sai omin sanoin kertoa, mikä olisi paras tapa saada palautetta omalta esimieheltä Mobix- kyselyn tuloksista, jotta asiakasneuvoja kokisi palautteen motivoivana. Kyselyn tarkoituksena oli saada palautetta asiakasneuvojilta esimiesten antaman palautteen kanavista, tiheydestä sekä hyödyllisyydestä.

Kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 37 vastaaja lähes kaikista Operations-yksikön ryhmistä. Vastausprosentti oli 24 %. Tutkijan näkökulmasta suhteellisen heikko vastausprosentti hankaloitti kyselytutkimuksen analysointia. Suurempi vastaajamäärä olisi tuonut vastausten määrälliset eroavaisuudet selkeämmin näkyviin ja tutkimustuloksia olisi ollut mahdollista sitä kautta analysoida kattavammin. Vastausmäärä kuitenkin ylitti kvantitatiivisen tutkimuksen vastaajien alarajan (30), jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kysymysten avulla saatava aineisto on määrällistä eli kvantitatiivista. Tulokset esitellään

vastaajien määrään pohjautuvien diagrammien muodossa. Vastaukset kysymyksiin saatiin perusjoukon vastausten analysoinnista. Vastaukset jakautuivat eri ryhmien kesken epätasaisesti. Tämän tutkimuksen tarpeisiin olennainen tieto on kuitenkin kokonaisvastaajien jakauma eri vastausvaihtoehtojen välille. Huomioitavaa on, että osassa ryhmistä Mobix-asiakaskyselyn palautteita tulee ryhmän työtehtävistä riippuen vähemmän, joka voi osaltaan vaikuttaa tämän kyselyn vastauksiin.

Tutkimuksen mukaan lähes kaikki vastanneista saa omalta esimieheltään palautetta Mobix-asiakaskyselyn tuloksista koskien oman työn laatua. Ainoastaan yksi vastanneista koki, että ei saa palautetta ollenkaan (Kuvio 10). Vastausten perusteella voidaan olettaa, että ryhmässä käytetään Mobix-asiakaskyselyn tuloksia esimiehien toimesta ja tuloksia hyödynnetään palautteenannon muodossa. Vastaus on tärkeä, jotta voidaan todeta, että lähes kaikki vastaajat saavat palautetta oman työn laadusta.

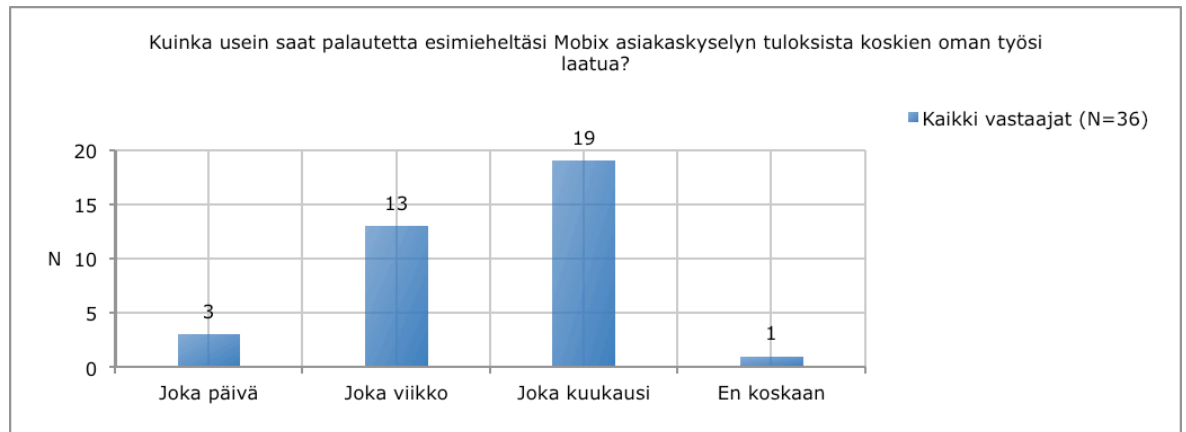


Kuvio 10. Esimieheltä saatu palaute koskien työn laatua.

Kyselyyn vastanneista 52 % saa palautetta joka kuukausi oman työnsä laadusta koskien Mobix-asiakaskyselystä saatua palautetta. 36 % kertoi saavansa palautetta joka viikko. 8 % eli kolme vastaajaa saa palautetta joka päivä. 1 asiakasneuvoja vastasi ettei saa palautetta koskaan. Ensimmäiseen kysymykseen (Kuvio 10) yksi asiakasneuvoja vastasi, että ei saa palautetta omalta esimieheltään oman työnsä laadusta. Joten yhden vastaajan ”en koskaan”-vastaus nähdään selkeänä jatkumona myös toisessa kysymyksessä.

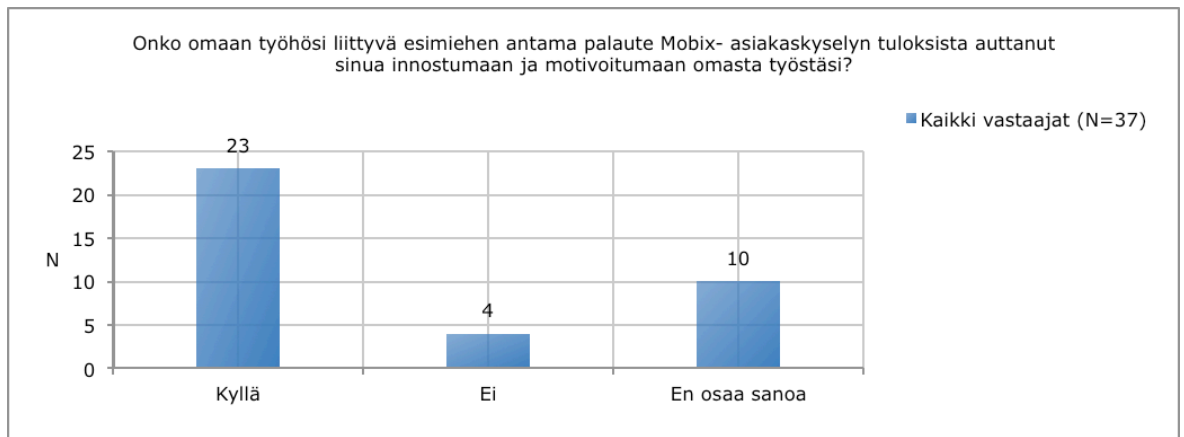
Kyselyn tulosten mukaan suurin osa asiakasneuvojista saa palautetta joka kuukausi tai joka viikko. Kyselyn mukaan huomioitavaa on, että kohdeyrityksen tavoiteltavaan viikoittaiseen palautteen antoon ei vielä kaikissa ryhmässä päästä. Tärkeää on kuitenkin havainnoida, että palautetta on saatavilla säännöllisesti (Kuvio 11). Huomioitava asia kysymyksen asettelussa on, että vastausvaihtoehdot ovat rajalliset. Toisin sanoen, jos asiakas-

neuvoja saa palautetta kahden kuukauden välein, ei sitä pysty kyselyn tässä kohdassa ilmaisemaan.



Kuvio 11. Esimieheltä saadun palautteen tiheys koskien työn laatua.

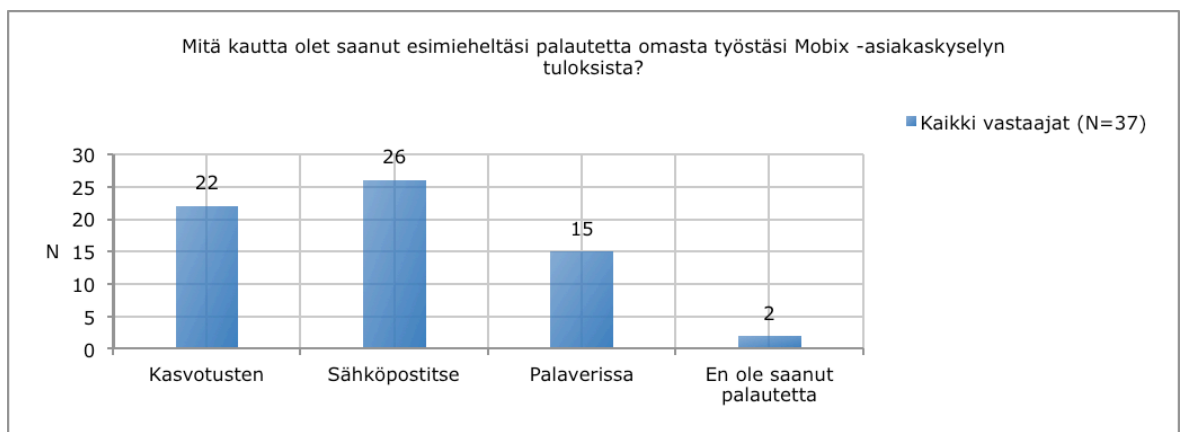
63 % vastaajista kokee, että on saanut innostusta sekä motivoitumista esimiehen antamasta palautteesta koskien oman työn laatua Mobix-asiakaskyselyn tulosten perusteella. 11 % eli neljä asiakasneuvojaa ei koe saamansa palautetta motivoivana ja innostavana. Yksi vastaajista on todennäköisesti henkilö, joka ei saa palautetta ollenkaan. 27 % ei osaa sanoa, onko saatu palaute auttanut henkilöä innostumaan ja motivoitumaan omasta työstä (Kuvio 12). Kysymyksen tulokset kertovat, että palautteen annossa koskien Mobix-asiakaskyselyn tuloksia, on eroavaisuuksia. Lähes kolmasosa vastaajista ei osaa sanoa onko saatu palaute innostavaa ja motivoivaa. Ja pieni osa ei koe palautetta motivoivana ollenkaan. Tutkimuksen kannalta tärkeää on huomioida, että näiden esimiesten, joiden ryhmiin kuuluvat asiakasneuvojat kokevat palautteenannon motivoivana, toimintatavat olisi hyvä saada mukaan rakenteilla olevaan yhteiseen toimintatapaan. Kyseisten esimiesten toiminnassa on mahdollisesti mukana valmentavaan johtamiseen liittyviä piirteitä, joita yhteisessä toimintatavassa on mahdollista korostaa.



Kuvio 12. Esimieheltä saadun palautteen kautta motivoituminen ja innostuminen.

Palautteenanto kanavana 72 % on saanut palautetta sähköpostitse. 61 % on saanut palautetta kasvotusten. 41 % vastaajista on saanut palautetta palaverissa. Kaksi vastaajaa ei kyselyn mukaan ole saanut palautetta ollenkaan. Tämän kysymyksen osalta on ristiriidassa muutaman henkilön vastaus, jotka eivät ole saaneet palautetta mitään kautta, sillä asiakasneuvoja joka vastasi, että ei ole saanut palautetta ollenkaan oli aiemmissa vastauksissa vain yksi (Kuvio 13). Tämä voidaan selittää epähuomiolla tai kysymyksen tai kysymysten väärinymmärtämisellä.

Kysymyksen asettelussa huomioitavaa tutkimustulosten perusteella on, että jos asiakasneuvoja saa palautetta kaikilla kysymyksessä mainituilla kanavilla, sitä ei ole mahdollista tässä kysymysmuodossa tuoda ilmi. Kysymyksessä ei pysty korostamaan henkilökohtaisen valmentavan keskustelun kanavaa liittyen omaan motivoituneisuuteen.



Kuvio 13. Esimieheltä saadun palautteen viestintäkanavat.

Kyselytutkimuksessa avoimena kysymyksenä asiakasneuvojille oli *”Mikä on mielestäsi paras tapa saada palautetta Mobix-asiakaskyselyn tuloksista koskien oman työsi laatua, jotta palautteen myötä innostut ja motivoitut antamaan parhaasi nykyisessä tehtävässäsi?”* Avoin kysymys oli tässä kyselytutkimuksessa kaikista tärkein ja eniten tietoa antava.

Suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista asiakasneuvojista haluaa palautetta Mobix-asiakaskyselyn tuloksista ja kokee palautteen motivoivana. Avoimien vastausten perusteella kasvatusten annettu palaute koettiin selkeästi parhaana tapana saada palautetta. Kasvatusten annettavaa palautetta toivottiin kuukausittain henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa.

Kasvatusten saatavan palautteen lisäksi toivottiin viikoittaisia koosteita sähköpostiin omasta työstä tulleista palautteista. Sähköpostin liitteeksi toivottiin palautteisiin liittyviä puheluita. Erityisen tärkeänä seikkana kyselyn tuloksissa nousi tarve mahdollisuuteen kuunnella itse puheluita yhdessä esimiehen kanssa ja saada palautetta omista kehittymiskohdista. Myös poikkeuksellisen huonoista palautteista toivottiin keskustelua kahden kesken esimiehen kanssa. Motivoivana koettiin tulostaululla julkaistut positiiviset avoimet palautteet.

Mobix-asiakaskyselyn tulokset koettiin kyselyn perusteella parhaimmaksi palautteeksi minkä voi asiakasneuvojan työstä saada. Palautetta kuitenkin toivottiin useammin ja mahdollisuutta kuunnella myös omia hyviä puheluita.

Asiakasneuvojille suunnatussa kyselytutkimuksessa saatiin arvokasta tietoa nykytilasta. Kuitenkin tutkimuksen analyysivaiheessa löytyi huomioimisen arvoisia puutteita joidenkin kysymysten asettelussa, jotta saatua tietoa voisi pitää täysin luotettavana. Tärkein osa kyselytutkimusta oli avoimet palautteet, joista saatu tieto oli hyvä tietopohja esimiehille suunnattuun teemahaastatteluun. Kyselyn avoimen kysymyksen vastaukset myötäilivät pitkälti esimiesten näkemystä palautteenannon kanavista sekä toimintatavoista.

6.2 Kyselytutkimus esimiehille

Operations- yksikön esimiehiä lähestyttiin kvalitatiivisella kyselyllä keväällä 2015. Kvalitatiivinen kysely haluttiin tehdä ennen suunniteltua ryhmähaastattelua koko yksikön esimiehille, jotta pystyttiin varmistamaan, että jokaisen esimiehen mielipide tulee huomioiduksi tähän kehittämistehtävään. Kyselyn toteutuksen tarkoituksesta ja aikataulusta tiedotettiin esimiehiä etukäteen sähköpostiviestillä (Liite 1). Lisäksi kyselystä lähetettiin esimiehille

erillinen vastauspyyntö sähköpostitse (Liite 3). Esimiehille suunnattu kyselytutkimus toteutettiin Digium- kyselyllä sähköpostitse. Vastausaikaa kyselyllä oli yksi viikko. Kyselyyn vastanneille esimiehille toimitettiin pienimuotoiset palkinnot kiitokseksi. Kysely lähetettiin 10 esimiehelle Operations- yksikköön ja kyselyyn vastasi 6 esimiestä.

Kysely tehtiin avoimella kyselyrungolla, joka sisälsi viisi avointa kysymystä. Kyselyn kysymykset ovat nähtävissä tämän kehittämistehtävän liitteenä (Liite 4). Kyselyllä oli tarkoitus saada kokonaiskuva esimiesten nykyisistä toimintatavoista, sekä näkökulmia siihen, millainen toimintatapa olisi toimivin. Kyselyssä selvitettiin miten Mobix- asiakaskyselyn tuloksia nykyisin käytetään Operations – yksikön esimiesten toimesta. Vastausten perusteella kahdella esimiehellä kymmenestä Mobix- asiakaskyselyn tulokset ovat vain harvoin käytössä säännöllisessä johtamistyössä. Neljä esimiestä käyttää Mobixin tuloksia omassa johtamisessaan viikoittain ja tarvittaessa. Mobixin tuloksia käyttävät esimiehet käyvät myös kuukausittain tuloksia ja palautteita läpi asiakasneuvojien kanssa henkilökohtaisissa keskusteluissa. Tärkeänä pidettiin nopeaa reagointia huonoihin arvioihin ja palautteeseen. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että Mobix- asiakaskyselyn tulosten käyttö johtamisen työkaluna on vaihtelevaa esimiesten keskuudessa.

Kyselyn aiheena oli, mikä esimiesten mielestä olisi täydellisin tapa käyttää Mobix- asiakaskyselyä valmentavan johtamisen työkaluna. Tärkeimpinä asioina esimiehet pitivät puheluiden säännöllistä kuuntelemista, palautteen antoa, sekä motivointia. Täydellisyyteen tarvittavia asioita oli kyselyn mukaan myös palautteisiin reagoimiseen liittyvän ajankäytön hallinnointi. Tärkeänä koettiin perusteellista seuranta viikko- ja kuukausitasolla. Lisäksi esimiesten mielestä tulisi luoda mahdollisuus, että asiakasneuvojat pystyisivät seuraamaan järjestelmälähtöisesti itse omia Mobix- asiakaskyselytuloksiaan päivittäin. Palautteenannon esteenä koettiin automaattisen raportoinnin puute. Kyselyn mukaan toivottiin valmiimpia ja automaattisempia raportteja esimiehen käyttöön säännöllisesti.

Kyselyssä kysyttiin mielipidettä tehokkaaseen toimintamalliin koskien positiivisten ja negatiivisten palautteiden antoa. Kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä positiivinen palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti ja julkisesti. Tärkeänä nähtiin puheluiden kuuntelumahdollisuus, sekä negatiivisten, että positiivisten puhelupalautteiden osalta. Negatiivisen palautteen kohdalla ehdotuksena oli läpikäynti henkilökohtaisesti valmentajien. Myös tiimikohtaisia yhteenvetoja hyvistä ja huonoista palautteista, sekä ideoita hyvien ratkaisujen löytämiseen puhelintyössä ehdotettiin yhteiseen toimintatapaan. Palkitseminen nousi esiin yhtenä motivointitekijänä positiivisiin palautteisiin.

Kehittymisen varmistamiseen ehdotuksia oli säännöllinen seuranta, puheluiden kuuntelu, valmennuskeskustelut, lisäkoulutus sekä itseopiskelu. Kuukausittainen seuranta ja puuttuminen epäkohtiin, koettiin olennaisena osana asiakasneuvojen kehittymisen varmistamiseen. Ehdotuksena oli käsitellä puheluita tiimin kanssa yhdessä. Ison kokonaiskuvan seuranta esimerkiksi kvartaaleittain koettiin tärkeänä. Vuositavoitteiden asettaminen ja koulutus, sekä jaetut vinkit tiimin kesken, yhdessä nopean palautteen kanssa, koettiin kehittymisen varmistamisen työkaluiksi.

Kyselyn mukaan esimiehet kokevat tarvitsevansa vinkkejä positiivisten palautteiden huomioimiseen muilta esimiehiltä. Uudet tuoreet ohjaukselliset ideat ja kollegoiden tuki koettiin kaikista tärkeimpänä. Esimiehille toivottiin koulutusta valmentajana toimimiseen. Lisäksi kaivattiin apua puheluiden kuuntelemiseen, johtuen isoista henkilöstömääristä ryhmissä.

Esimiehille toteutettu kysely oli onnistunut ja toimi kvalitatiivisena kyselynä hyvin. Kyselystä saadut vastaukset toivat tähän tutkimuksen halutun tiedon. Kyselystä saadut ajatukset ja ehdotukset toimivat hyvänä pohjana esimiehille toteutettuun teemahaastatteluun. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että yhteiselle toimintatavalla johtamisen osalta Mobix-asiakaskyselyyn liittyen, on selkeä tarve. Toimivaan prosessiin liittyviä ajatuksia tuli kyselyssä hyvin esiin ja kyselyn avulla saatiin yleiskuva esimiesten näkökulmasta Mobix-asiakaskyselyn käyttöön. Kyselyssä oli vaikea tuoda ilmi valmentavan johtamisen perusajatuksia siinä määrin, että valmentava johtajuus olisi näkynyt kyselyn tuloksissa selkeästi.

6.3 Teemahaastattelu

Ryhmähaastatteluun kutsuttiin kolme esimiestä tehdyn kvalitatiivisen kyselytutkimuksen perusteella. Haastattelu toteutettiin teemahaastattelun muodossa. Haastattelukutsu on nähtävissä kehittämistehtävän liitteenä (Liite 5). Haastatteluun osallistuvien esimiehien valintaan liittyi olennaisesti heidän johtamiensa ryhmien erilaiset vastuut ja toimintatavat sekä esimiehille suunnatun kvalitatiivisen kyselyn vastausten monimuotoisuus. Kaikkien teemahaastatteluun osallistuneiden esimiesten johdettavia vastasi asiakasneuvojille suunnattuun kyselytutkimukseen. Lisäksi haastatteluun kutsuttiin kehityspäällikkö (Development Manager), jonka vastuulla on Operations yksikön asiakaspalvelun laadun kehittäminen.

Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa 13.5.2015. Haastattelussa päästiin keskustelemaan esimiesten eri näkökulmista ja käytännöistä. Lisäksi saatiin ammattimaista nä-

kökulmaa eri ryhmien vahvuuksista Mobix- asiakaskyselyn tulosten käyttömahdollisuuksiin. Kehityspäällikön näkökulmat toivat haastatteluun kokonaiskuvaa sekä yrityksen tavoitteisiin liittyviä asiayhteyksiä.

Teemahaastattelun tehtävänä oli keskustelun aikaansaaminen. Haastattelun tavoitteena oli avata tutkimusaihetta eri näkökulmista. Haastattelun pohjana käytettiin asiakasneuvojille tehtyä kvantitatiivista kyselyä, joka antoi tietoa alkutilanteesta. Lisäksi haastattelussa hyödynnettiin esimiehille tehtyä kvalitatiivista kyselyä, josta kävi ilmi esimiesten toimintatavat sekä näkökulmat parhaalle toimintatavalle. Teemahaastattelun tavoite oli luoda suunnitelma yhteisestä toimintatavasta käyttää Mobix- asiakaskyselyä valmentavan johtamisen työkaluna Operations- yksikössä.

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille sama. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 48.)

Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 48.) Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on verratien vapaamuotoinen. Siinä osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 61.) Teemahaastattelussa käytetyt teemat ovat nähtävissä tämän kehittämistehtävän liitteenä (Liite 6).

Haastateltavat esimiehet ja haastatteluun valittu asiantuntija suhtautuivat haastatteluun mielenkiinnolla, sillä haastattelun teemat koskettivat vahvasti heidän jokapäiväistä työtä. Haastattelun kulku oli vapaa ja avoin. Haastattelu pyrittiin pitämään keskustelunomaisena, kuin varsinaisena haastatteluna. Haastattelija oli valinnut haastatteluun kahdesta keskeisestä aiheesta teemat, joihin oli mietitty muutamia teemaan liittyviä avainkysymyksiä. Haastattelun runkoa suunniteltaessa käytettiin apuna tehtyjen kyselytutkimusten vastauksia sekä kehittämistehtävän teoriapohjaa. Kyselytutkimusten vastausten avulla pystyttiin valittuihin teemoihin ottamaan mukaan haastatteluun jokaisen kyselyyn vastanneen esimiehen mielipiteet ja havainnot. Keskustelussa pystyttiin pitämään mukana

tiivisti myös asiakasneuvojen kyselytutkimuksen tärkein anti. Aiemmin toteutettujen kyselytutkimusten tarkkoja vastauksia ei kuitenkaan käyty haastattelussa läpi.

Haastattelu tallennettiin ääninauhurille, josta saatu tieto pystyttiin litteroimaan auki ja käyttämään tässä tutkimuksessa haastateltavien tarkkoja kommentteja valituista teemoista. Haastattelun litteroinnin jälkeen keskustelun eri teemat eriteltiin ja haastattelun antia analysoitiin ja eriteltiin eri aiheisiin. Keskustelusta nostettiin tähän tutkimustyöhön olennaiset ja ratkaisevat mielipiteet sekä lausunnot.

Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa ja erityisesti kvalitatiivisesti suuntautuneissa analyyseissä tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkitointeihin. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 151.)

Haastattelussa nousi esiin useita yhtenäisiä toimintatapoja haastateltavien kesken. Lisäksi huomattiin, että liian yksityiskohtainen ja tarkka yhtenäinen prosessi Mobix-asiakaskyselyn käytössä on mahdoton kehittää eri ryhmien rakenteen sekä toimintatapojen vuoksi. Haastattelussa todettiin kuitenkin, että yhteiselle yltäason toimintatapa rungolle on tarve. Lisäksi huomioitiin valmentavan otteen tärkeys asiakasneuvojen motivoinnin ja kehittymisen kannalta.

6.3.1 Palautteen anto

Palautteen anto kehittyi keskustelussa tärkeäksi teemaksi. Eri ryhmien välillä on suuria eroja, sekä puheluiden määrissä, että puheluiden sisällöissä, jolloin myös Mobixin kautta saatujen palautteiden määrissä on suuria eroja. Mobixin avulla saatu palaute on haastatteluun osallistuneen asiantuntijan mukaan puhtaasti aito asiakaskokemus.

”Tämähän on puhtaasti sitä, mitä se asiakas kokee ja asiakaskokemusta. Ja sitten sillä vakuuttavuudellahan eli sillä palvelulla sinähän voit myös tehdä, että olet asiantunteva.”
(Yritys A, Kehityspäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

Ryhmäkohtaisia eroja löytyi palautteen annon tiheydessä, sekä palautteenannon kanavissa. Osa haastatelluista esimiehistä antaa palautetta ryhmiensä asiakasneuvojille sähköpostitse viikoittain. Sähköpostissa jokaiselle asiakasneuvojalle tuodaan henkilökohtaisesti esiin vastaanotetut avoimet palautteet. Sähköpostiin liitetään palautteeseen liittyvä asiakaspuhelu, joka mahdollistaa sen, että asiakasneuvojan on mahdollista kuunnella itse

palautteeseen liittyvä puhelu. Usein esimies myös käy sähköpostin jälkeen asiakasneuvojan kanssa kasvotusten läpi, ilman erillistä ajanvarausta, pääpiirteen puhelun sisällöstä. Osassa ryhmistä palautetta annetaan sähköpostilla, mutta ilman puheluiden kuuntelua.

Lisäksi päivittäistä ja viikoittaista palautetta annetaan osassa ryhmistä tulostauluilla (Lean Boardilla), jossa korostetaan positiivisia palautteita. Tulostaululla esitetyt positiiviset palautteet julkaistaan asiakasneuvojan nimellä. Tulostauluilla osa esimiehistä käy viikoittain läpi saadut palautteiden määrän, annettujen arvosanojen keskiarvon, sekä koosteita edellisiltä viikoilta. Tämän lisäksi esimiehet käyvät henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa läpi sekä positiivisia, että rakentavia palautteita Mobixin osalta. Joissakin ryhmissä on tapana varata puheluiden kuunteluun ja palautteen antoon erillistä aikaa, johon asiakasneuvojan on tarkoitus valmistautua kuuntelemalla puheluita. Viikoittaisissa tiimipalaverissa ei jää aikaa Mobix- tuloksien läpikäymiseen, joten parhain tapa tähän on viikoittainen tai päivittäinen kooste tulostaulua käyttäen.

Suurimpina haasteina haastatteluun osallistuneet esimiehet näkivät ajan käytön, sekä ryhmien erilaiset rakenteet. Osa ryhmistä suorittaa puhelinasiakaspalvelun lisäksi teknistä back office – työtä, joka rajoittaa palautteen antamista Mobixin osalta. Paljon palautteita saavan ryhmän haasteena on palautetta varten kuunneltavien puheluiden määrä ja siihen sekä palautesähköposteihin kuluva esimiehen aika. Paljon palautteita saavan ryhmän esimies käyttää palautteen keräämiseen, sekä puheluiden kuunteluun noin kaksi tuntia viikossa. Myös kuukausittaisiin henkilökohtaisiin keskusteluihin menevä aika vaatii muun työn ohella esimieheltä paljon aikaa. Lisäksi havaittiin, että heikkoja arvosanoja saaneisiin puheluihin olisi toivottavaa saada teknisesti mukaan mahdollinen puheluun liittyvä avoin palaute. Tämä edesauttaisi nopeampaa reagointia heikkoihin palautteisiin esimiehen toimesta.

Ristikankaan (2011, 104, 243) esittelemät palautteen annon rautalanka malli (2011, 243) sekä positiivisuuden kierre (2011, 104), ovat toimivat ohjeistukset palautteenantoon. Esimiehille suunnattuun yhteiseen toimintatapaan palautteenannon osalta valmiit rungot tuovat ajankäytöllistä helpotusta esimiehen rutiineihin.

Haastattelun aikana havainnoitiin, että puheluiden kuuntelu on olennainen osa palautteen antoa. Tämä on tärkeää, sillä osaan huonoista palautteista voi olla syynä jokin muu kuin asiakaspalvelun laatu. Syy voi olla esimerkiksi tekninen vika. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että sekä esimies, että asiakasneuvoja ovat kuunnelleet palautetta koskevat puhelut. Puheluita kuuntelemalla esimiehen on mahdollista käydä puheluiden sisältö mahdollisimman valmentavalla otteella asiakasneuvojan kanssa läpi.

”Sekin on minun mielestä hyvä käydä läpi sen asiakasneuvojan kanssa, et hei sinä sait ykkösen, minä näkisin että tämä johtui tästä, mikä sinun näkemys on?”

(Yritys A, Palvelupäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015).

”Ne ykköset tulee usein siitä että se asiakas ei saa asiaansa hoidettua, ei johdu mitenkään siitä asiakaspalvelijasta, vaan vaikka siitä että on perjantai klo 16 ja maksupäätettä ei voi saada siihen aikaan.”

(Yritys A, Palvelupäällikkö, Ryhmähaastattelu 13.5.2015).

Keskustelussa huomattiin, että osalla esimiehistä on käytössä itse rakenneltu taulukko pohja tiheämmän palautteen annon apuvälineenä, mikä on suuri apu palautteenannon tehokkuuteen ja ajankäyttöön. Valmista yhteistä kaikkien käyttöön jaettavaa taulukkopohjaa ei tällä hetkellä esimiesten käytössä ole. Yhteisen työkalun ehtona yrityksellä on, että kyseisen työkalun hallinnointi ja ylläpito olisi keskitetty, eikä yksittäisen esimiehen vastuulla. Tällaisen työkalun saaminen palautetietojen keräämiseen havaittiin haastattelussa selkeäksi kehityskohteeksi.

”Tällä hetkellä ei ole sellaista henkilöä, joka vastaa reportingista.. koska sitä pitäisi hallinnoida myös jonkun muun kuin managerin. Ei voi olla vain managerin vastuulla eli pitäisi olla joku sellainen henkilö jota toistaiseksi ei ole talossa, mutta tiedetään tarve.”

(Yritys A, Kehityspäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

Keskustelussa huomioitiin se, että hyvien puheluiden kuuntelu yhteisesti koko tiimin kesken tuo asiakasneuvojille valmentavuutta, edesauttaa hyviin Mobix tuloksiin henkilökohtaisella tasolla ja kehittää hyvien puhelinkäytäntöjen oppimista.

Palkitseminen havaittiin hyväksi motivaatio tekijäksi hyvien Mobix palautteiden tavoitteluun asiakasneuvojien keskuudessa. Osa ryhmien esimiehistä suorittaa palkitsemista, osa ei. Haastattelussa päädyttiin toteamaan, että yhteistä käytäntöä palkitsemiseen ei ole järkevää rakentaa, mutta muutamia yleisiä palkitsemistapoja olisi hyvä olla olemassa ruokkimassa tiimikohtaista luovuutta esimiehen apuna.

”Minun mielestä tässä saisi käyttää vähän tiimikohtaista luovuutta, jos ruvetaan hirveen tarkkoihin että mitä tehdään, kerran päivässä, kerran kuussa, kerran viikossa, niin tämä jäykistää hirveen paljon.. ihan luovaa ratkaisukykyä, kun ei niitä avoimia palautteita tule niin paljon.”

(Yritys A, Palvelupäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

Keskustelussa kävi ilmi, että palautteen annon tiheys ryhmissä riippuu olennaisesti saatujen palautteiden määrästä. Esimiehet ovat havainneet, että positiivinen palaute tulostaululla on asiakasneuvojen keskuudessa pidetty ja motivoiva toimintatapa. Esimiesten mukaan saatujen hyvien palautteiden määrä on motivoivampi luku tulostaululla viikoittain, kuin keskiarvo palautteiden arvosanoista, sillä keskiarvon vaihtelevuus on suhteellisen pieni viikkotasolla. Huomion arvoinen näkemys haastateltavalta esimieheltä oli, että palautetta antaessa on huomattu, että mitä enemmän ja säännöllisesti oman ryhmän asiakasneuvojilla antaa palautetta, sitä enemmän asiakasneuvojat haluavat palautetta.

”Kyllä olen huomannut, että kun olen laittanut niitä puheluita niin kyllä ne niin kuin valmentaa jo itsessään tosi paljon. Jos siellä on jotain tapoja mitä ei itse huomaa, niin ne huomaa sen tosi äkkiä itse ja ne huomaa helpommin omasta puhelusta kun esim. että minä huomaisin jonkun, niin ne huomaa ne pienetkin asiat mitkä toistuu aina.”

(Yritys A, Palvelupäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

Asiantuntijan näkemyksenä haastattelussa oli, että asiakasneuvojilla on oikeus saada viikoittaista palautetta omasta puhelintyöstä. Kohdeyrityksen virallinen suositus palautteenannosta Mobixin osalta on viikoittain. Tämä on tärkeää siksi, koska muu virallisempi puheluiden arviointi suoritetaan vain kaksi kertaa vuodessa. Jatkuva palautteen saaminen totuttaa asiakasneuvoja oman työn arviointiin ja motivoi pitkällä aikavälillä. Asiantuntijan mukaan avoin palaute Mobix asiakaskyselyssä on arvokkainta asiakasneuvojille. Mobix asiakaskysely on tehokas ja monipuolinen keino olla yhteydessä omaan tiimiin, mutta vaatii ehdottomasti puheluiden kuuntelua.

”Silloin kun on niin kuin kaikennäköisiä haasteita ja nuo asiakasneuvojat ja agentit on siellä etulinjassa niin sitten loppujen lopuksi että he saavat Mobixista hyvää palautetta viikoittain tai pääsääntöisesti hyvää, on heille oikeus saada sitä, koska kyllä meidän kaikki puheluiden kuuntelut on kerran tai kaksi vuodessa, niin siitä päivittäisestä työstä..”

(Yritys A, Kehityspäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

”Tämä on mun mielestä työkaluna aika hyvä managerille siihen niin kuin olla yhteydessä omaan tiimiinsä, mistä te antaisitte viikoittain tai kerran kk palautetta.. se vaatisi sen puheluiden kuuntelun, jos sen niin kuin kääntää niin päin sinne omaan päähän, että onhan se sun työkalu katsoa vähän että miten siellä mennään”

(Yritys A, Kehityspäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

6.3.2 Valmennuskeskustelut

Teemahaastattelun toinen teema oli asiakasneuvojen puhelinpalvelun laadun kehittämisen varmistaminen valmennuskeskusteluiden avulla. Haastattelussa havaittiin, että ryhmien väleillä on joitakin eroja nykyisissä käytännöissä. Käytännöt vaihtelivat kuukausikeskusteluiden yhteydessä tehdystä kehittämisen arvioinnista aina säännölliseen puheluiden kuuntelu- ja arviointikeskusteluun esimiehen ja asiakasneuvojan välillä. Tehokkain tapa haastateltavien mukaan on lähettää asiakasneuvolle kuukausittain 2-3 puhelua arvioitavaksi, jotka arvioidaan esimiehen kanssa yhdessä erikseen sovitussa henkilökohtaisessa arviointikeskustelussa. Tämä toimintamalli on tehokas mutta aikaa vievä, jota kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet eivät pysty nykyisin noudattamaan. Asiakasneuvojat saavat valmennusta esimiehiltä myös puheluiden pituudesta. Haastattelussa kävi ilmi, että jatkuva palautteenanto valmentavien keskusteluiden avulla on motivoivaa ja hyvästä kehittämisestä tulisi palkita. Osa esimiehistä näkee, että keskiarvoja tärkeämpää kehittämisen varmistamisen kannalta on seurata pidemmällä aikavälillä hyvien palautteiden määrää henkilökohtaisella tasolla pelkän palautteiden keskiarvon sijaan. Yksittäisistä huonoista palautteista koettiin esimiesten näkemysten mukaan tärkeänä korostaa asiakasneuvolle, että palaute on vain yksi hyvien joukossa, jotta säilytetään myönteinen ilmapiiri valmennuskeskusteluissa.

Asiakasneuvojille tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan suurin osa asiakasneuvojista toivoi, että tulleista avoimista palautteista olisi mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa ja miettiä yhdessä omia kehityskohteita. Asiakasneuvojille tehdyn tutkimuksen mukaan, suurin osa on erittäin motivoituneita. Motivaatio tekee valmentamisen helpommaksi esimiehelle. Vain noin yhdelle prosentille asiakasneuvojista Mobix palautteiden läpikäynti ei ole kiinnostavaa, joka vaatii esimieheltä innovatiivisuutta keksiä kuinka nämä henkilöt saadaan valmentamiseen mukaan.

Haastattelussa mukana olleen asiantuntijan mukaan kehittyminen varmistetaan viikoittaisella palautteella, jota on oikeus saada ja esimiehillä velvollisuus antaa. Tärkeää on että onnistumisia huomioidaan viikoittain.

”Pitää olla kultainen keskitie, ettei se ole liian kireää, kaikki tietää mitä tavoitellaan ja kaikki pysyy siinä että noin viikoittain palautetta annetaan ja ihmisillä on oikeus saada palautetta ja se on esimiehen velvollisuus sitä antaa. Ja että onnistumisia juhlitaan viikoittain julkisesti.”

(Yritys A, Kehityspäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

Asiantuntijan mukaan olennaisia kehittymisen varmistamisen työkaluja valmennuskeskustelussa on valmennettavan mahdollisuus puheluiden kuunteluun yhdessä esimiehen kanssa, sekä hyvien puheluiden kuuntelu yhdessä koko tiimin kanssa viikkopalaverissa.

Haastattelussa käytiin läpi keskustellen millainen valmennuskeskustelun runko tulisi olla. Osa esimiehistä lähestyy kuukausittaisissa keskusteluissa asiakasneuvojaa kysymysten muodossa, osa ei. Tärkeänä osana nähtiin, että valmennuskeskustelu aloitetaan kuuntelemalla arvioitava puhelu yhdessä valmennettavan kanssa.

”Se puhelu on se työkalu ja sitä lähdetään pureutuu ja siitä on helppo lähteä kysymyksiä tekemään, mikä oli hyvää, mitä kehittäisit tai mitä tekisit toisin, onko puhelussa jotain mitä jatkossa ottaisit käyttöön”

(Yritys A, Palvelupäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015).

Puhelu on esimiesten mielestä tärkein työkalu, jonka myötä voi valmennuskysymyksiä esittää. Hyviksi kysymyksiksi valmennuskeskustelussa esimiesten näkökulmasta havaittiin kysymykset, kuten:

- Mitä mieltä olet tästä puhelusta?
- Mitä kehittäisit tässä puhelussa?
- Mitä tekisit tässä puhelussa toisin?
- Onko puhelussa jotain, jonka otat toistekin käyttöön omassa puhelintyössäsi?

Haastattelussa esiin tulleiden kysymysten merkitys on tärkeä, sillä valmentavan johtamisen keskeinen kulmakivi on kysymysten esittäminen. Ristikankaan (2011, 112) mukaan avoimet kysymykset ovat valmennuskeskustelussa tärkeimpiä ja ne virittävät ajattelua valmennettavalle tavoitteen saavuttamiseksi. Haastattelussa ilmenneet esimerkit käytössä olevista kysymyksistä jäljittelevät valmennukselle tyypillisiä kysymyksiä, joissa kysymys alkaa sanoilla miten, mitä, miksi ja milloin. Palautteenannossa, kysymyksiin ja kuuntelemiseen keskittyminen, on tärkeä merkki keskusteluiden viemisestä valmentavaan suuntaan. Kysymyksiin panostaminen on tärkeää keskustelun syventämiselle.

Tärkeää valmennuskeskustelussa on havaita yhdessä asiakasneuvojan kanssa miten jatkossa toimitaan, jos tulee samantyyppinen puhelu. On tärkeää miettiä, onko valmennettavalle jonkin tietyn tyyppiset puhelut hankalia, ja miten ne tulisi jatkossa hoitaa. Asiantuntija näki erityisen tärkeänä keskittyä keskusteluun nimenomaan kysymysten avulla. Tärkeitä kysymys muotoja asiantuntijan näkökulmasta on:

- Mitä huomion arvoista puhelussa oli?
- Mitä mieltä olet tästä kyseisestä kohdasta puhelussa?

Tärkeää asiantuntijan mielestä on konkreettisiin kohtiin tarttuminen, sekä hienotunteisuus kautta linjan. Kun puheluita analysoidaan säännöllisesti ja palautetta annetaan, tästä rutiinista tulee arkipäiväistä.

Erillisiä valmennustehtäviä ei tällä hetkellä keskusteluiden lopuksi anneta asiakasneuvojille. Keskusteluita ei myöskään kirjata viralliseen rekisteriin, joka esimiesten mukaan auttaisi jatkuvuuteen ja kehittymiseen. Keskusteluiden kirjaamisesta olisi myös hyötyä asiakasneuvojalle itselleen. Asiantuntijan oli samaa mieltä esimiesten kanssa yhteisen raportointipohjan kehittämistä ja jalkauttamisesta. Tämä kuitenkin vaatii kehitystyötä sekä testaamista.

Hirvihuhdan (2006, 92–93) mukaan tärkeää valmennuskeskusteluille on valmennuskeskusteluiden välille antaa konkreettisia ja pohdintaa vaativia tehtäviä, jotka ovat virittävät keskustelua seuraavalla tapaamisella. Tämä toimintatapa nopeuttaisi alkuunpääsyä keskusteluiden alussa ja antaa jatkuvuutta tapaamisille. Keskusteluiden raportointi helpottaa valmennuksien jatkuvuutta sekä kehittymisen seuraamista. Yhteistä raportointitapaa ei tällä hetkellä ole käytössä, mutta asiantuntijan mukaan sellainen olisi mahdollista rakentaa, joskin se vaatisi kehittämistoimenpiteitä.

”Sitä pitäisi ensin miettiä, että se on ketterä ja järkevä ja sopii kaikille ja ei ole liian raskas ja tarpeeksi kevyt ja tukisi sekä ohjaisi. Se vaatisi muutaman managerin kanssa workshoppaamista aiheesta ja pilotointia.”

(Yritys A, Kehityspäällikkö, Ryhmähaastattelu, 13.5.2015.)

Raportoinnin haasteet, sekä keskusteluiden kirjaamisen osalta, sekä Mobix tulosten keräämisen osalta, koettiin haastattelussa kehityskohteeksi. Palautteenannon tehokkuuteen sekä valmennuskeskusteluiden jatkuvuuteen tarvitaan tehokasta raportointia keskitetysti.

Ryhmähaastattelun perusteella havaittiin tarve yhteiselle valmentavalle toimintatavalla. Valmentajana toimimiselle toivottiin koulutusta, mutta olennaisena osana on valmennuskeskusteluille rakennettu valmis runko, jota yksikön jokainen esimies voi käyttää osana omaa valmentavaa johtamista. Tähän tarkoitukseen sopii Heikkilän (2009, 106) esittelemä To GROW- valmennusprosessin rakenne, jota voi hyödyntää kaikenlaiseen valmentamiseen.

Haastattelussa havaittiin, että koulutuksen tarve on kova. Asiakasneuvojat eivät ole saaneet virallista puhelinkäyttämiskoulutusta. Esimiehet eivät ole saaneet koulutusta valmentajana toimimiseen. Erityisesti kaivattiin ulkopuolista koulutusta, jotta sekä esimiehet, että asiakasneuvojat saisivat näkemystä, miten muissa yrityksissä puhelintyötä sekä puhelINVALMENNUSTA tehdään. Esimiehet toivoivat yhteistä toimintatapaa palautteen antoon ja valmentamiseen yksikön sisällä. Haastattelussa lisäksi todettiin, että puhelinpalvelun muuttuessa proaktiivisemmaksi asiakasneuvojien puolelta, koulutuksen tarve on se myötä suurempi.

Ryhmähaastattelu oli antoisa keskustelu ja se onnistui odotetusti. Haastatteluun valitut teemat käytiin kattavasti läpi haastatteluun osallistuvien ajatusvirtojen mukaisesti. Haastattelun keskustelu keskittyi paljon käytäntöön, mikä oli odotettavaa kun otetaan huomioon osallistuvien henkilöiden vahva ammattitaito. Mielenkiintoista haastattelussa oli se, että esimiesten nykykäytännöissä oli paljon valmentamiseen liittyviä piirteitä ja osa-alueita. Haastattelussa nousi esiin paljon ajatuksia, jotka tukevat yhteisen toimintatavan kehittämistä. Esiin nousi myös prosessiteknisesti havaittavia esteitä liian tarkkojen ohjeiden mahdollistamiseksi.

7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on varmistettava tutkimuksen lopuksi. Tämä tarkoittaa tehtyjen tutkimusten ja siihen liittyvien kysymysten laadun tarkastelua. Tämä tarkastelu tehdään tieteessä kahden käsitteen eli, validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2009, 87.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validuus (pätevyys). Validuus tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.)

Validiteetti tarkoittaa lyhyesti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti- sanasta käytetään suomen kielessä termiä ”pätevyys”. Mittari on validi, jos se mittaa sitä mitä pitääkin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli toistettavuutta tutkimus saadaan samat tulokset. Käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Mittaustulokset eivät johdu sattumasta. (Kananen 2009, 87.)

Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimus, vaan joukko tutkimuksia, joilla ilmiötä tarkastellaan. Kyseessä on siis tutkimusstrategia. Jos toimintatutkimus nähdään joukkona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, voidaan luotettavuuskysymyksiä tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla, eli kvalitatiivista toimintatutkimuksen osuutta kvalitatiivisen tutkimuksen laatumittareilla ja kvantitatiivisen tutkimuksen osuutta kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä. (Kananen 2009, 88.)

7.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen validiteetti on varmistettu käyttämällä asiakasneuvojille suunnatussa kvantitatiivisessa tutkimuksessa oikeaa tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen kyselytutkimus oli oikea, sillä vastaajia oli useita kymmeniä ja oli tavoitteena saada kokonaiskuva ison henkilömäärän mielipiteistä. Käytetyt mittarit sopivat hyvin tutkimukseen ja mittarit olivat selkeitä sekä yksinkertaisia tulkita. Tutkimuksen mittarit mitasivat juuri sitä mitä pitkin mitata.

Kyselytutkimuksessa käytetyt kysymykset olivat onnistuneita. kyselytutkimuksen kysymykset oli rakennettu selkeiksi ja kysymyksiä testattiin asiakaspalveluhenkilön toimesta ennen kyselyn toteuttamista. Validiteettia horjuttaa kuitenkin se, että tutkimuksen tulosten käsittelyssä oli huomattavissa kysymysten väärinymmärryksen mahdollisuus. Kysymysten väärinymmärtämistä on tapahtunut vain muutamalla vastaajalla, joka viittaa kuitenkin siihen, että kysymykset olivat suurimman vastaajaosan näkökulmasta selkeästi rakennettuja. Tutkimuksen kysymysten vastausvaihtoehdot olivat selkeät, mutta on mahdollista, että vastausvaihtoehdot ovat pakottaneet vastaajan vastaamaan lähinnä omaa vastausta olevaan vaihtoehtoon, jolloin vastausten tarkat eroavaisuudet jäävät tutkimuksessa näkemättä. Käytetyillä mittareilla kuitenkin pystyttiin mittaamaan juuri oikeita asioita kehittämistehtävän tutkimuskysymystä ajatellen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin varmistaa luotettavuuteen vaadittava vastaajamäärä. Vaikka vastaajamäärä oli suhteellisen pieni, tutkimuksen avulla saatiin realistinen kokonaiskuva asiakasneuvojen mielipiteistä. Tutkimuksen tulosta voidaan pitää luotettavana, sillä kehittämistehtävässä käytetyt muut tiedonkeruutavat, kuten kvalitatiivinen kyselytutkimus sekä teemahaastattelu, tukevat kvantitatiivisesta tutkimusosuudesta saatua tietoa.

7.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kanasen mukaan validiteettia ei voida joidenkin koulukuntien mukaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen, sillä aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Jokaisella tutkijalla on oma kokemuspärsä ja näkemyksensä ilmiöstä, jotka ovat ainutlaatuisia ja jotka vaikuttavat tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen, eli kyseessä on eräänlainen tulkinnan ristiriidattomuus. (Kananen 2009, 92.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi voidaan ehdottaa aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta, sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta (Kananen 2009, 92). Laadukkaan laadullisen tutkimuksen voi varmistaa käyttämällä tarkkuutta dokumentaatioissa niin, että ulkopuolisen arvioitsijan on mahdollista seurata kirjoittajan ajatuksenjuoksu tutkimusprosessin eri vaiheissa (Kananen 2009, 95).

Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen, sekä teemahaastattelun, luotettavuus perustuu kirjalliseen dokumentaatioon. Kyselytutkimuksen kysymykset mietittiin niin, että tutkimuksen

tuloksena saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa jokaiselta vastanneelta esimieheltä, sekä pystytään näkemään yhtenäiset sekä eriävät toimintatavat nykyisissä käytännöissä. Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset kirjallisena eivät antaneet varaa satunnaiselle tulkinnalle, sillä esitettyihin kysymyksiin oli yksinkertaista vastata.

Teemahaastattelun ennalta suunnitellut teemat oli valittu niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin kehittämistehtävän tutkimuskysymykseen. Haastattelun tulokset on litteroitu tarkasti ja tutkimuksen analyysissa on käytetty tarkennuksena suoria lainauksia haastateltavilta. Aineiston tuottamisen ajankohta, haastattelussa käytetyt teemat, haastatteluun osallistuneet henkilöt ja paikka on dokumentoitu tarkasti kirjalliseen muotoon.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen saatu aineisto on tarpeeksi riittävä. Kyselytutkimuksen tulokset ja teemahaastattelun tulokset yhdessä varmistavat, että saatavilla olevat esimiesten näkökulmat tulevat tutkimukseen mukaan. Tutkimuksen analyysi on kattava. Tutkimuksen analyysi on tehty järjestelmällisesti ja kattavasti, jotta sitä on ulkopuolisen lukijan helppo tulkita. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan validi, sillä tutkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen.

8 Valmentavan johtamisen toimintatapa Operations- yksikköön

Valmentavan johtamisen toimintatapa – konstruktio rakennettiin asiakasneuvojille suunnatun kvantitatiivisen kyselytutkimuksen ja yksikön esimiehille tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen, teemahaastattelun, havaintojen sekä teoriatiedon pohjalta. Yhteisen toimintatavan taustatyö tehtiin tehtyjen kyselytutkimusten avulla. Asiakasneuvojille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset antoivat kehittämistehtävään tarvittavan tiedon johtamisen nykytilanteesta asiakasneuvojen näkökulmasta. Kyselytutkimuksen avulla selvisi millä tavalla palautetta Mobix- asiakaskyselystä toivottiin annettavan. Esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset antoivat kokonaiskuvan esimiesten palautteenantokäytännöistä, sekä palautteenannon tiheydestä. Toimintatapoja löytyi hyvin erilaisia ryhmästä riippuen. Kyselytutkimusten perustalle kehittyi teemahaastattelun kaksi pääteemaa: ”palautteenanto” ja ”valmennuskeskusteluiden rakenne”.

Teemahaastattelun aikana käytiin läpi kumpikin teema huolellisesti. Haastatteluun osallistuneet esimiehet ja kehityspäällikkö antautuivat rakentavaan keskusteluun, jossa pohdittiin yhdessä eri näkökulmista sitä, millainen yhteinen palautteenannon toimintatapa voisi olla Operations- yksikössä. Haasteeksi osoittautuivat ryhmien erilaiset vastuu-alueet ja työnkuvat, sekä erilaiset asiakaspalvelun rakenteet. Keskustelusta teki mielenkiintoisen se, että ryhmähaastatteluun osallistuvat esimiehet johtavat hyvin erilaisia ryhmiä, joten kaikki näkökulmat pystyttiin ottamaan huomioon. Keskustelussa kehitystyön tukena käytettiin piirtotaulua asiayhteyksien hahmottamiseksi. Keskustelun päätteeksi sovittiin ja kirjattiin ylös yhteinen rakenne ylä-tason prosessille, jota kaikki esimiehet pystyvät noudattamaan. Tärkeänä koettiin se, että kaikki Operations- yksikön asiakasneuvojat saavat säännöllisesti palautetta koskien oman asiakaspalvelun laatua, vaikka keskustelussa havaittiinkin, ettei liian yksityiskohtaista prosessia ole mahdollista rakentaa.

Toisen teeman aihe oli ”valmennuskeskusteluiden rakenne”. Teeman avulla sovittuun toimintatapaan mietittiin valmentavan johtamisen näkökulmia. Tutkija pystyi herättämään ja pitämään yllä keskustelua teemaan liittyvillä lisäkysymyksillä, jolloin valmentavaan johtamistapaan liittyviä oivalluksia saatiin aikaiseksi keskustelussa. Kokeneet esimiehet pystyivät hahmottamaan palautteenannossa valmentavan otteen arvon. Yllättävä havainto teemahaastattelun aikana oli, että muutaman esimiehen nykykäytännöt olivat varsin valmentavia. Luonnollisesti nämä käytännöt poimittiin mukaan kehitystehtävään. Keskustelun avulla, rakentavan yhteistyön tuloksena, syntyi yhteisen toimintatavan prosessi, siltä osin kun yhteinen toimintatapa on mahdollinen ryhmien eroavaisuuksien vuoksi. Prosessi on esitelty kokonaisuudessaan ylätasolla kehitystehtävän liitteenä numero 8.

Kehitetyn prosessin eri vaiheet on kuvattu prosessikaavioon (Liite 8), joka tuo esiin yhteisen valmentavan johtamisen toimintatavan. Prosessiin on kuvattu valmennuksen tiheys, viestintäkanavat sekä käytettävät valmentamiseen liittyvät menetelmät. Prosessiin on eritelty yksilövalmennukseen sekä ryhmävalmennukseen liittyvät eroavaisuudet.

8.1 Prosessi

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että tarkkaa ja yksityiskohtaista prosessia valmentavan johtamisen toimintatavalle Mobix-asiakaskyselyn tuloksista ei ole järkevää rakentaa. Yhteisen toimintatavan rakentamisen haasteena ovat ryhmien erilainen rakenne ja erilaiset työtehtävät, jotka painottuvat erilaisilla painoarvoilla ryhmästä riippuen. Osa ryhmistä työskentelee ainoastaan asiakaspalvelutehtävissä, osan ryhmien tehtävien pääpaino asiakaspalvelun ohella on vikaohjainta, back office-työskentelyä sekä teknistä neuvontaa. Näin ollen valmentavan johtamisen sekä asiakaspalvelun laadun tarkkailun, on oltava suhteutettuna ryhmän olennaisten tavoitteiden kanssa yhtenäiseen linjaan. Mobix-asiakaskyselyistä saatujen tulosten määrä vaihtelee suuresti eri ryhmien välillä.

Yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti Mobix-asiakaskyselyn palautteita tulisi käyttää johtamisen työkaluna viikoittaisessa johtamistyössä. Esimiehille suunnatussa ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että palautteen saaminen oman asiakaspalvelun laadusta on jokaisen asiakasneuvojan oikeus. Kaikkia Operations-yksikön ryhmiä yhdistää se, että asiakaspalvelua harjoitetaan jokaisessa ryhmässä jollain tasolla ja jollakin painoarvolla. Näin ollen on tärkeää, että jokainen yksikön esimies käyttää Mobix-asiakaskyselyn tuloksia omassa johtamistyössään hyväksi säännöllisesti, palautteenantotyylillä muokattuna omalle ryhmälle sopivaksi. Olennaisena osana asiakaskyselyn tuloksien käyttämisessä on säännöllisyys, keskittyen valmentavaan johtamistyöhön. Tämän tutkimuksen tuloksena on tuotu tähän prosessiin valmentavan johtamisen sisältö. Prosessiin on jaettu palautteenannon tiheys kahteen eri osaan: viikoittain ja kuukausittain.

Viikoittain tapahtuva palaute asiakasneuvojille tuodaan kolmea eri informaatiokanavaa käyttäen. Tulostaulu (Lean Board) on tärkeänä osana viikoittaista tulosten läpikäyntiä. Tulostaulu toimii hyvänä informaatiokanavana viikoittain myös Mobix-asiakaskyselyn tuloksista. Tulostaululla esitellään joka viikon alussa edellisen viikon ryhmäkohtaiset Mobix-asiakaskyselyn tulokset keskiarvon muodossa. Lisäksi tulostaulua hyödynnetään viikkotasolla positiivisten avoimien palautteiden esille tuomiseen. Positiivisten palautteiden huomioiminen viikoittain on tärkeä osa ryhmän ja yksilöiden motivointia. Positiiviset avoimet

palautteet kyselyn tuloksista tulee jakaa tulostaululle nimellisenä, mikä vahvistaa positiivista kierrettä ryhmän keskuudessa.

Sähköpostiviestintä Mobix- asiakaskyselyn tuloksista keskittyy viikoittaiseen koosteeseen. Sähköpostikooste pitää sisällään koko ryhmän tulokset koostettuna. Viikoittaisessa sähköpostikoosteessa eritellään viikon tulokset myös asiakasneuvojittain. Sähköpostikoosteessa asiakasneuvojat saavat kokonaiskuvan koko ryhmän palautetasosta viikoittain ja lisäksi asiakasneuvojat saavat vertailupohjaa omasta tuloksesta verrattuna toisiin. Sähköpostikoosteessa esimiehellä on mahdollisuus tehdä nostoja ryhmälle keskeisistä viikon aikana tapahtuneista asioista tai palautteista koskien Mobix- asiakaskyselyä.

Henkilökohtaisesti esimiehen on hyvä lähettää viikoittain positiivisia avoimia palautteita sähköpostitse asiakasneuvojille, kun sellaisia on saatu. Henkilökohtaisiin sähköposteihin esimiehen tulee liittää mahdollista avointa palautetta koskeva puhelu, jotta asiakasneuvoja voi sen itse myös kuunnella uudelleen. Negatiivisia palautteita koskevat palautteet on hyvä käydä läpi kasvotusten. Myös tässä tapauksessa on erityisen tärkeää, että asiakasneuvojalla on mahdollisuus kuunnella puhelu ennen asian läpikäyntiä. Negatiivinen palaute ja siihen liittyvän puhelu lähetetään asiakasneuvojalle sähköpostitse, ja palautteen läpikäyntiin varataan erillinen aika. Sähköpostiviestinnän säännöllisyys tuo asiakasneuvojille tiedon omasta työn laadusta ja mahdollisuuden saada palautetta sekä ryhmätasolla, että henkilökohtaisella tasolla. Sähköpostiviestintä itsessään ei kuitenkaan voi korvata henkilökohtaisella tasolla käytävää valmennuskeskustelua.

Viikoittaiseen henkilökohtaiseen kasvotusten tapahtuvaan viestintään on syytä panostaa silloin, jos esimies havaitsee avoimia palautteita Mobix- asiakaskyselystä viikon aikana, jotka vaativat akuuttia läpikäymistä asiakasneuvojan kanssa. Kyseessä voi olla nopeaa reagoimista vaativa palaute. Viikoittaisissa, kiireellisyyttä vaativissa kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa läpikäynti voidaan hoitaa nopeasti erillistä aikaa varaamatta.

Kuukausittain tapahtuva palautteenanto keskittyy sekä henkilökohtaisella, että ryhmätasolla, valmentavaan johtamiseen. Kuukausittainen tärkeä valmennustapahtuma on henkilökohtainen kuukausittainen valmennuskeskustelu. Keskustelussa käsitellään asiakasneuvojan Mobix- asiakaskyselyn henkilökohtaista keskiarvoa viimeisen kuukauden osalta. Keskiarvoa tulee verrata vähintään kvartaalitason aikavälillä. Keskustelussa käsitellään asiakasneuvojan saamat huomioimisen arvoiset avoimet palautteet, positiiviset ja negatiiviset. Avoimia palautteita käsiteltäessä, on asiakasneuvojan sekä esimiehen kuunneltava palautetta koskeva puhelu etukäteen ennen valmennuskeskusteluun saapumista. Tarvittaessa palautetta koskeva puhelu kuunnellaan yhdessä valmennuskeskustelun yhteydes-

sä. Kuunneltu puhelu yhdistettynä saatuun avoimeen palautteeseen, antaa rungon valmennuskeskustelulle.

Kuukausittain ryhmien viikkopalaverissa keskitytään ryhmänä Mobix-asiakaskyselyn tuloksiin. Palaverissa käydään läpi säännöllisesti kerran kuussa koko ryhmän tilanne Mobix-asiakaskyselyn tuloksista ja tuloksia voi myös verrata muiden ryhmien tuloksiin kuukausitasolla. Olennaista on myös ryhmätilanteissa käyttää vertailukohteena kvartaalitason tuloista, jotta asiakasneuvojaryhmille välittyy kokonaiskuva ryhmän kehittymisestä. Lisäksi ryhmävalmennuksen avuksi voi kerätä koko Operations-yksikön tulokset ryhmän nähtävillä. Kuukausittain ryhmänä tutustutaan palvelleen asiakasneuvojan luvalla positiiviseen puheluun ja kuunnellaan se yhdessä. Palaverissa keskitytään valmentavalla otteella esimiehen johdolla käsittelemään ja arvioimaan keskustelunuomaisesti kyseinen puhelu. Lisäksi palaverissa voidaan ryhmänä käsitellä vapaamuotoisesti hankalia asiakaspalvelutilanteita ja niiden ratkaisemista. Ryhmässä asiakasneuvojat saavat oppimista ja tukea toisiltaan. Ryhmässä voidaan saada myönteisen ja positiivisen ilmapiirin kautta valmentamalla olennaista kehittymistä aikaan.

8.2 Toimintatavan valmentava sisältö

Tässä tutkimuksessa kehitetyn yhteisen toimintatavan valmentava sisältö tulee esiin sekä henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa, että ryhmävalmennus tilanteissa.

8.2.1 Yksilövalmennuksen toimintatapa

Henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa esimies keskittyy vuorovaikutukseen dialogin aikaansaamiseksi. Keskustelun tärkeimmät osa-alueet ovat esimiehelle valmentajan roolissa kysymysten tekeminen ja kuunteleminen.

Kuten Räsänen (2007, 52) kertoo, tavoitteiden rinnalla tulee esimiehen heti valmennuksen alussa selvittää asiantuntijan kanssa mistä eri osa-puolet valmennuksessa vastaavat. Esimiehen tulee käydä asiakasneuvojan kanssa selkeästi läpi mitä häneltä voi odottaa ja mitä esimies odottaa asiakasneuvojalta.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa kerrottiin, Hirvihuhdan mukaan kysymykset ovat valmennuskeskustelussa valmentajan tärkein työväline. Kysymysten esittäminen herättää kiinnostusta, onnistumista ja uusia oivalluksia. Kysymysten myötä pystytään käsittelemään valmennettavan ominaisuuksia ja taitoja sekä onnistumisia. (Hirvihuhda 2006, 73.) Ristikankaan mukaan kysymykset keskustelussa tulisi olla avoimia ja keskustelussa käy-

tetään kysymyksiä jotka alkavat kysymyssanoilla: Mitä, miten, miksi, milloin, kuinka, kenelle, kuka ja ketkä. Kysymysten tarkoituksena on virittää ajattelua tavoitteen saavuttamiseksi. Valmennuskeskustelussa käytetyt kysymykset voivat olla kuvailevia, kontekstuaalisia, reflektiivisiä tai strategisia kysymyksiä. Tärkeintä on, että kysymykset ovat oivalluttavia. (Ristikangas 2011, 112–113.)

Valmennusta suorittavan esimiehen tulee opetella itselleen sopiva tapa esittää kysymyksiä ja käyttää itselleen sopivia kysymyksiä, millä toteuttaa valmennusta. Koska valmentaminen ei ole osalle yksikön esimiehistä tuttua, tulee kysymysten kysymistä harjoitella kysymällä. Jotta kysymykset valmentavat asiakasneuvojaa, voivat kysymykset olla motivaatiota herättäviä, tulevaisuuteen suuntaavia tai kysymyksissä voi käyttää apuna asteikkoja, kuten 0-10 (Hirvihuhta 2006, 76–77). Hyviä esimerkkejä Operations- yksikön esimiehille Mobix- asiakaskyselyn tuloksiin liittyen voi esimerkiksi olla:

- Mitä mieltä olet omasta suoriutumisestasi?
- Mikä on erityinen puhelu, josta olet oppinut uutta?
- Mikä sinua eniten innostaa asiakaspalvelussa?
- Mikä on asiakaspalvelussa haasteellisinta?
- Mitä uutta haluat oppia ja missä asioissa haluat kehittyä?
- Mitä päämääriä tai tavoitteita voi määritellä, jotta tuloksesi kehittyvät?
- Mitkä ovat vahvimmat alueesi asiakaspalvelun laadussa?
- Milloin viimeksi onnistuit hyvin, mitä taitoja silloin käytit?
- Mitä tukea tarvitset minulta (esimieheltä), jotta onnistut saavuttamaan tavoitteesi?
- Mitä konkreettisia keinoja voisit kokeilla tulosten parantamiseksi seuraavaa keskustelua ajatellen?
- Mitä tukea toivoisit ryhmältäsi parempia tuloksia ajatellen?

Valmennuskeskustelun aikana esimiehen tulee keskittyä kuuntelemiseen. Valmentajan ei pidä ohjata keskustelua, eikä antaa valmiita ratkaisuja, mutta kuitenkin avata kysymysten avulla uusia näkökulmia. Esimiehen tulee keskustelun ohessa osoittaa kuulevansa ja ymmärtävänsä. Hyvä keino varmistaa ymmärtäminen on toistaa kuulemansa sekä tehdä yhteenvetoja keskustelusta (Heikkilä 2009, 119).

Valmennuskeskustelu noudattaa rungoltaan To GROW- valmennusmenetelmää (kuvio 5), jota jokainen yksikön esimies voi soveltaa omaan valmennustyyliin ja ryhmään sopivaksi.

Menetelmän mukaan esimies yhdessä asiakasneuvojan kanssa käy läpi valmennustapah-
tuman määrittelyn ja tavoitteet ennen keskustelun alkamista.

Keskustelun alkuun esimies ja asiakasneuvoja käyvät yhdessä läpi istunnon aiheen, ky-
seisen valmennuksen tavoitteet, sekä asiakasneuvojalle asetetut tavoitteet koskien palve-
lun laatua. Kuten Carlsson kirjoittaa, tavoitteiden tehon ja saavutettavuuden varmistami-
seksi on hyvä tarkistaa, että tavoitteet noudattavat niin sanottua SMART- muotoa. Tavoit-
teiden on hyvä olla tarkkoja (*specific*), henkilökohtaisesti merkityksellisiä (*meaningful*),
niille tulee varata tarpeeksi resursseja kuten aikaa ja rahaa (*resourced*) ja niiden tulee olla
aikaan sidottuja (*timed*). (Carlsson 2012, 145.)

Keskustelun edetessä esimiehen kysymien kysymysten kautta määritellään palveluntason
nykytila asiakasneuvojan osalta. Keskustelussa voidaan käyttää itse-arviointiasteikkoa
apuna. Keskustelun pohjana toimii tilasto saaduista Mobix- asiakaskyselyn palautteista
valmennettavan asiakasneuvojan osalta. Kysymysten kautta esimies auttaa asiakasneu-
vojaa oivaltamaan ja itse kehittämään erilaisia vaihtoehtoja ja menetelmiä miten hänelle
asetetut tavoitteet voisi saavuttaa.

Valmennuskeskustelun olennaisena osana on, että esimies ja asiakasneuvoja yhdessä
kirjaavat ylös toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä toimintasuunni-
telma on asiakasneuvojan itse suunnittelema, jonka kehittämisessä esimiehen esittämät
kysymykset ja kuunteleminen ovat olleet apuna. Toimintasuunnitelmaan kuuluu tehtävät,
määräajat ja tavoiteltavat lopputulokset.

Valmennuskeskustelussa esimiehen on otettava huomioon valmennettavien asiakasneu-
vojen erilaiset osaamistasot. Tilannejohtamisen nelikenttä malli (kuvio 4) on hyvänä oh-
jeena arvioitaessa valmennettavien asiakasneuvojen osaamistasoja. Esimiehen tulee
valmentaa eritasoisia osaajia eri painotuksella. Aloittelevaa asiakasneuvojaa tulee val-
mentaa enemmän ohjeistaen, kun taas kokenut asiakasneuvoja tarvitsee enemmän tukea
itsenäiseen oppimiseen ja kehittymiseen.

Valmennuskeskusteluiden aikana esimiehen toimesta annettu palaute on asiakasneuvo-
jalle tärkeää kehittymisen kannalta. Palautteesta on paljon hyötyä ja Heikkilän mukaan
isotkin korjaavat palautteet voi tuntua kehittävilä ja positiivisilta kun ne puetaan positiivis-
ten palautteiden joukkoon tai peilataan niitä valmennettavan tavoitteisiin. Heikkilän mu-
kaan työsuoritusta koskeva korjaava palaute tulee antaa vasta sitten kun kaikki asiaa kos-
kevat faktatiedot on yhdessä analysoitu. (Heikkilä 2009, 124.) Kiitoksen ja huomioimisen
tärkeys korostuu valmentavassa johtajuudessa. Positiivisuuden kierre (kuva 6) kuvaa sen,

miten valmennettavat innostuvat yhä uudelleen, kun saavat osakseen kiitosta ja huomiota (Ristikangas 2011, 104). Palautteen antamisessa esimies voi käyttää runkona Palautteenannon rautalankamallia (kuvio 7). Palautteenannon rautalankamalli varmistaa, että palautetta lähdetään antamaan oikealla tavalla ja valmentavaa otetta käyttäen (Ristikangas 2011, 243).

Esimies voi valmennuskeskusteluissa antaa asiakasneuvojalle tehtäviä, jotka ovat konkreettisia ja vaativat pohdintaa. Tehtävien on hyvä liittyä valmennuskeskustelussa olleeseen teemaan ja tavoitteeseen. Annetut tehtävät auttavat esimiestä pääsemään valmennukseen kiinni heti seuraavan tapaamisen alussa. Esimiehen on hyvä tarvittaessa lähettää asiakasneuvojalle kooste käydystä keskustelusta sekä annetuista tehtävistä kirjallisesti. (Hirvihuhta 2006, 92–93.) Kuten Carlsson (2012, 113) mainitsee, yksi tärkeimmistä mitareista, joilla coachingin tehokkuutta voidaan arvioida, on toiminta, johon se on johtanut. Jotta tehtävä johtaisi tarpeeksi tehokkaaseen tulokseen, on valmentajan syytä käyttää mahdollisimman tehokasta tehtävänantoa. Asiakasneuvoja kysymysten auttamana miettii seuraavaa valmennuskeskustelu kertaa varten itselleen sopivia omaa kehittymistä tukevia tehtäviä, jotka kirjataan keskustelun dokumentointiin ylös.

8.2.2 Ryhmävalmennuksen toimintatapa

Ryhmiin viikkopalaverissa valmentavaan johtamiseen voi käyttää runkona samoja työkaluja kuin henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissakin. Räsänen (2007, 52) mukaan ryhmän vahvuus on se, että saadaan useita näkökulmia ja kokemuksia samaan aikaan esiin. Usein kollegoiden näkemykset ja palaute ovat arvokkaampia asiakasneuvojalle kuin esimiehen antama palaute. Esimies voi ryhmien viikkopalavereissa käyttää apuna erilaisia ryhmätyömenetelmiä kehittymisen avuksi.

Operations- yksikössä ryhmävalmennus on toimiva keino kehittää palvelunlaatua. Aaltosen (2005, 315) mukaan ryhmävalmennus toimii erityisesti silloin kun valmennettavilla on samantyyppisiä kysymyksiä ja haasteita toimiessaan samantyyppisissä tehtävissä. Lepäsen (2012, 265–266) mukaan suurin tulos esimiehen roolissa tehdään tiimin valmentamisella. Parhaat tulokset saadaan aikaiseksi kun kokouksia ja yhteisiä kohtaamisia vedetään valmentavan johtamisen periaatteilla.

Ryhmävalmennukselle tärkeää on luoda palaveriin sellainen ilmapiiri, missä voidaan ilman tarkkaa agendaä käydä läpi jokaisen asiakasneuvojan omia kokemuksia ja syntyneitä

ideoita. Samalla mahdollistuu oppiminen toisten kokemusten kautta. Dialogin kautta syntyy yhteinen ymmärrys ja ajattelu. (Leppänen 2012, 277.)

Viikkopalaverissa esimies voi käyttää samoja menetelmiä kuin yksilövalmennuksessa. Palautteenannon rautalankamallia sekä To GROW- menetelmää voi käyttää ryhmävalmennukseen. Jotta ryhmätilanteeseen saadaan muodostettua dialogi, tarvitaan esimieheltä valmiutta rikastuttavien kysymysten kysymiseen. Tärkeää on innostaa asiakasneuvoja itse löytämään vastauksia omiin kysymyksiinsä (Leppänen 2012, 280–281). Esimiehen kannattaa tarkkailla ryhmävalmennusten ilmapiiriä. Tärkeää Leppäsen mukaan on, että ihmiset lähtevät palaverista innostuneina. Ryhmäpalaverissa on olennaista keskittyä lisäämään asiakasneuvojen itsetuntoa, optimismia ja tulevaisuudenuskoa. (Leppänen 2012, 284.)

Myös ryhmävalmennuksessa, kuten yksilövalmennuksessa, tärkeää on esimiehen toimesta esittää ryhmälle kysymyksiä ja kuunnella. Kerran kuukaudessa tapahtuvassa ryhmävalmennuksessa pohjana toimii yksi valittu erinomaisesti hoidettu puhelu, joka kuunnellaan yhdessä. Valittua puhelua käytetään koulutustarkoitukseen asianomaisen asiakasneuvojan luvalla.

9 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen Operations- yksikköön yhteinen valmentavan johtamisen toimintatapa koskien Mobix- asiakaskyselyn tuloksia. Tutkimuskysymyksenä oli kuinka Mobix- asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna. Tehtyjen kyselytutkimusten ja teemahaastattelun myötä selvisi, että tutkimuksen aihe oli relevantti ja yhteiselle valmentavan johtamisen prosessille oli tarve. Tutkimuksen tavoite saavutettiin ja tutkimuskysymykseen vastattiin kehittämällä yhteinen ylätasoinen prosessi yksikön esimiehille ohjeistukseksi, jossa on vahva valmentavan johtamisen näkökulma.

Tutkimuksen teoriaosuus keskittyi valmentavan johtamisen näkökulmiin sekä eri valmennusmenetelmiin. Teoriapohja tutkimukseen on kerätty valmentavaa johtajuutta käsittelevästä kirjallisuudesta sekä ajankohtaisista artikkeleista aiheeseen liittyen. Kehitettyyn prosessiin muodostui käytännön näkökulma teoretiedossa esitetyillä valmentavan johtamisen menetelmillä. Kehitetystä toimintatavasta saatiin käytännönläheinen toimiviksi todettuihin valmennusmenetelmiin liittyvien konkreettisten kysymysten ansiosta.

Tutkimuksen pohjana toimivat toteutetut kyselytutkimukset asiakasneuvojille ja esimiehille sekä esimiehille toteutettu teemahaastattelu. Kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisista kyselytutkimuksista, sekä ryhmähaastattelusta saatiin arvokasta tietopohjaa tähän tutkimukseen, joille kehitetyn toimintatavan viestintäkanavat sekä palautteenantotiheys perustuvat.

Tämän tutkimuksen tuloksena kehitetty uusi yhteinen valmentavan johtamisen toimintatapa hyödyttää yritystä monella tapaa. Kehitetyn prosessin myötä maksullisesta Mobix- asiakaskyselystä on mahdollista saada nykyistä enemmän irti. Prosessi varmistaa, että jokainen esimies osaa Operations- yksikössä käydä Mobix- asiakaskyselyn tuloksia rakentavasti viikoittain läpi ja palautteenanto säännöllistyy. Kehitetyn prosessin myötä Mobix- asiakaskyselyä on esimiesten toimesta mahdollista muokata tarvittaessa entistäkin monipuolisemmaksi.

Esimiestyön mielekkyys lisääntyy valmentavan otteen myötä ja vastuu kehittämisestä siirtyy prosessin myötä myös valmennettaville. Valmentavan johtamisen prosessi edesauttaa asiakasneuvoja motivoitumaan, innostumaan, sekä kehittymään asiakaspalvelijoina. Tehokkaan ja erinomaisen asiakaspalvelun myötä asiakastyytyväisyys lisääntyy, joka varmistaa olemassa olevien asiakkuuksien pysyvyyden sekä toimeksiantaja pankkien tyytyväisyyden yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa. Valmentavan johtajuuden positiiviset vai-

kutukset tullaan näkemään ulkoisten asiakastyytyväisyysmittaustuloksissa. Lisäksi valmentava johtaminen tukee vahvasti sekä asiakaspalveluryhmien, että asiakasneuvojen henkilökohtaisten, Mobix- asiakaskyselyn tulosten kehittymistä.

Operations- yksikön kehityspäällikölle pidettiin valmistuneen kehittämistehtävän pohjalta lyhyt loppuhaastattelu, jossa pyrittiin kartoittamaan kohdeyrityksen näkökulmasta tämän kehittämistehtävän suurimmat hyödyt. Haastattelussa keskusteltiin siitä, miten uusi toimintatapa tulee vaikuttamaan yksikön asiakaspalvelun sekä johtamisen kehittymiseen. Loppuhaastattelun kysymykset ovat nähtävissä liitteenä 7. Kehityspäällikön näkemyksen mukaan yhteisen kehitetyn toimintatavan suurin hyöty kohdeyrityksen näkökulmasta on, että kaikilla Operations- yksikön osastoilla tulee olemaan yhteneväiset toimintatavat. Hänen mukaansa tärkeää on, että jokaisella osastolla asiakasneuvojat saavat palautetta viikoittain ja kaikki esimiehet toimivat samalla tavalla. Kehittämistehtävän myötä esimiehet tietävät mitä tehdä ja he osaavat aikatauluttaa palautteenannon omaan arkeensa.

Kehityspäällikön näkemyksen mukaan kehitetyn yhteisen toimintatavan käyttöönotto tulee vaikuttamaan asiakaspalvelun laatuun positiivisesti. Hänen mukaansa säännöllinen palautteen saaminen tulee auttamaan asiakasneuvoja kehittymään työssään. Lisäksi kehittämistehtävän myötä luotu prosessi tulee auttamaan yksikön esimiehiä valmentamaan paremmin omia tiimin jäseniä. Esimiehet pystyvät yhtenäisen prosessin myötä kehittämään omia valmentajan taitojaan ja kehittymään palautteen antamisessa. Kehityspäällikön mukaan yhteisen toimintatavan selkeä etu on myös se, että yksikön esimiehet voivat saada omilta kollegoilta hyviä vinkkejä palautteen antoon ja valmentamiseen, koska kaikki tulevat käyttämään samaa metodia valmentamiseen. (Kehityspäällikkö, Loppuhaastattelu 13.10.2015.)

Ennen yhteisen toimintatavan mahdollista käyttöönottoa on hyvä kuitenkin muistaa, että jokaisen ryhmän tavoitteet ovat erilaiset, eikä liian tarkkaa prosessia ole valmentajana toimimiseen tai valmentavaan johtamiseen olemassa. Liiallinen muottiin asettaminen rajoittaa esimiehen omaa luovuutta ja kehittymistä valmentajana. Kuitenkin koen, että tutkimuksestani on suurta hyötyä ylätason ohjeistukseksi sekä uusien esimiesten työkaluksi. Rakennetusta prosessista valmentajana kokematonkin esimies pystyy saamaan toimivan ja käytännönläheisen työkalun.

Haasteena tutkimuksessa oli saada mukaan valmentavan johtamisen näkemystä haastateltavilta esimiehiltä sekä asiantuntijalta. Haastattelu ja kyselytutkimusten tulokset keskitivät luonnollisesti pitkälti käytännön prosessiin tutkimuskysymyksen osalta. Kirjallisuus-

desta saadun teoretiedon pohjalta oli mahdollista saada tämän tutkimuksen lopputulokseen mukaan haluttu valmentava näkökulma.

Tulevaisuudessa johtajuus tulee muuttumaan. Linjaesimiestyö tulee vähenemään, projektijohtaminen lisääntymään ja yritykset kehittyvät enemmän matriisiorganisaatioiksi, jolloin johtamisvalmiuksia odotetaan yhä useammalta yrityksen työntekijältä. Valmentava johtajuus on nykypäivän johtajuutta, joka osallistaa ja kehittää kaikkia osapuolia. Valmentava johtaminen on osa yhä useamman kehittyvän yrityksen ideologiaa ja yrityskulttuuria, siksi on tärkeää, että johtamistyötä myös kohdeyrityksessä kehitetään valmentavaan suuntaan.

Valmentavaa johtamista suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, että yrityksen kulttuuri vaikuttaa suurelta osin esimiesten uskallukseen käyttää valmentavia menetelmiä päivittäisessä työssä. Valmentavaan johtajuuteen ei voi hypätä suin päin, vaan johtamistapaan on hyvä siirtyä askeleittain. Valmentava ote johtamistyöhön voi olla henkilökunnalle hämmäntävä muutos. Valmentava johtaminen tuo kuitenkin kehittymistä myös esimiehille itselleen omassa esimiestyössään. Valmentava johtaminen on motivoivaa ja kehittävää sekä johdettaville, että myös esimiehille.

10 Kehitysehdotukset

Kehittämistehtävän tutkimuskysymykseen saatiin vastaus ja teemahaastattelun avulla saatiin kehitettyä uusi yhtenäinen toimintatapa käsitellä Mobix- asiakaskyselyn tuloksia valmentavan johtamisen avulla. Kyselytutkimusten sekä ryhmähaastattelun myötä nousi esiin olennaisia kehitysehdotuksia toimivaan valmentavan johtamisen toimintatapaan Operations- yksikölle.

Mobix- asiakaskyselyn tulosten tehokas käyttäminen johtamisen työkaluna vaatii tuekseen raportoinnin kehittämistä automaattiseksi sekä valmiimmaksi. Esimiesten tulisi käyttää aikaa valmennuskeskusteluihin ja asiakasneuvojen kehittymisen seuraamiseen, joka vaatii valmista ja automatisoitua raportointia keskitetysti. Esimiehen ajankäytön helpottamiseksi valmentamista ajatellen tulisi päivittäinen, viikoittainen ja kuukausittainen raportointi olla valmiiksi saatavilla. Olennaista on, että esimiehen ei tarvitsisi säännöllisesti uudelleenrakentaa käytössä olevaa dataa soveltuvaksi oman johtamisen työkaluksi. Lisäksi raportointiin olisi toivottavaa saada kokonaiskuvaa pidemmältä aikaväliltä, jolloin asiakasneuvojen tulosten seuraaminen on realistisempaa. Mobix- palautteisiin, etenkin heikkojen puheluiden osalta, olisi tärkeää saada liitettyä kyseisen puhelun avoin asiakaspalaute mukaan tiedoksi esimiehelle.

Ryhmähaastattelun tuloksena havaittiin tarve yhteiselle tekniselle työkalulle Mobix- asiakaskyselyn tulosten ja palautteiden hallinnoimista varten. Kokonaisvaltainen tekninen työkalu, joka soveltuisi myös valmennuskeskusteluiden kirjaamiseen ja asiakasneuvojen kehittymisen seuraamiseen, tukisi valmennuskeskusteluiden läpikäymistä sekä jatkuvuutta, kokonaisuuden osalta. Kyseistä kirjaamis pohjaa pystyisi hyödyntämään myös asiakasneuvojan näkökulmasta, jolloin asiakasneuvojan oman kehittymisen itsenäinen seuraaminen helpottuu.

Koulutusta, sekä itseopiskelumahdollisuuksia tuovia tukitoimintoja kehittämällä asiakasneuvojen osaamisen kasvattaminen lisääntyy. Asiakasneuvojat toivovat koulutusta hankaliin puhelinkohtaamisiin sekä strukturoidun puhelinpalvelumallin omaksumiseen. Itseopiskelu mahdollisuudet sähköisesti toisivat vapautta kouluttautumiseen ja luottamusta asiakasneuvojen vahvuuksiin johtaa itse omaa osaamistaan. Kehitysehdotuksena on ottaa yrityksessä käyttöön sähköinen videokoulutuspalvelu, joka mahdollistaisi järjestelmä- ja kulttuurikoulutuksen lisäksi myös puhelinpalvelumallikoulutusta itseopiskeluna. Esimiesten kouluttautumismahdollisuuksia valmentavaan johtamistyyliin kaivataan Operations- yksikössä lisää. Osa esimiehistä kokee olevansa epävarmoja valmentavan johtamistyylin käyttämisessä. Valmentajana toimimisen koulutus toisi yhtenäiseen toimintatapaan tukea

ja loisi samalla valmentavaa yrityskulttuuria. Esimiehille yhteinen valmentajana toimimisen koulutus toisi haluttua mahdollisuutta käydä esimiesten kesken läpi erilaisia valmennustilanteita ja toisi tukea jokaisen esimiehen henkilökohtaiseen kehittymiseen valmentajana.

Valmentamisen kokonaiskuvaa ajatellen asiakasneuvojen tavoitteisiin tulisi lisätä henkilökohtaiset kuukausi- ja vuositavoitteet omalle kehittymiselle Mobix- asiakaskyselyyn liittyen. Konkreettiset tavoitteet toimisivat apuvälineenä onnistuneelle valmentamiselle ja näin kokonaiskuva näkyisi valmennuskeskusteluiden välitavoitteiden lisäksi myös asiakasneuvojalle itselleen.

Esimiesten työmäärän helpottamiseksi puheluiden kuuntelemiseen tarvittavaa apua tarvitaan. Etenkin suurien ryhmien esimiehet, joille Mobix- asiakaskyselyn palautteita tulee suuria määriä, kaipaavat asiantuntija apua puheluiden kuunteluun. Puhelumassasta valmentamiseen soveltuvien puheluiden karsimiseen tarvittava asiantuntija tukitarve on huomioitava valmennuksen tehokkuuden varmistamiseksi.

Yrityksen johdon päätettävissä on otetaanko kehittämistehtävässä esitettyä yhteistä valmentavan johtamisen toimintatapaa käyttöön esimiesten työkaluksi. Mahdollisesti toteutettavan muutoksen vaikutuksia ei aikataulun puitteissa voida mitata tähän tutkimukseen. Muutoksen mukana tuomat hyödyt, kehittyminen, sekä kokonaisvaltaiset vaikutukset, ovat monimuotoiset. Valmentavan johtamisen toimintatavan käyttöönotto vaikuttaa pitkällä aikavälillä asiakastyytyvyyteen, henkilöstön motivoitumiseen, esimiestyön mielekkyyteen sekä Mobix- asiakaskyselyn kehittämiseen. Kehitysehdotuksena on käyttöönoton vaikutusten mittaaminen, kun muutoksen toteuttamisesta on kulunut aikaa ja valmentava ote on ottanut vahvan roolin yrityksen sisällä.

11 Lopuksi

Kehittämistehtävä on ollut erittäin mielenkiintoinen. Kehittämistehtäväni aihe, valmentava johtaminen, on oman esimiestyöni mielenkiinnon kohde. Erityisen mielekkään tutkimukseni aiheesta teki se, että selkeälle yhteiselle toimintatavalle oli tarve. Olen pyrkinyt rakentamaan tutkimukseni käyttämällä teoretietoa pohjana ja täydentämällä sitä kyselytutkimusten avulla saamaani tietoon. Näitä tietoja yhdistämällä olen pystynyt löytämään mielenkiintoisia ja arvokkaita kehityskohteita, jotka kävin läpi luvussa 10.

Sisäisiä kokouksia pidettiin säännöllisesti opinnäytetyön ohjaajien kanssa opinnäytetyön etenemisestä, kyselyiden valmisteleminen, sekä kyselyiden purkamisesta. Haastattelukysymyksiä testattiin yksikön esimiehellä ennen kyselyiden toteuttamista. Koin saavani kaikilta osapuolilta tarvittavaa tukea tutkimuksen tekemiseen. Aikatauluni oli tutkimuksen valmistumiselle realistinen ja toimiva. Kehittämistehtäväni aikataulu ja ajankäytön osatehtävälueetelo on nähtävissä liitteenä 9. Kehittämistehtävän tekeminen on ollut motivoivampaa ja mielekkäämpää kuin uskalsin odottaa. Henkilökohtainen kiinnostus valmentavaa johtamistyyliä kohtaan, sekä pitkä esimiesurani, auttoi ymmärtämään valmentavan johtamisen tärkeyttä tutkimusta tehdessä. Tehtävä on ollut niin kiinnostava, että sen valmistumisen aikataulu oli nopeampaa kuin oli suunniteltu.

Haasteellisinta kehittämistehtävän tekemisessä oli teoretiedon rajaaminen olennaiseen oman tutkimustyöni kannalta. Kirjallisuutta aiheesta löytyi paljon. Lisäksi haasteena oli tutkimukseen osallistuvien asiakasneuvojen sekä esimiesten motivointi kyselytutkimuksiin vastaamiseen. Kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttaminen on vaatinut tarkkaa perehtymistä valmentavan johtamisen kirjallisuuteen sekä erilaisiin suuntauksiin. Olen tutkimukseni kautta saanut paljon tietoa käytännönläheisistä valmennusmenetelmistä ja näkökulmia nykyaikaiseen johtamiseen. Tutkimusta tehdessä olen väistämättä joutunut käymään läpi myös oman johtamistyylini vahvuuksia ja heikkouksia. Olen saanut paljon arvokasta tietoa valmentavan johtamisen vaikutuksista ja vahvuuksista. Uskon että tutkimuksen tekeminen on avannut silmiäni monessa suhteessa johtamistyyliini myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Aaltonen, T. Pajunen, H. Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Bass, B. Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates. London.

Carlsson, M. Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Cox, E. Bachkirova, T. Clutterbuck, D. 2014. The Complete Handbook of Coaching. Second Edition. SAGE Publications Ltd.

Dubrin, A-J. 2007. Leadership. Research Findings, Practice and Skills. Houghton Mifflin Company. USA.

Elisa Oyj 2015. Elisa Dialogi. Luettavissa: <https://oma.elisa.fi/yrityksille/info/tuotteet-ja-palvelut/tuotteet/dialogi-alyviesti>. Luettu: 11.2.2015.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Tammi Helsinki.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi Helsinki.

Jones, G. Gorell, R. 2014. How to create a coaching culture. Kogan Page Limited GB and US.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kets De Vries, M. Korotov, K. Florent-Treacy, E. 2007. Coach and Couch. The Psychology of Making Better Leaders. Palgrave Macmillan. N.Y.

Leppänen, M. Rauhala, I. 2012. Johda Ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOY Pro Oy Helsinki.

Yritys A. HR Manager. Keskustelu yrityksen johtamiskulttuurista. 21.9.2015.

Yritys A. Kehityspäällikkö. Loppuhaastattelu. 13.10.2015.

Yritys A. Ryhmähaastattelu. 13.5.2015.

Noble, M. 2012. Transform Managers into Coaches: Five Steps for Coaching Success. T+D. American Society of Training and Development.

Ristikangas, M-R. Ristikangas, V. 2011. Valmentava Johtajuus. WSOY Pro.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Prima Oy Helsinki.

Seek, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Esa Print Oy Tampere.

Stelter, R. 2014. Third generation coaching: Reconstruction dialogues through collaborative practice and a focus on values. International Coaching Psychology Review. Vol 9. No 1. March 2014.

Stout-Rostron, S. 2014. Business Coaching International. Transforming Individuals and Organizations. Karnac Books Ltd.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Viesti kyselytutkimuksista

Hei,

Teen tutkimusta koskien käytössänne olevaa Mobix- asiakaskyselyä, osana ylempää Ammattikorkeakoulututkintoani ja siihen kuuluvaa kehittämistehtävää.

Tutkimukseni aihe on kuinka Mobix – asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna. Toimin itse palvelupäällikkönä Operations-yksikössä, vaikkakin tällä hetkellä olen opintovapaalla.

Tulen lähestymään aiheeseen liittyvällä kyselyllä Operations-yksikön ryhmien asiakasneuvoja kevään 2015 aikana. Kyselyssä tullaan kysymään 5 kysymystä koskien Mobix – asiakaskyselyn hyötyjä oman työn kannalta, sekä palautteen saamista oman esimiehen toimesta koskien Mobix – asiakaskyselyn tuloksia.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää kuinka valmentavana asiakasneuvojat nyt kokevat saamansa palautteen kyselyn tuloksista.

Lisäksi tulen lähestymään kevään aikana ryhmien esimiehiä kyselyllä, joka sisältää 3-5 avointa kysymystä koskien Mobix – asiakaskyselyä ja sen käyttöä valmentavan johtamisen työkaluna.

Toivon mahdollisimman isoa osallistumista kyselyihin. Kyselyt auttavat parantamaan Mobix-asiakaskyselyn hyötyjä päivittäisessä johtamisessa ja auttavat kehittämään asiakaskyselyn käyttöä mahdollisimman monipuoliseksi. Joten käytähän ystävällisesi hieman aikaa vastataksesi kyselyyn ajatuksen kanssa.

Tämä viesti olisi toivottavaa välittää esimiehien toimesta ryhmien asiakasneuvojille, jotta tuleva kyselyyn osaa jokainen varautua.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestanne.

Lisäkysymyksissä voitte kääntyä puoleeni sähköpostilla

tiina.johanna.koskinen@gmail.com tai välittää viestin Sanna Tähtisen kautta.

Ystävällisin terveisin, Tiina Koskinen

Liite 2. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset asiakasneuvojille

1. Missä ryhmässä toimit asiakasneuvojana?
2. Saatko esimieheltäsi palautetta Mobix- asiakaskyselyn tuloksista koskien oman työsi laatua?
 - a) Kyllä b) En c) En osaa sanoa
3. Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi Mobix- asiakaskyselyn tuloksista koskien oman työsi laatua?
 - a) Joka päivä b) Joka viikko c) Joka kuukausi d) En koskaan
4. Onko omaan työhösi liittyvä esimiehen antama palaute Mobix- asiakaskyselyn tuloksista auttanut sinua innostumaan ja motivoitumaan omasta työstäsi?
 - a) Kyllä b) Ei c) En osaa sanoa
5. Mitä kautta olet saanut esimieheltäsi palautetta omasta työstäsi Mobix - asiakaskyselyn tuloksista? (Voi vastata useaan vaihtoehtoon)
 - a) Kasvotusten b) Sähköpostitse c) Palaverissa d) En ole saanut palautetta
6. Mikä on mielestäsi paras tapa esimiehesi antaa palautetta Mobix- asiakaskyselyn tuloksista koskien oman työsi laatua, jotta palautteen myötä innostut ja motivoitunut antamaan parhaasi nykyisessä tehtävässäsi?
(Avoin kysymys)

Liite 3. Tiedote esimiehille suunnatusta kyselytutkimuksesta

Esimiehet:

Tämä kysely liittyy Mobix- asiakaskysely tutkimukseen. Tarkoituksena on tutkia, miten Mobix- asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna Operations yksikössä.

Sinä esimiehenä, voit olla apuna kehittämässä uutta toimivaa toimintatapaa vastaamalla tähän kyselyyn.

Kyselyn avulla voidaan kehittää Mobixin käyttöä mahdollisimman monipuoliseksi työkaluksi päivittäiseen johtamiseen. Omasta vastauksestasi on suuri apu.

Toivon, että vastaat kyselyyn ajatuksen kanssa. Kyselyyn vastaamisessa menee enintään 20 minuuttia.

Kyselyyn vastataan nimellisenä. Kyselyn yhteenveto tulee tutkijalle anonyymina, mutta vastaajien nimet toivotaan kyselyyn, jotta voidaan tehdä jatkohaastattelu osan esimiesten kanssa uuden yhteisen toimintatavan kehittämismielessä.

Tässä kyselyssä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista johtamista, jossa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on innostamista, mahdollisuuksien luomista ja tavoitteista neuvottelua, jossa työntekijä saadaan antamaan parastaan.

Aikaa kyselyn vastaamiseen on yksi viikko. Kyselyyn vastaaminen on tehtävä viimeistään perjantaina 17.4.2015.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi.

Esimiesten kyselyn linkki:

<https://digiumenterprise.com/answer/?sid=1297576&chk=E3ASFS2Z>

Liite 4. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset esimiehille

Tässä kyselyssä *valmentavalla johtamisella* tarkoitetaan arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista johtamista, jossa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on innostamista, mahdollisuuksien luomista ja tavoitteista neuvottelua, jossa työntekijä saadaan antamaan parastaan

1. Miten käytät Mobix- asiakaskyselyn tuloksia omassa johtamistyössäsi tällä hetkellä ja kuinka usein? Kuvaile mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti omaa toimintatapaasi käyttää tätä kyselyä työkaluna omassa esimiestyössäsi..
2. Mikä mielestäsi olisi täydellisin tapa käyttää Mobix- asiakaskyselyä valmentavan johtamisen työkaluna päivittäisessä johtamisessa? Perustele vastauksesi
3. Miten positiivinen palaute tulisi tuoda esille asiakasneuvojille, entä negatiivinen? Perustele vastauksesi.
4. Miten pystyt varmistamaan, että alaisesti kehittyy omassa työssään Mobix- kyselystä tulleiden palautteiden myötä? Perustele vastauksesi.
5. Minkälaista tukea ja/tai ohjeita tarvitset valmentajana toimimiseen, kun kyse on Mobix – asiakaskyselystä? (Avoin kysymys)

Liite 5. Kutsu ryhmähaastatteluun

Hei,

Haluaisin kutsua Sinut ryhmähaastatteluun, jonka aiheena on Mobix-asiakaskysely.

Haastatteluun osallistuu esimiesten lisäksi asiantuntijana Sanna Tähtinen. Haastattelu suoritetaan teemahaastattelumuotoisena, ja siihen ei tarvitse etukäteen valmistautua.

Aikaa haastatteluun tulisi varata n. 2 tuntia.

Haastattelussa käydään aihetta yhdessä läpi teemoittain rennosti keskustelunuomaisesti.

Teemahaastattelun aihe on: Kuinka Mobix-asiakaskyselyä voi käyttää valmentavan johtamisen työkaluna. Haastattelun päätteeksi on tarkoitus saada luotua suunnitelma yhteisestä toimintatavasta käyttää Mobix-kyselyä valmentavan johtamisen työkaluna Operations-yksikössä.

Tervetuloa!

/Tiina Koskinen

Liite 6. Haastattelukysymykset ryhmähaastatteluun (teemahaastattelu)

Haastattelija:

Tiina Koskinen

Haastateltavat:

Palvelupäälliköt, Kehityspäällikkö.

Yhteensä 4 henkilöä

Haastattelun paikka ja aika:

Kohdeyrityksen toimitilat. 13.5.2015

Teemat:

1. Palautteenanto

- Kuinka usein palautetta ja mitä kanavaa pitkin?
- Ajankäyttö
- Negatiivinen palaute
- Positiivinen palaute - palkitseminen

2. Valmennuskeskustelu

- Kuinka varmistetaan kehittyminen ja motivointi?
- Valmennuskeskustelun runko – mitä kysymyksiä?
- Keskusteluiden kirjaaminen

3. Yhteenveto

- Prosessi toimintatavalle

Liite 7. Loppuhaastattelu

Haastattelija:

Tiina Koskinen

Haastateltava:

Kehityspäällikkö, Yritys A

Haastattelun paikka ja aika:

Kohdeyrityksen toimitilat 13.10.2015

1. Mitkä ovat Operations- yksikön näkökulmasta suurimmat hyödyt tässä kehittämis-
tehtävässä kehitetystä yhteisestä toimintatavasta?
2. Millä tavalla toimintatavan käyttöönotto vaikuttaa asiakaspalvelun kehittymiseen?
3. Millä tavalla toimintatavan käyttöönotto vaikuttaa johtamisen kehittymiseen?

Liite 8. Valmentavan johtamisen toimintatapa

Liitteen 8 tiedot ovat salaisia.

Liite 9. Ajankäytön osatehtäväluettelo

No.	Tehtävä	Kuvaus	Aikataulu	Kesto	Vastuu
0	Projektin aloitus				
0.1	Projektisuunnitelman laatiminen	Laaditaan projekti-suunnitelma ja -aikataulu	11/2014	20 h	Projekti-päällikkö (PP)
0.2	Projektisuunnitelman hyväksyminen	Hyväksytetään projekti-suunnitelma YAMK/yritys	12/2014	2 h	PP YAMK yritys
0.3	Menetelmäpaja	Suunnittelun projektin tutkimusmenetelmien tarkistaminen	01/2015	3 h	PP, YAMK
0.4	Aloituskokous	Tapaaminen jossa hyväksytään projektin aikataulu ja tavoitteet	01/2015	2 h	PP YAMK yritys
1	Aiheen taustan ja yrityksen nykytilan selvitys				
1.1	Aiheen taustaselvitys	Kerätään ja dokumentoidaan aiheen taustateoriaa	01/2015	50 h	PP
1.2	Nykytilan analyysi	Kartoitetaan yrityksen nykytila haastattelemalla / havainnoimalla	01/2015	30 h	PP Yritys
1.3	Nykytilan kuvaus	Teoriaan tutustuminen ja yrityksen nykytilan dokumentointi	02/2015	30 h	PP
2	Teoria				
2.1	Teoreettisen viitekehyksen suunnittelu	Teoria aineiston haku ja kerääminen	02/2015	32 h	PP
2.2	Teoriatietoon tutustuminen	Kerättyyn aineistoon tutustuminen	03/2015	30 h	PP
2.3	Teoriaosuuden dokumentointi	Teoria lisätään kehittämistehtävään kirjallisesti	03/2015	50 h	PP
2.4	2. vaiheen seuranta	Laadunvarmistaminen	04/2015	4 h	PP /yritys PP/YAMK
3	Tutkimus				
3.1	Tutkimuksen suunnittelu	Suunnitellaan tutkimuksen toteutus ja aikataulu	04/2015	35 h	PP Yritys
3.2	Tutkimuksen toteutus	Toteutetaan tutkimus haastatteluiden tai kyselyn muodossa	05/2015	60 h	PP Yritys
3.3	Haastatteluiden purkaminen	Litteroidaan haastattelut	05/2015	54 h	PP
3.4	Tutkimustulosten kirjaaminen	Eritellään ja dokumentoidaan tutkimuksen tulokset	06/2015	48 h	PP
3.5	3. vaiheen seuranta	Laadunvarmistaminen	06/2015	4 h	PP /Yritys PP/ YAMK
4	Tutkimuksen analysointi				
4.1	Tutkimustulosten analyysi	Tutkimuksen tulokset läpikäydään ja analysoidaan	06/2015	43 h	PP
4.2	Dokumentointi	Dokumentoidaan tutkimuksen tulosten analyysi kirjallisesti kehittämistehtävään	07/2015	45 h	PP
4.3	4. vaiheen seuranta	Laadunvarmistaminen	07/2015	4 h	PP / Yritys PP / YAMK
5	Suunnitelman laatiminen				
5.1	Toimintatapa suunnitelma Mobix- asiakaskyselylle	Laaditaan suunnitelma yhteisestä toimintatavasta käyttää Mobix – asiakaskyselyä johtamisen työkaluna, tehdyn tutkimuksen ja teoriatiedon	08/2015	55 h	PP

		perusteella			
5.2	Kirjaaminen	Kirjataan suunnitelma kehittämistehtävään	09/2015	30 h	PP
5.3	5. vaiheen seuranta	Laadunvarmistaminen	09/2015	4 h	PP yritys
6	Suunnitelmien analyysi				
6.1	Haastattelu	Tehdään suppea haastattelu asiakaspalvelun kehittämisen asiantuntijalle suunnitelman toimitavuudesta	10/2015	5 h	PP
6.2	Analyysi	Analysoidaan suppean haastattelun tulokset	10/2015	25 h	PP
6.3	Dokumentointi	Dokumentoidaan suppean haastattelun tulokset	10/2015	25 h	PP
6.4	6. vaiheen seuranta	Laadunvarmistaminen	10/2015	4 h	PP /yritys PP/YAMK
7	Projektin päättäminen ja johtopäätökset				
7.1	Loppuyhteenveto	Projektin loppuyhteenveton sekä johtopäätösten suunnittelu	10/2015	25 h	PP
7.2	Dokumentointi	Kirjataan loppuyhteenveto sekä johtopäätökset kehittämistehtävään	10/2015	22 h	PP
7.3	Projektin päätöskokous	Hyväksytään projektin päättäminen sekä käydään läpi projektin loppuyhteenveto	10/2015	4 h	PP Yritys (YAMK)
			YHTEENSÄ	800 h	