**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtaminen

Maiju Ylä-Outinen

# VALMENTAMISEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖTEKIJÖIDEN MOTIVOINNISSA

Pro gradu -tutkielma 2016

Työn ohjaaja / Tarkastaja: Professori Iiro Jussila

2. Tarkastaja: Tutkijatohtori Pasi Tuominen

# TIIVISTELMÄ


| | |
|---|---|
| Tekijä | Maiju Ylä-Outinen |
| Tutkielman nimi | Valmentamisen hyödyntäminen työntekijöiden motivoinnissa |
| Tiedekunta | School of Business and Management |
| Pääaine | Tietojohtaminen ja johtajuus |
| Valmistumisvuosi | 2016 |
| Pro gradu –tutkielma | Lappeenrannan teknillinen yliopisto<br>92 sivua, 17 kuviota, 1 taulukko, 1 liite |
| Tarkastajat | Professori Iiro Jussila,<br>Tutkijatohtori Pasi Tuominen |
| Hakusanat | Työmotivaatio, valmentaminen, sisäinen motivaatio, itsepystyvyys, kunnioitus |



Tutkimuksen tavoitteena on tutkia voidaanko työntekijöitä motivoida valmentamisen avulla sekä löytää keinoja ja uusia työkaluja kohdeorganisaation työntekijöiden valmentamisen kehittämiseen. Tutkimuskysymys on ”*Kuinka työmotivaatioon voidaan vaikuttaa henkilökohtaisen valmentamisen avulla?*”. Tämä tapaustutkimus toteutettiin finanssialan yritykselle laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla puolistrukturoidusti neljää kohdeorganisaation työntekijää. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen.

Tutkimustulosten mukaan valmentamisen avulla pystytään vaikuttamaan henkilöstön työmotivaatioon, kun työntekijä on itse siihen asenteiltaan sekä mieleltään vastaanottavainen. Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joista sisäiseen motivaatioon pystytään vaikuttamaan esimerkiksi mielenkiintoisen työn voimin ja ulkoiseen esimerkiksi palkkauksen avulla. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön motivaatiolla on suora vaikutus organisaation suorituskykyyn sekä työyhteisön ilmapiiriin. Tulevaisuudessa kohdeorganisaation tulee panostaa erityisesti yksilölliseen valmentamiseen sekä palautemyönteiseen työilmapiiriin. Uudeksi motivointikeinoksi kohdeorganisaatiolle ehdotetaan ryhmävalmennusta, joka tukee palautteenantamisen kulttuuria sekä motivoi ja sparraa työyhteisöä.

# ABSTRACT


| | |
|---|---|
| Author | Maiju Ylä-Outinen |
| Title | Coaching as a tool for work motivation |
| Faculty | LUT School of Business and Management |
| Major | Knowledge Management and Leadership |
| Year | 2016 |
| Master's Thesis | Lappeenranta University of Technology<br>92 pages, 17 figures, 1 table, 1 appendix |
| Examiners | Professor Iiro Jussila,<br>Post-doctoral Researcher Pasi Tuominen |
| Keywords | Work motivation, coaching, intrinsic motivation, self-efficacy, respect |



The aim of this study is to examine if employees can be motivated by coaching and to find ways and new tools for the development of target organization's coaching. The research question is "How can work motivation be influenced by a person-specific coaching?". This case study was carried out as a qualitative research for a company which operates on financial sector and the data was collected by semi-structured interviews with four of target organization's employees. The data was analyzed using content analysis method.

The results of this study show that coaching makes it possible to influence the motivation of the staff if an employee has receptive attitude and mind. Motivation is divided into internal and external motivation. The internal motivation can be influenced, for example, by making the work itself interesting as the external motivation can be influenced by remuneration. Staff's motivation in an expert organization has a direct impact on an organization's performance and on the atmosphere at the workplace. In the future, the target organization should invest particularly in individual coaching and in creating a more feedback- positive atmosphere. Group coaching, which motivates and supports a feedback-positive atmosphere, is proposed as a new tool for sparring the target organization's work community.

# ALKUSANAT

Yksi vaihe elämästä tulee pian päätökseen. Ajatella että vielä kaksi vuotta sitten odotin tietoa mahdollisesta opiskelupaikasta ja nyt olen jo valmistumassa. Hikeä ja kyyneleitä on vuodatettu, kun töitä on tehty yötä myöten, mutta aika on mennyt todella nopeasti ja se on ollut antoisaa. Kun nyt katson taaksepäin, on opiskelu ollut hauskaa ja loppujen lopuksi urakka ei ollut niin vaikea mitä olisi luullut (vai onko aika jo kullannut muistot?).

Opiskelu tässä muodossa on mahdollistanut pienelle tyttärelleni sen, että hän on saanut olla kotona äidin kanssa. Opiskelu on ollut minulle jonkinlainen aukko sosiaaliseen kanssakäymiseen ja todellista virkistävää, erilaista vaihtelua kotiäitinä olemiseen. Tosin tentteihin on luettu ja harjoitustöitä onkin sitten väännetty päiväuniaikaan, iltaisin, viikonloppuisin ja öisin.

Ensimmäiseksi haluan kiittää rakasta aviomiestäni Tonia. Ilman sinua en olisi edes hakenut koko kouluun. Sinä uskoit minuun alusta saakka ja tuit minua koko prosessin ajan koko sydämelläsi ja täydellä panoksellasi. Sanat eivät riitä kertomaan kuinka kiitollinen olen sinulle. Kiitän äitiäni, joka auttoi lapsenhoidossa aina kun tarvitsin. Kiitän appiukkoani, joka mahdollisti omalla työpanoksellaan sen, että Toni pystyi hoitamaan lastamme kotona. Suuri kiitos aina aurinkoiselle tyttärelleni inspiraatiosta ja ajatusteni lepuuttamisesta. Kiitokset veljilleni, ystävilleni ja sukulaisilleni tuestanne ja kannustavista sanoistanne.

Haluan kiittää myös työni ohjaajia, Iiro Jussilaa ja Pasi Tuomista rakentavista kommenteista. Kiitokset myös esimiehelleni Saila Rosakselle tuesta sekä OP Länsi-Kymelle, että sain toteuttaa työn meidän työyhteisöllemme. Lisäksi haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita haastateltavia, ilman teitä tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollista.

Kouvolassa 16.5.2016

Maiju Ylä-Outinen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO ..... 6
1.1. Tausta, tavoitteet, rajaukset ja tutkimusaukko ..... 6
1.2. Tutkimuksen keskeiset lähteet ja käsitteet ..... 11
1.3. Tutkimuksen eteneminen ja rakenne ..... 12
2. KIRJALLISUUSKATSAUS ..... 14
2.1. Motivaatio ..... 14
2.1.1. Motivaatioteoriat ..... 17
2.1.2. Motivoinninkeinot ..... 19
2.1.3. Motivoinnin haasteet ..... 22
2.1.4. Motivaation kehittyminen, minäkäsitys ja -pystyvyys ..... 24
2.2. Valmentaminen ..... 26
2.2.1. Valmennuskeinoja ..... 31
2.2.2. Valmennuksen haasteita ..... 32
2.2.3. Kunnioitus ja vastuu ..... 34
3. METODOLOGIA ..... 36
3.1. Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus ..... 36
3.2. Teemahaastatteluiden työstäminen sisällönanalyysimenetelmällä ..... 39
4. OP LÄNSI-KYMI ..... 42
4.1. Toimintatapa ..... 43
5. VALMENNUKSEN MERKITYS JA TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAMINEN ..... 47
5.1. Valmentamisen hyödyntäminen motivoinnissa ..... 48
5.2. Työmotivaatioon vaikuttaminen - haasteet ..... 54
5.3. Työntekijöiden motivointi – uusi toimintamalli ..... 64
5.4. Kuinka työmotivaatioon voidaan vaikuttaa valmentamisen avulla? ..... 69
6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET ..... 72
6.1. Tutkimuksen reabiliteetti ja validius ..... 74
6.2. Johtopäätökset ..... 77
6.3. Yhteenveto ..... 81
6.4. Jatkotutkimus ehdotuksia ..... 83
LÄHDELUETTELO ..... 85
LIITTEET
Liite 1. Haastattelurunko

# 1. JOHDANTO

Teemu Selänne ei ollut elämänsä kunnossa pelatessaan NHL:ssä kaudella 2014–2015. Kausi Anaheimissa ei ollut sujunut toivotusti. Moni suomalainen penkkiurheilija oli sitä mieltä, ettei Selännettä kannata valita Suomen maajoukkueeseen. Valmentaja Erkka Westerlund oli toista mieltä, hän valitsi Teemun joukkueen kapteeniksi. On sanottu, että Sotšissa voitettu olympiapronssi on yksi Suomen jääkiekkohistorian kovimmista suorituksista. Uskon, että nuoret kanssakiekkoilijat motivoituivat saadessaan pelata kunnioitusta nauttivan, elävän legendan, sekä huippu valmentajan kanssa ja nämä tekijät johtivat joukkueen suoritukseen, johon harva olisi uskonut. Urheilussa on lähes mahdotonta menestyä ilman hyvää valmentajaa, joka antaa neuvoja, palautetta, rohkaisee sekä pitkäjänteisesti ja on läsnä kehityksessä. Sama pätee myös yritysmaailmassa.

Nykyisessä työelämässä ei voi jäädä paikalleen, vaan tarvitaan jatkuvaa kehittymistä tulosten saavuttamiseksi (Kets de Vries 2007, 37 – 38). Työelämän tiimien ja työntekijöiden valmentamisessa, on paljon samaa, kuin urheilussa. Mielestäni hyvä valmentaja on yksi tiimin pelaajista, joka ennen kaikkea motivoi, tsemppaa ja iloitsee aidosti tiimin onnistumisista. Motivoituneet työntekijät venyvät huippusuorituksiin ja ovat yritykselle arvokas resurssi. Sen vuoksi työntekijöiden työmotivaatiota kannattaa vahvistaa ja tukea (Robbins & Judge 2015, 223).

Mistä hyvä työmotivaatio sitten kumpuaa? Onko se kenties synnynnäistä, ehkäpä opittua tai voiko siihen vaikuttaa esimerkiksi valmentamisella? Näitä asioita pohditaan tässä pro- gradu tutkielmassa.

## 1.1. Tausta, tavoitteet, rajaukset ja tutkimusaukko

*Tausta*

Työmotivaatiosta puhutaan nykyään paljon, sillä työntekijöiden motivointi on yksi tärkeimmistä, mutta myös haastavimmista organisaatioiden tehtävistä (Robbins & Judge 2015, 215). On yleisesti tunnustettua, että organisaation suorituskyky on vahvasti riippuvainen henkilöstön työmotivaatiosta (Pinder 2008, 20). Tämä tutkimus pohtii työmotivaatiota pääasiassa työntekijöiden valmentamisen ja sitä kautta motivoinnin näkökulmasta. Tiettävästi

työntekijöiden valmentaminen on ainakin suomalaisessa finanssimaailmassa käytössä laajasti. Työskentelen itse valmentajana OP Ryhmään kuuluvan, OP Länsi-Kymen palveluksessa, josta kumpusi ajatus tutkia kuinka työmotivaatiota pystytään kasvattamaan henkilökohtaisen valmentamisen avulla.

Pankkimaailma on muuttunut nopeasti viimeisen 20 vuoden aikana: Sen sijaan, että työntekijät istuisivat kassalla odottamassa, että asiakas saapuu käteistä noutamaan, on kehittynyt tästä, aiemmin jopa flegmaattisesta toimintatavasta, aktiiviseksi ja asiakaspalveluhtöiseksi. Henkilöstön hyvinvointiin, sitouttamiseen, rekrytointiin ja motivoimiseen panostetaan entistä enemmän, koska näiden tekijöiden tiedetään vaikuttavan vahvasti tuloksellisuuteen.

Henkilöstön valmentaminen on olennainen asia henkilöstön hyvinvoinnin, myynnin sekä pankin tuloksen kannalta. Siksi koen, että case-yrityksessä tapahtuva valmennus kaipaa uusia työkaluja, jotta se pysyisi mielenkiintoisena ja ajan hermolla. Nykyinen toimintamalli on ollut käytössä noin kymmenen vuotta noudattaen hyvin pitkälti samaa kaavaa. Siten päätin perehtyä tähän mielenkiintoiseen aiheeseen tämän pro gradun tiimoilta. Mielestäni tämä tutkimus voi antaa valmennukselle uutta ja vähintäänkin voi kirkastaa sen perimmäisen tarkoituksen sekä toimii case-yritykselle nykytilan kuvauksena. Ennen kaikkea antaisi uusia työkaluja tehokkaampaan toimintaan.

*Tavoite*

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on pohtia ja löytää uusia keinoja motivoida työntekijöitä henkilökohtaisen valmentamisen avulla sekä nostaa esiin OP Länsi-Kymen työntekijöiden työmotivaatiota tukevia asioita, mutta myös siihen liittyviä haasteita. Tämän tutkielman pääasiallisena tarkoituksena on:

- Kuvata valmentamista mielenkiintoisena ilmiönä.
- Löytää OP Länsi-Kymen valmentamiseen uusia näkökulmia ja työkaluja, joilla tehdä henkilökohtaisesta valmennuksesta tehokkaampaa, mielenkiintoisempaa ja tuloksellisempaa.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole mitata tuloksia, valmentamista ja työmotivaatiota, vaan tarkoituksena on löytää työmotivaatiota nostavia keinoja- ja tekijöitä, joita valmentaja voi työssään hyödyntää. Työmotivaatio on kuitenkin hyvin yksilöllinen asia (Robbins & Judge 2015,

216) ja sitä on lähes mahdotonta mitata. Jokaisen työntekijän työmotivaatio rakentuu eri asioista ja siihen vaikuttavat niin monet eri asiat (Robbins & Judge 2015, 216) että, eri työntekijöiden motivointi edellyttää johdolta, valmentajilta ja työtovereilta hyvää ihmistuntemusta. Tutkimuksen tavoite voidaan pelkistää tutkimuskysymykseksi, joka on:

*Kuinka työmotivaatioon voidaan vaikuttaa henkilökohtaisen valmentamisen avulla?*

*Rajaus*

Tutkimus on rajattu käsittelemään työmotivaation kehittämistä valmentamisen avulla OP Länsi-Kymen työntekijöiden osalta. Työn tarkoituksena ei ole etsiä epäkohtia nykyisestä tai aiemmasta valmentamisesta, eikä valmentajista, vaan tarkoituksena on keskittyä löytämään positiivisia uusia keinoja valmentamiseen, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää henkilökohtaisessa valmentamisessa sekä työmotivaation lisäämisessä. Siten työstä rajautuvat pois muun muassa johdon toimet ja keinot jotka liittyvät henkilöstön työmotivaatioon. Työssä ei myöskään käsitellä OP Ryhmän yhtenäistä, valmentamista koskevaa ohjeistusta, sillä osuuspankit ovat itsenäisiä toimijoita ja tarkoitus on kehittää nimenomaan case-työyhteisön toimintaa. Jonkin verran työ käy läpi motivoinnin sekä valmentamisen haasteita, sillä tarkoitus on luoda OP Länsi-Kymelle kokonaisvaltainen kuva tämän hetkisestä tilanteesta valmennuksen sekä työntekijöiden työmotivaation suhteen. Mutta, kuten edellä jo mainittiin, pääasiallisena tarkoituksena ei ole etsiä epäkohtia case-yrityksen henkilöstöstä, nykyisestä valmentamisesta tai johdosta, vaan löytää uusia näkökulmia sekä parantaa nykyistä toimintamallia.

*Tutkimusaukko*

Valmentamista on tutkittu ja hyödynnetty yritysmaailmassa paljon tänä päivänä. Se on potentiaalinen yksilön kehittämismenetelmä. (Parppei 2008, 2.) Lyhyesti sanottuna liike-elämässä tapahtuvalla henkilökohtaisella valmentamisella tarkoitetaan kahdenkeskistä keskusteluprosessia, jonka tarkoituksena on työntekijän kehittäminen, ymmärryksen laajentaminen sekä räätälöity yksilön tarpeiden huomiointi (Stelter 2007, 191). Ammattien ja tieteiden rajojen ylittävänä toimintana valmennus, tai coaching nousi liike-elämässä esille käsitteenä Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutoksen myötä, 80-luvulla. (Carlsson & Forssell 2012, 11, 31.) Toki voidaan myös ajatella valmennuksen juurien olevan jo Antiikin Kreikassa, jolloin filosofi Sokrates luennoi seuraajilleen.

Kirjallisuuden keskiössä on tällä hetkellä mielestäni esimiesten valmentaminen tai johdon coaching sekä nyt pinnalla oleva; valmentava johtaminen. Käsitteinä liike-elämän valmentaminen, coaching ja johdon coaching ovat Suomessa suhteellisen uusia tulokkaita (Hirvihuhta 2006, 8; Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 306; Virolainen 2010, 21). Esimerkkinä tästä mainittakoon, että Ilkka Virolaisen väitös vuodelta 2010 käsittelee johdon coachingin rajanvetoja, taustateorioita sekä prosesseja – pitkälti perusasioita- ja teemoja. Käsitteet siis hakevat selvästi vielä paikkaansa. Parppein (2008) tutkimuksessa selvisi, että coaching kehittää johtajien sekä asiantuntijoiden motivaatioon sekä tahtotilaan liittyvää toimintaa, herättää yksilön tietoisuutta, itsetarkkailua ja itsesäätelyä.

Valmentamisen lisäksi myös työmotivaatio on paljon tutkittu käsite ja aihealue, joka on erityisesti tänä päivänä kiehtova sekä erityisen ajankohtainen (Cerasoli, Nicklin & Ford 2014). Professori Craig Pinderin (2008) mukaan tutkimukset, lehdet ja kirjallisuus motivaatiokäsitteen ympärillä kasvavat räjähdysmäisesti; tästä kielii esimerkiksi se, että aihepiiristä on tullut myös suosittua ”lentokenttäkirjallisuutta” ja kirjailijoina voivat toimia eri alojen valmentajat, johtajat, tutkijat tai melkein kuka tahansa (Pinder 2008, 9).

Robbins ja Judge (2013) kirjoittavat, että amerikkalaisen tutkimuksen mukaan työntekijät käyttävät keskimäärin kaksi tuntia päivässä netissä surffailuun sekä työtovereiden kanssa jutusteluun ja tästä ajasta on laskettu tauot sekä ruokatunnit pois. Toisen tutkimuksen mukaan 54 % amerikkalaisista työntekijöistä ei ole työhönsä sitoutuneita. (Robbins & Judge 2013, 200.) Työmotivaatio on siis pinnalla oleva, tärkeä asia, joissakin yrityksissä jopa ongelma, ja siten syystäkin organisaatioteorian tutkituimpia alueita (Robbins & Judge 2013, 200; Cerasoli et al. 2014, 20). Siitä on lukuisia tunnettuja teorioita ja erilaisia tapoja motivoida ihmistä on lukemattomia. Motivaatiota ja motivaation puutetta on ollut aina, kun on ollut elämää ja pitkään luultiin palkan olevan tärkein motivaattori (Taylor 1911; ref. Latham & Ernst 2006, 181). Motivaatiota alettiin selkeästi tutkimaan 50-luvulla, jolloin Maslow kehitti klassisen motivaatioteoriansa (Robbins & Judge 2015, 217).

Tämän päivän motivaatioon liittyvä keskustelu kertaa hyvin pitkälti sisä- ja ulkosyntyistä motivaatiota ja näihin liittyviä ilmiöitä. Keskiössä voidaan nähdä teema *”kuinka lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota?”.* (Cerasoli et al. 2014.) Tutkimus jatkuu vilkkaana suunnan näyttäjinään esimerkiksi Rochesterin yliopiston professorit Richard Ryan ja Edward Deci, joiden tieteelliset artikkelit ovat muun muassa Scopuksen (Elsevier) viitatuimpia tutkimuksia.

Heidän tutkimuksensa ovat keskittyneet ihmisen psykologisiin perustarpeisiin, jotka ovat olennaisia ihmisen sisäisen motivaation kannalta (Martela & Jarenko 2015, 56), tästä lisää luvussa kaksi.

Motivaatioon liittyvää keskustelua leimaavat vahvasti erilaiset motivaatioteoriat, joita kehiteltiin erityisesti 50- ja 60-luvuilla: Esimerkkeinä mainittakoon motivaatioteoria (Maslow), kaksifaktoriteoria (Hertzberg) sekä teoriat X ja Y (MaGregor) (Latham & Ernst 2006, 181). Näistä kaksi ensimmäistä esitellään lyhyesti myös tässä työssä. Nykyaikaisista teorioista tunnetuimpia ovat itseohjautuvuusteoria (Ryan & Deci), tavoitteenasetantateoria (Locke & Latham) sekä sosiaalis-kognitiivinen teoria (Bandura). Näitä kaikkia hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa, jotta saadaan aiheesta kokonaisvaltainen ja luotettava kuva. Robbins ja Judge (2015) käyvät läpi laajasti yksilön sekä ryhmän motivaatiota, yllä mainittuja erilaisia teorioita, motivaation tukemiskeinoja sekä itse ilmiötä. He nostavat mentoroinnin sekä valmennusohjelmat yhdeksi motivoinninkeinoiksi – johdolle. Tärkeimpiä löydöksiä liittyen keskusteluun valmentamisesta sekä työmotivaatiosta on koottu tämän tutkielman toiseen lukuun.

Laajasta tutkimuskentästä- ja keskustelusta huolimatta, suoranaista tutkimusta liittyen erityisesti työntekijöiden työmotivaation tukemiseen ja kehittämiseen valmennuksen avulla, en löytänyt länsimaisesta kirjallisuudesta tai tutkimuksista. Siten edellä mainittujen asioiden siivittämänä, totean, että kansainvälisessä sekä suomalaisessa tutkimuksessa on mielestäni tutkimusaukko, johon haetaan vastausta tällä pro gradu -tutkielmalla. Keskustelu mahdollisuuksista motivoida nimenomaan työntekijöitä valmentamisen avulla, on jäänyt katveeseen tutkimuksien keskittyessä käsittelemään pääasiassa esimiesten valmentamista tai coachingia. Aihetta sivuavia tutkimuksia, joissa pohditaan muun muassa valmennusta yhtenä keinona tukea työmotivaatiota, löytyi kyllä useita, mutta nämä eivät paneudu asiaan sen syvällisemmin (ks. esim. Stelter 2007; Latham & Ernst 2006; Shantz & Latham 2012; Heen & Stone 2014). Tämä tutkimus asemoituu nykyaikaisen valmennus- ja työmotivaatiokeskustelun väliin, muodostaen näistä yhtenäisen kuvan erityisesti OP Länsi-Kymelle sekä pohtien mielenkiintoista, tutkimusaukon jättävää ilmiötä.

Aihe on ajankohtainen; valmentajat työpaikoilla lisääntyvät, sillä hyvistä työntekijöistä on kova kilpailu ja heistä halutaan pitää kiinni, järjestämällä heille mahdollisimman hyvät puitteet työskentelyyn. Myös johtamisessa ollaan menossa kohti valmentavaa johtamista ja

pelkkä perinteinen management (asioiden johtaminen) on jäämässä unholaan, kun tilalle on tullut leadershipin (ihmisten johtaminen), valmentamisen sekä managementin (asioiden johtaminen) taitava yhdistäminen. Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet ja yhtenä olennaisena tekijänä on työntekijöiden laaja-alainen motivointi, tukeminen sekä innostaminen työhön (Cerasoli et al. 2014).

## 1.2. Tutkimuksen keskeiset lähteet ja käsitteet

Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään tuoreita lähteitä ja pääosin länsimaalaista näkemystä. Tämä siksi, että kulttuurierot saattavat vaikuttaa työmotivaatioon (Robbins & Judge 2015, 77). Olen luottanut tutkimuksessani pääosin tunnettujen professorien ja tutkijoiden teoksiin, näistä mainittakoon Albert Bandura, Manfred Kets de Vries, Gary Latham, Edwin Locke, Frank Martela, Riia Parppei sekä Stephen Robbins. Olen hyödyntänyt myös suomenkielistä kirjallisuutta, jotka monessa tapauksessa nojaavat pitkälti muun muassa edellä mainittujen tutkijoiden julkaisuihin. Näistä, osittain eri aihepiireihin perehtyneiden tutkijoiden teksteistä olen poiminut omaa aihettani koskevia ja tukevia päätelmiä, sillä kuten jo aiemmin mainittiin, työmotivaation kehittämistä valmentamisen avulla ei olla suoranaisesti tutkittu.

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat työmotivaatio sekä valmentaminen. Näitä käsitteitä avataan tarkemmin seuraavassa pääluvussa. Koska käsitteinä valmentamisen ja coachingin erot ovat pieniä ja joidenkin mielestä valmentaminen on coachingin suomenkielinen käännös, käytetään tässä tutkimuksessa pääosin nimeä valmentaminen, mutta myös coachingista puhutaan jonkin verran. OP Ryhmässä pääasialliseksi valmennustavaksi on valittu valmentaminen. Myös henkilöstön kesken puhutaan yleisesti valmentamisesta, kun puhutaan työntekijän sekä valmentajan kahdenkeskisestä, etukäteen aikataulutetusta keskustelusta. Siten myös tässä työssä käytetään käsitteitä *valmennus, valmentaja sekä valmennettava.* Pankkimaailmassa valmentaminen on hyvin yleistä ja koskettaa usein lähes koko henkilökuntaa.

## 1.3. Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tämän tutkimuksen viitekehys on pyritty luomaan toimivaksi kokonaisuudeksi hyödyntäen työmotivaation ja valmentamisen käsitteitä sekä niihin läheisesti liittyvää kirjallisuutta. Tutkimuksen rakenne on luotu siten, että lukija pääsisi asteittain tutustumaan tutkittavaan kontekstiin sekä johtopäätöksiin. Tarkoituksena on luoda aiheesta kokonaisvaltainen kuva. Tutkimuksen eteneminen on esitetty kuviossa 1.

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen: Eri osa-alueet tukevat tutkimuskysymystä.

Tutkimus noudattaa Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston pro gradu –tutkielman ohjeistusta. Tutkimus jakautuu kuuteen lukuun, jotka ovat tarkasti määriteltyjä ja joilla on työn kannalta keskeinen sisältö- ja merkitys. Tutkimus etenee työmotivaatioon sekä siihen liittyviin käsitteisiin, jonka jälkeen työ jatkuu valmentamiseen ja siihen liittyviin käsitteisiin. Näiden käsitteiden pohjustamana edetään kohti kvalitatiivista tutkimusta ja näistä saatuja työkaluja valmentamisen kehittämiseen. Teksti noudattaa seuraavaa rakennetta:

Luku 1. Johdanto antoi tutkimukseen alustavan katsauksen sekä johdatti lukijan kohti moninaista ja mielenkiintoista aihetta.

Luvussa 2 luodaan kuva motivaatiosta sekä valmentamisesta ja niihin läheisesti liittyvistä käsitteistä kirjallisuuskatsauksen avulla.

Luvussa 3 kuvataan ja perustellaan tarkasti miten tutkimus tehtiin (tutkimusote ja menetelmät).

Luvussa 4 esitellään case-yritys, OP Länsi-Kymi sekä sen nykyinen toimintatapa valmennuksen suhteen, jotta lukijan on helpompi ymmärtää luvussa 5 esitettyjä kehitysehdotuksia sekä luvun 6 pohdintaa ja johtopäätöksiä.

Luvussa 5 analysoidaan haastattelun pohjalta nousseita, mielenkiintoisia löydöksiä. Tämä aineistoanalyysin keskeisimmät löydökset-luku on koottu siten, että haastatteluaineistosta on nostettu työn kannalta olennainen havainto esiin, jonka jälkeen kyseistä havaintoa pohditaan case-yrityksen sekä teorian pohjalta ja tutkimuskysymykseen vastaten. Kokonaisuutena luku muodostaa vastauksen tutkimuskysymykseen.

Luvussa 6 pohditaan ja kootaan työn tärkeimpiä havaintoja sekä muun muassa käsitellään kirjoittajan omaa työtä valmentajana ja tarkastellaan työn luotettavuutta sekä pätevyyttä (reabiliteetti ja validiteetti). Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen johtopäätökset, jotka suhteutetaan aiempaan kirjallisuuteen ja työn tuloksiin. Luvun lopussa esitetään työn konkreettiset toimenpide-ehdotukset yhteenvetona. Viimeisenä luvussa on vielä jatkotutkimusehdotuksia.

# 2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi miten kirjallisuudessa määritellään tutkimukseen keskeisesti liittyvät käsitteet: Työmotivaatio ja ne voimat jotka motivoivat meitä ja toisaalta taas vievät motivaatiota. Kun tässä työssä puhutaan motivaatiosta, sillä viitataan pääasiassa työmotivaatioon. Luku jatkuu tunnetuimpien motivaatioteorioiden esittelyllä, josta edetään motivoinnin- keinoihin sekä lyhyesti haasteisiin. Tämän jälkeen pohditaan valmentamista ja coachingia sekä niiden eroavaisuuksia, hyötyjä ja lyhyesti myös haasteita. Lopuksi pohditaan minäpystyvyyden vaikutusta työmotivaatioon sekä ihmissuhteiden välistä kunnioitusta ja työntekijän vastuuta – sillä ilman näitä valmennus ei voi toimia.

## 2.1. Motivaatio

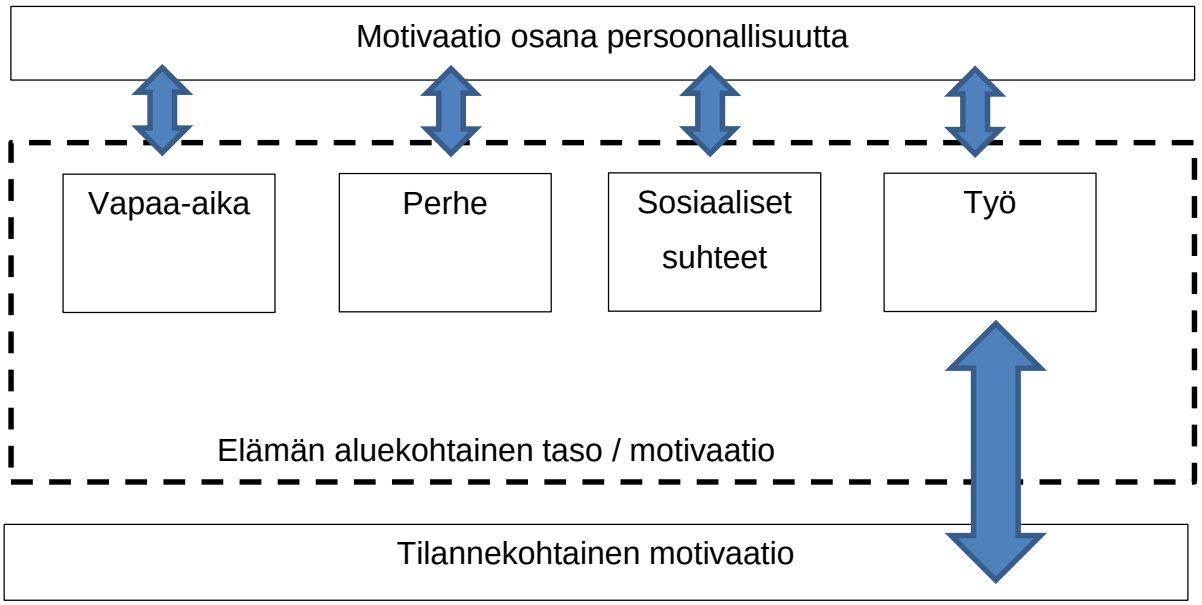
*"Työmotivaatio on nippu energisiä voimia, jotka ovat peräisin yksilön taustasta ja sisäisistä tekijöistä".* Kyseessä on psykologinen prosessi, joka vaikuttaa ihmisen valintoihin, saavutuksiin sekä periksi antamattomuuteen. (Latham & Ernst 2006, 181.) Tämän alaluvun tarkoituksena on käsitellä työssä tarvittavaa motivaatiota, sen juuria, kehittymistä, kehittämistä ja haasteita.

Liikkeen, tekemisen, jatkuvuuden taustalla palaa liekki, motivaatio, jonka käsitettä on vaikea määritellä. ”Movere” eli motivaatio on latinaa ja se tarkoittaa myös liikkumista. (Aaltonen et al. 2005, 39.) Riippuu usein kirjoittajasta mitä motivaatiolla tarkoitetaan (Pinder 2008, 10). Keskustelu siitä mikä synnyttää, ylläpitää ja estää motivaatiota, on vilkasta tutkijoiden keskuudessa. Keskustelu motivaatiosta on myös hyvin yleistä arkimaailmassa. Pohdimme lähes päivittäin esimerkiksi *”Riittääkö motivaatio gradun kirjoittamiseen?”, ”Onko pikku-Masan motivaatio hukassa, kun matikan kokeesta tuli kutonen?” tai ”Onko Lissulla motivaatiota lähteä illalla jumpalle?”*

Motiiveilla viitataan käyttäytymisen suuntaan. Ne voivat olla tiedostamattomia tai tiedostettuja, joilla tarkoitetaan yleensä tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä sekä palkkioita ja rangaistuksia. Motivaatio taas on edellä mainittujen syiden aikaansaama tila, joka antaa energiaa ja ohjaa käyttäytymistä. Ilman motivaatiota tulosta ei tule, vaikka yksilö olisi huippuosaaja ja olosuhteet tuloksen tekemiselle olisivat ihanteelliset. (Aaltonen et al. 2005, 40.)

Jotkut tutkijat väittävät motivaation kumpuavan ihmisen tavoitteista ja tarpeista, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Toinen kanta on, että motivaatio on tietoista käyttäytymistä nautinnon saavuttamiseksi ja kivun välttämiseksi. Kolmas tutkija on sitä mieltä, että kyseessä on joukko alitajuisia tekijöitä. Neljännen mielestä motivaatio on joukko tietoisia valintoja. (Pinder 2008, 10.) Juutin (2006) mielestä motivaatio on seurausta jostain tarpeesta ja motivoituneen ihmisen toiminta on yleensä järjestelmällistä, vapaaehtoista, omasta tahdosta tapahtuvaa käyttäytymistä (Juuti 2006, 37). Motivaatiota paljon tutkinut professori Craig C. Pinder (2008) kertoo, että häneltä usein kysytään ”kuinka motivoida ihmisiä?” Hänen tekisi mieli vastata ”lue kirjani”, sillä kysyjä odottaa vastausta 60 – 90 sekunnin kuluessa ja tämä on käsitteen moninaisuuden vuoksi mahdotonta (Pinder 2008, xi).

Kuvio 2 kuvaa työmotivaation sijoittumista osana yksilön persoonallisuutta. Tilannekohtaiseen motivaatioon vaikuttaa pääosin työpaikan yleinen työilmapiiri. Tähän voivat vaikuttaa suotuisasti esimerkiksi pikkujoulut, yhteiset retket- ja tapahtumat tai vaikka valmentajan tai esimiehen innostava palopuhe. (Liukkonen, Jaakkola & Katajala 2006, 94.)




Kuvio 2. Motivaatio osana persoonallisuutta (Liukkonen et al. 2006, 94).

Yleensä puhutaan, että on kaksi tapaa motivoitua: Sisäinen ja ulkoinen (kuvio 3). Ulkoista motivaatiota ruokkii jokin päämäärä, usein jokin konkreettinen palkkio tai kannustin, joka motivoi yksilöä toimintaan (Cerasoli et al. 2014). Tekeminen saattaa tuntua pakkopullalta ja liikkeelle saamiseksi tarvitaan jopa niin sanotusti keppiä ja porkkanaa (Martela & Jarenko 2014, 14). Voisikin sanoa, että ihminen joka inhoaa työtään, tekee sitä koska tarjolla on

palkka, eli porkkana. Kyseessä on siis ulkoinen motivaatio, joka ajaa tekemään työtä. Valitettavasti työpaikoilla on henkilöitä, joilla ei ole juuri ollenkaan työmotivaatiota, ja heidän työnsä tuottavuus on alhaista. (Liukkonen et al. 2006, 87.)

Puhutaan sisäisestä motivaatiosta, kun yksilö hakeutuu aktiivisesti tekemään itseään kiinnostavia asioita. Tuolloin ihminen heittäytyy tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla jotain ulkoista palkkiota (Cerasoli et al. 2014, 3; Martela & Jarenko 2014, 14). Kyseessä on silloin toimintaa, jonka motiiveina ovat ilo sekä myönteiset kokemukset, joita itse toiminta tai siihen liittyvä sosiaalinen tapahtuma saavat aikaan ja johon osallistutaan ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi (Liukkonen et al. 2006, 87). Sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee tutkimuksien mukaan laadukkaampaa työtä, on sitoutunut ja työstään aidosti kiinnostunut (Cerasoli et al. 2014, 3). Motivaationtaso voi myös vaihdella; henkilö, joka on yleensä sisäisesti hyvin motivoitunut sekä sitoutunut työssään, saattaa henkilökohtaisen konfliktin johdosta suorastaan menettää työmotivaationsa kokonaan joksikin aikaa. (Liukkonen et al. 2006, 87.)

Kuvio 3. Toimintaan sitoutuminen motivaation eri tasoilla (Liukkonen et al. 2006, 87).

Deci ja Ryan (2004) ovat jakaneet itseohjautuvuusteoriassaan sisäisen motivaation kolmeen tekijään, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus, eli autonomia tai vapaaehtoisuus on sitä, että tekeminen lähtee omasta itsestään, eikä ulkoisen ärsykkeen johdosta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee osaavansa ja työ sujuu. Yhteisöllisyys muodostuu kahdesta tekijästä: Yksilö kokee, että hän on osa yhteisöä ja pystyy tuottamaan tekemisensä kautta hyviä asioita yhteisölle. Kun nämä kolme tekijää ovat kunnossa, löytää yksilö helposti sisäisen motivaationsa. (Martela & Jarenko 2015, 56; Deci & Ryan 2004.) Kun johdetaan sisäistä motivaatiota, tulee ymmärtää mikä näistä tekijöistä liikuttaa työntekijää ja yhdessä työntekijän kanssa rakentaa hänelle toimintaympäristö, jossa on mahdollisimman paljon hänelle ominaisia elementtejä. Martela ja Ryan ovat yhteistyönsä tuloksena esittäneet myös neljännen elementin: Hyväntekemisen, jolla tarkoitetaan että yksilö kokee vaikuttavansa työnsä kautta muihin positiivisella tavalla. (Martela & Jarenko 2015, 159, 61–62.)

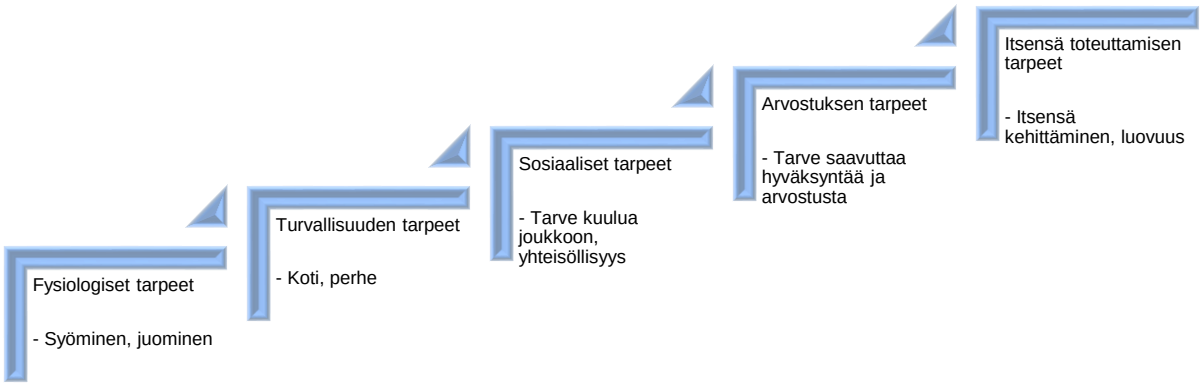
Lönnqvistin et al. (2005) mukaan motivoituneisuus voidaan laskea yhdeksi yrityksen aineettomista pääomista. Tarkemmin luokiteltuna motivoituneisuus on yksi henkilöominaisuuksista. Motivoituneisuudella Lönnqvist et al. (2005) tarkoittavat työtekijän innokkuutta toteuttaa tavoitteita hyödyntämällä omia resurssejaan sekä tietoisuutta työn tavoitteista. Motivaatio on olennainen osa ihmisen suorituskykyä ja motivoitunut työntekijä kestää hyvin työn henkistä kuormitusta, on valmis kehittämään työtään sekä työoloja. Tämän kaltainen työntekijä on yritykselle arvokas voimavara. (Cerasoli et al. 2014; Pinder 2011; Lönnqvist et al. 2005, 32, 34.)

### 2.1.1. Motivaatioteoriat

Eri teoriat tarkastelevat motivaatioita eri näkökulmista. Yhtä, yleisesti hyväksyttyä teoriaa, joka määrittelisi motivaation- ja siihen liittyvän prosessin, ei ole (Aaltonen et al. 2005, 41). Tunnettuja motivaatioteorioita on useita, mutta ehkä tunnetuimpia niistä ovat 50- luvulla kehitetyt, seuraavaksi kuvattu Maslow’n motivaatioteoria sekä tämän jälkeen kuvattu Hertzbergin kaksifaktoriteoria. Molemmat teoriat jotka selittävät ”mikä motivoi työhön?” (Robbins & Judge 2015, 217.)

*Maslow*

Motivaatiosta kerrottaessa viitataan lähes aina, nykyisin jo hiukan kiisteltyyn (Robbins & Judge 2015, 217), Maslow'n motivaatioteoriaan (hierarchy of needs, tarvehierarkia), jonka mukaan ihmistä motivoi sen tarpeet. Abraham Maslow'n mukaan ihmisillä on viisi tarvetta, jotka hän on sijoittanut tunnetuille portaille (kuvio 4). (Maslow 1987, 15 – 23.).




Kuvio 4. Maslow'n motivaatioteoria (Mukaillen, Maslow 1987, 18).

Maslow'n portaikon alimmalla portaalla sijaitsevat fysiologiset tarpeet, joilla tarkoitetaan esimerkiksi nälän, janon ja nukkumisen tyydyttämistä. Kyse on siis käytännössä elämän ylläpitämisen portaasta. Toisella portaalla on turvallisuuden tarpeet, joita ovat sekä fyysinen, että psyykkinen turvallisuus. Kolmas porras pitää sisällään sosiaaliset tarpeet, eli "liittymisen tarpeet". Neljännellä portaalla on arvostuksen tarpeet ja viidennellä portaalla sijaitsee tarve toteuttaa itseään. (Maslow 1987, 11–20.)

*Herzberg*

Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) kaksifaktoriteoria eli motivaatio-hygienia teoria muistuttaa Maslow'n teoriaa siinä, että molemmissa palkka toimii hygieniatekijänä. Toisin sanoen, riittävä palkka tyydyttää perustekijät, mutta ei toimi uuden kehittämistä tai työtyytyväisyyttä motivoivana tekijänä (Herzberg et al. 1959, 82–83). Herzberg jakaa ihmisen tarpeet kahteen osaan: Hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät poistavat työtyytymättömyyttä, mutteivat lisää työmotivaatiota. Näitä ovat ulkoiset tekijät, kuten palkka, työolot, suhde esimieheen ja status. Motivaatiotekijät ovat tekijöitä, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä. Näitä ovat muun muassa vastuunanto omissa työtehtävissä, tunnustus hyvin tehdystä työstä, mahdollisuudet oppimiseen, kehittymiseen sekä henkilökohtaiseen kasvuun.

(Viitala 2004, 156.) Herzbergin mukaan seuraavat asiat aiheuttavat huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä ja hyvin hoidettuina vaikuttavat vain jonkin verran tyytyväisyyteen: Yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto, suhteet työnjohtoon, palkka, suhteet työtovereihin, henkilökohtainen elämäntilanne, suhteet alaisiin, status ja turvallisuus. (Kauhanen 2010, 112 – 113.) Kauhanen (2010) kritisoi Herzbergin tutkimusta siitä, että se on teetetty yli 50 vuotta sitten ja koski amerikkalaisia työoloja, mutta toisaalta kirjoittaa tutkimuksen perussanoman olevan edelleen, myös Suomen olosuhteissa, validi (Kauhanen 2010, 113).

### 2.1.2. Motivoinninkeinot

Työssä motivoivia tekijöitä on tutkittu paljon, niin sanotut listaukset näistä tekijöistä ovat hyvin samankaltaisia; esimerkiksi työn mielekäs sisältö, joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin- ja työhön, mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseään, mukava työyhteisö ja esimies ovat työssä motivoivia tekijöitä (Kultalahti & Viitala 2014, 574). Cerasolin et al. (2014) tutkimuksen mukaan myös kannustimilla saattaa olla vaikutusta sisäiseen motivaatioon, ainakin ne vaikuttavat ulkoiseen motivaatioon. Toisaalta, sekä sisäisen, että ulkoisen motivaation tukeminen työyhteisössä on tärkeää. (Cerasoli et al. 2014, 3.)

Tavoiteasetanta on voimakas motivoimisen keino. Kehottaminen ”tee parhaasi” ei riitä, sillä on tärkeää tietää mihin suuntaan työssä edetään ja mikä on tavoite. Näin työhön saadaan niin sanotusti ryhtiä, eikä tekeminen lähde väärille urille. (Latham & Ernst 2006, 183.) Erityisesti tarkkaan laaditut, haastavat tavoitteet ovat motivoivampia, kun epämääräiset ja helpot tavoitteet. Tavoitteet auttavat työntekijöitä pyrkimyksissään sekä keskittymisessä sovittuun suuntaan. On tärkeää, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä tehdystä työstä seuraa. Tavoiteasetannan yksi onnistumisen avaimista on, että työntekijät saavat palautetta työskentelystään kohti tavoitteita. (Locke & Latham 2006, 265.) Kokonaispalkitsemisella viestitetään työntekijälle hänen onnistumisestaan työssä. Kun palkitseminen on onnistunutta, se lisää työntekijän motivaatiota. (Luoma et al. 2004, 34.)

Kuviossa 5 on Aarnikoivun (2008) ajatus innostuksen ja tavoitteiden ylittävän suorituksen synnystä, eli motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä voidaan tukea ja tarjota organisaatiosta käsin, mutta osa liittyy yksilön omiin arvostuksiin sekä kokemuksiin (Aarnikoivu 2008, 153).

Kuvio 5. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Aarnikoivu 2008, 153).

Alle on koottu lisää motivoinninkeinoja:

*Palautteen antaminen* parantaa suorituskykyä, kehittää talenttia, osoittavat odotukset, ratkaisee ongelmia, ohjaa kohti ylennystä ja palkankorotusta ja alleviivaa mikä työssä on tärkeää (Heen & Stone 2014, 109). Palautteeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota: oikein annettuna se innostaa ja motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin (Berlin 2014, 162–163).

*Merkityksen antaminen* - Valmentaja jakaa omat työtavoitteisiin liittyvät unelmansa ja arvonsa sekä pyrkii tekemään niistä valmennettavalle houkuttelevia. Apuna toimii tarinan kerronta, symbolit, seremoniat, kielet ja miljöö. Keino vaatii hyviä puhujanlahjoja, eli kykyä käyttää huumoria, ironiaa ja kansanomaista kieltä, jotta valmennettava pystyy samaistumaan unelmaan. Edellä mainitun lisäksi, heillä on taito muuttaa vaikeatkin asiat yksinkertaisiksi, tai ainakin saada ne kuulostamaan yksinkertaisilta. Henkilöstön on helppo ymmärtää tämän kaltaista johtajaa. (Kets de Vries 2007,155, 301–302.) Arvot tarkoittavat henkilöstön kannalta, että meillä on jotain mikä ei ole kaupan. Esimiehen tai valmentajan

tulee selvittää ja perustella yrityksen arvot ja saada työntekijät innostumaan niistä (Aaltonen et al. 2005, 162).

*Esimerkin voima* - Hernberg (2013) kirjoittaa esimerkin voimasta. Jos esimies tekee asioita, jotka eivät motivoi tiimiläisiä, he eivät seuraa. Johtajan jatkuva ylitöiden tekeminen ja raataminen saattavat heikentää alaisten motivaatiota, sillä se luo tunnetta, ettei tavoitteita voi saavuttaa normaalin työajan- ja panoksen puitteissa. Yrittäjän tulee myös muistaa, että palkatulla työntekijällä ei yksinkertaisesti ole samanlaista omistautuneisuutta ja sitä kautta motivaatiota, kuin yrittäjällä itsellään, sillä he ovat loppujen lopuksi ”vain töissä”. (Hernberg 2013, 208.) Jos haluat joukkueesi harjoittelevan, sinun on parasta näyttää esimerkkiä”. Teot kertovat aina enemmän, kuin sanat. (Aaltonen et al. 2005, 328.)

*Kehonkieli* – Joskus työntekijän motivointi voi olla hyvin pienestä kiinni. Halpern ja Lubarn (2003) kehottavat ensimmäisenä keskittymään henkilöön. Eli kun joku tulee huoneeseesi, keskeytä mitä olit tekemässä. Käänny ja luo katsekontakti. Päätä hoidetaanko asia heti, vai sovitaanko uusi tapaaminen. Toiseksi: Keskity asiaan ja vain yhteen, tiettyyn asiaan. Poista häiriötekijät, eli onhan työpöytäsi siisti, sulje radio sekä mahdollisesti myös sähköposti ja kännykkä. (Halpern & Lubar 2003, 53–54.) Myös Kalliomaa ja Kettunen (2010) kehottavat huomioimaan kehon kieltä, eli kiinnittämään huomiota sanattomaan viestintään: Äänen sävyyn, katsekontaktiin, ilmeisiin, eleisiin, kehon liikkeisiin, ulkonäköön sekä tunteiden hallintaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81.)

*Työhyvinvointi* - Työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden on todettu korreloivan keskenään (Martela & Jarenko 2014, 21).

*Palkankorotus* – Raha on eniten käytetty kannustin (Pinder 2011, 396). Rahan avulla voidaan saavuttaa elämässä muita tärkeitä asioita, kuten ruokaa, autoja, asunto ja esimerkiksi rahoittaa matkustelua sekä vapaa-aikaa (Cerasoli 2014).

*Työympäristö* - Lamb ja Kwok (2015) ovat tutkineet ulkopuolisten tekijöiden, esimerkiksi työolosuhteiden vaikutusta työmotivaatioon. Lambin ja Kwokin Australiassa toteutettuun tutkimukseen vastasi yli 2200 toimistotyöntekijää ja

kyselyt toteutettiin kahdeksan kuukauden aikana. Valon määrä, häiritsevien äänten voimakkuus ja lämpötila vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon sekä vireystilaan vähentävästi, jopa 2-14 % normaalitilaan verrattuna (Lamb & Kwok 2015, 106–110).

Muita motivoinninkeinoja ovat esimerkiksi henkilökuntaedut, henkilökohtaisen kasvun tukeminen, ylennykset, työnkierto, etätyö, tunnustukset, vahvuuksien tukeminen, luottamus, arvonanto ja kiittämisen kulttuuri (Robbins & Judge 2015, 246 - 267).

### 2.1.3. Motivoinnin haasteet

Laajasta motivaation tutkimuksesta huolimatta, työmotivaation puute on suuri ongelma tämän päivän yrityksille (Cerasoli et al. 2014; Robbins & Judge 2015, 215). Useat tutkimukset viittaavat myös siihen, että epäoikeudenmukaisuuden ja apatian tunteet työpaikoilla lisääntyvät, työn suorituskyky sekä vastuullinen toiminta työpaikoilla on vähenemässä (Latham & Ernst 2006, 190).

Monet yrityksen aineettomaan pääomaan kuuluvat asiat, kuten työntekijän motivoituneisuus, ovat luonteeltaan subjektiivisia. Työntekijän motivaation subjektiivisuus tarkoittaa sitä, että motivoituneisuus liittyy henkilön omiin kokemuksiin sekä näkemyksiin, siten sille voi olla vaikeaa löytää objektiivista arvoa. Jos jonkinlainen arvo saadaan määriteltyä, se todennäköisesti vaihtelee henkilöittäin. (Lönnqvist et al. 2005, 104- 105.) Emme myöskään voi aina tietää mikä asia tuntuu työntekijästä epäoikeudenmukaiselta, sillä ne kokemukset ovat aina yksilö- ja tilannekohtaisia (Lawler 1994, 22 -23). Adamsin tasapainoteorian mukaan yksilö pyrkii oikeudenmukaisuuteen, josta motivaatio kumpuaa. Yksilö vertaa työstä saamaansa hyötyä, palkkiota omaan ja muiden työpanokseen. Jos yksilö kokee saamansa hyödyn epäoikeudenmukaiseksi, hän pyrkii korjaamaan tilannetta automaattisesti. Näitä keinoja ovat esimerkiksi: Työpanoksen sopeuttaminen palkkioon nähden, tehdään vain sitä mistä palkitaan, arvioidaan omaa ja toisten työtä uudelleen, vaihdetaan vertailuryhmää tai vaihdetaan työpaikkaa. (Robbins 2000, 169–171.)

Palkkaus ja sen tasapuolisuus vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ihmisen psykologisten perustarpeiden kautta, mutta ei suoranaisesti, ilmeni Olafsenin, Halvarin, Forestin ja Decin

(2015, 455) lähes 300 norjalaiseen pankkityöntekijään kohdistuneessa tutkimuksessa. Viitalan (2004) mukaan perustarpeiden (Maslow'n portaat 1-2) tyydyttymisen jälkeen palkka ei enää motivoi työnteossa, vaan on saatava myös muita motivaation lähteitä (Viitala 2004, 154–156; Peltonen & Ruohotie 1987, 44). Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan palkan avulla pystytään poistamaan lähinnä tyytymättömyyttä (Kauhanen 2010, 112). Palkka vaikuttaa merkittävästi motivaatioon yleensä työntekijän uran alkuvaiheessa. Kun tietty taso elämässä on saavutettu, palkan merkitsevyys motivaattorina vähenee. Tämän jälkeen palkka toimii työntekijälle yleensä organisaation arvostuksen ja kunnioituksen mittarina. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordberg 2004, 80.)

Monet työnantajat uskovat tulospalkkauksen motivoivan työnteossa, mutta tutkimusten mukaan työntekijät motivoituvat palkkioita enemmän työyhteisöstä, työn sisällöstä, haasteista ja tavoitteista. Huonosti toteutettu tulospalkkaus tyydyttää vain Maslow'n tarvehierarkian alimmilla portailla (kuvio 4) esitettyjä tarpeita ja ei siten toimi motivaattorina (Hernberg 2013, 209). Hernberg (2013) on huomannut, että mitä enemmän yrityskulttuuri pyörii rahallisen palkitsemisen äärellä, sitä tyytymättömämpiä työntekijät ovat palkkaansa. Raha ei saisi olla ainoa arvostuksen mittari. (Hernberg 2013, 209.) Työntekijät saattavat herkästi alkaa kadehtimaan heitä, jotka saavuttavat tulospalkkoita ja saavat suurempaa palkkaa. Tämän tyyppisessä kulttuurissa tulospalkkausta pidetään herkästi epäoikeudenmukaisina. Tulospalkkauksen laatiminen on äärimmäisen tarkkaa ja herkkää, palkkaus tulisi perustua siihen, että asiantuntija on hoitanut työnsä hyvin, eikä pelkkään myytyyn tuotteeseen, euroihin ja saatuihin asiakaskappalemääriin. (Hernberg 2013, 209–212.)

Haasteita liittyy myös palautteen antamiseen. Sekä sen antaminen että vastaanottaminen on tutkimusten mukaan yllättävän haasteellista. 63 % esimiehistä vastasi eräässä tutkimuksessa, että ikävän palautteen antaminen on heidän työnsä suurin haaste. Usein palautteen antaminen jää sen nihkeyden vuoksi valmentajille. Palautteen vastaanottaminen on hankalaa siksi, että ihmisellä on tarve tulla hyväksytyksi sellaisena kun on. Palautekeskustelussa kaksi eri ihmisen tarvetta kohtaavat. Jotta palautetta pystyy rakentavasti ottamaan vastaan, tulisi ymmärtää ja käsitellä keskustelussa nousseita tunteita. Kritiikkiä ei ole helppo ottaa vastaan, vaikka tietäisikin, että siitä on oman kehityksen kannalta hyötyä. Palautteen antamisessa- ja vastaanottamisessa auttaa luottamus ja keskinäinen kunnioitus. (Heen & Stone 2014, 109.) Jos palaute jätetään jatkuvasti antamatta, on vaarana, että työntekijät tekevät

sitä mikä on helpointa ja mikä heitä kiinnostaa eniten. Yrityksen strategia ja tavoitteet muuttuvat epäselviksi ja työskentelyteho laskee. Tavallaan palautetta kuitenkin jaetaan koko ajan vuorovaikutuksessa esimerkiksi kehonkielen välityksellä. Tulkitsemme palautetta epäsuorasti toisten käyttäytymisestä ja luemme palautetta niin sanotusti rivien välistä. Valitettavasti silloin on vaarana, että tulkinta tämän kaltaisesta ”palautteesta” on väärä. Suora palaute on varmin keino viestin perille menoon ja tilanne toimii myös mahdollisuutena keskusteluun. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16.)

Helsingin Sanomissa (20.3.2016) haastatellun apulaisprofessori Olli-Pekka Kauppilan mukaan palautetta tulee sietää ja vastaanottaa. Se on tärkeä osa itsensä kehittämistä, sillä palaute opettaa, että työntekijä on itse vastuussa itsensä kehittämisestä ja työntekijän tulee olla itse perillä siitä, mitä hänen työroolissaan pitää osata ja kehittää itseään sen mukaisesti. (Ks. Ala-Kivimäki, 2016; Heen & Stone 2014.) Kauppilan mukaan työssä voi motivoitua hakeutumalla oikeaan työpaikkaan. Kaikille ei sovi sama työ, ja se ei tarkoita, että työssä tai sen tekijässä olisi vikaa, tällöin ihmisen omat tavoitteet vain eriävät työn tavoitteista. Työtekijällä saattaa olla loistavat ominaisuudet, mutta hän saattaa olla tottelematon, siten tämän tyyppinen työntekijä ei sovi esimerkiksi liukuhihnatyöhön. Tällöin työpaikan vaihdos on usein paras ratkaisu. (Ks. Ala-Kivimäki, 2016.)

### 2.1.4. Motivaation kehittyminen, minäkäsitys ja -pystyvyys

Motivaatiotutkimukseen kuuluu olennaisina käsitteinä itsetunto, minäkäsitys sekä minäpystyvyys. Itsetunnolla tarkoitetaan yleistä kuvaa itsestä, yksilön arvomaailmaan liittyvää tietoisuutta ja erityisesti sen positiivista puolta. Hyvän itsetunnon omaavat henkilöt liittävät itseensä enemmän hyviä piirteitä. Minäkäsitys tarkoittaa yksilön henkilökohtaista näkemystä omasta itsestä. Se koostuu erilaisista rooleista, joita yksilöllä on. Erilaisia rooleja voivat olla esimerkiksi työminä, arkiminä, vanhemmuus ja niin edelleen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 72.)

Teorian uskomuksista, joita ihmisillä on omasta pystyvyydestään, kehitti Albert Bandura (1977). Minäpystyvyys (itsepystyvyys, koettu pätevyys, self-efficacy) on geneettinen kyky. Se on yksilöllistä ja vaikuttaa yksilön tapoihin toimia, asettaa toiminnalleen tavoitteita, tavoitteisiin sitoutumiseen ja pyrkimiseen sekä siihen, miten yksilö sietää vastoinkäymisiä, kuinka

positiivisesti tai negatiivisesti yksilö käsittelee asioita ja millaisia valintoja yksilö tekee (Bandura & Wood 1989, 364 – 365; Robbins & Judge 2015, 228). Se on joukko yksilön uskomuksista, joita yksilöllä on omista kyvyistään, motivaatioistaan, kiinnostuksistaan sekä kognitiivisista taidoistaan. Yksilön minäpystyvyys muuttuu sekä kehittyy ihmisen elämän aikana ja kehitystä tapahtuu. Yksilön luottamus omaan minäpystyvyyteen on tärkeämmässä asemassa, kun puhutaan yksilön todellisesta kyvystä suoriutua tehtävästä, sillä usko omaan pystyvyyteen vaikuttaa yksilön toimiin suoriutua tehtävästä. Mikäli usko omiin kykyihin on olematon, työntekijä saattaa esimerkiksi jättää koko tehtävän tekemättä (Bandura 1997, 36-37, 162; Robbins & Judge 2015, 228). Tällainen työntekijä etsii kaiken aikaa oikoteitä ja takaovia, kehittää selityksiä ja uskoo itsekin kykenemättömyyteensä (Latham & Ernst 2006, 188 – 189). Banduran (1989) mukaan minäpystyvyys vaikuttaa keskeisesti sisäisen motivaation kehittymiseen (Bandura 1989, 365; Partanen 2011, 150). Yksilöt, joiden minäpystyvyys on voimakasta, ovat motivoituneempia, sitoutuneempia, he ovat tehokkaampia, pystyvät parempiin suoritukseen ja heillä on vahvat näkemykset omista kyvyistään (Partanen 2011, 193; Robbins & Judge 2015, 228).

Banduran (1997) mukaan yksilön minäpystyvyyttä pystytään tukemaan ja kehittämään antamalla yksilölle positiivista palautetta hänen omasta pystyvyydestään ja kehityksestään. Palautteen tulee olla nimenomaan kehitystä kehuvaa, suoriutumisen kehumisen sijasta (Bandura 1997, 66). Koska yksilö asettaa itselleen ja toiminnalleen tavoitteita, hän yleensä myös pyrkii arvioimaan toimintansa tuloksia, ja siten ennakoitu lopputulos motivoi ja kantaa yksilöä kohti päämäärää. (Bandura 2008, 16–17). Yksi keino tukea työntekijän minäpystyvyyttä, on asettaa korkeita tavoitteita, sillä korkeammat tavoitteet viestittävät työntekijöille, että heihin luotetaan. (Robbins & Judge 2015, 228). Kun yksilö arvioi pystyvänsä suorittamaan vaaditun tehtävän, hän luottaa itseensä ja motivoituu suorittamaan tehtävän valmiiksi (Zimmerman 2000, 83–84).

Partanen (2011) totesi aikuiskoulutusmaailmaan liittyvässä väitöksessään, että tunnustuksen saaminen edesauttaa motivaatioon liittyvää sitoutumista, mutta arvostuksen puutteesta johtuvat riittämättömyyden ja ulkopuolisuuden tunteet heikentävät vahvojen pystyvyysuskomusten syntymistä. Kouluttajan tai tässä tutkimuksessa valmentajan tulisi tunnistaa valmennettavassa niitä tekijöitä, jotka pitävät yllä ja kehittävät minäpystyvyyttään tai auttaa valmennettavaa löytämään itsestään näitä tekijöitä (Partanen 2011, 207, 217). Parppein (2008)

väitöksessä selvisi, että valmennettava pystyy auttamaan valmennettavaa reflektoimaan itseään, eli syvällisesti oppimaan ja ymmärtämään oppimaansa. Koska reflektointi painottui tietoiseen minäkuvan kehittämiseen, se edisti valmennettavan oman potentiaalin käyttöönottoa sekä itsearviointia (Parppei 2008, 99). Seuraavassa alaluvussa käsitellään valmentamista tarkemmin.

## 2.2. Valmentaminen

Kuten tässä työssä jo aiemmin on tullut ilmi, nykyinen keskustelu motivaatiosta viittaa siihen, että motivaatio ohjaa yksilöä kohti parempaa suorituskykyä ja työpaikoilla tulisikin löytää parhaat keinot motivoida työntekijöitä. Valmentaminen on yksi näistä keinoista (Dobrea 2015, 119).

Käsitteinä coachingin ja valmentamisen erot ovat pieniä. *Valmennus* on *coachingia* laaja-alaisempi- ja monikäyttöisempi. (Carlsson & Forssell 2012, 46 – 47; Räsänen 2007,15). Valmentamisen käsite on tuttu myös urheilumaailmasta, mutta sen suosio kasvaa yritysmaailmassa kovaa vauhtia. Toisaalta myös coaching on tuttu käsite urheilusta. Parppei (2008, 4-5) jakaa coachingin kahteen osioon: business coachingiin ja life-coachingiin. Business coaching keskittyy liike-elämään ja life-coaching yksilön henkilökohtaiseen elämään. Parppei (2008, 4-5) puhui väitöksessään coachingista, sillä hänen mielestään suomenkielistä käypää vastinetta ei ole ja ”koutsinki” ei sovi suomalaiseen suuhun. Hän käytti väitöskirjassaan kuitenkin termejä valmentaja ja valmennettava.

Virolainen (2010, 64) mieltää coachingin ja valmentamisen eri käsitteiksi. Hänen väitöksensä keskittyy johdon coachingiin, jonka kohderyhmänä on nimensä mukaisesti organisaatioiden johto. Åhmanin (2003) väitöskirjan case-yrityksessä käytettiin nimikettä coaching, mutta Åhman itse puhui henkilökohtaisesta- tai henkisestävalmennuksesta (Virolainen 2010, 64). Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014, 26) puhuvat ”*coachingista eli valmentamisesta”* sen kummemmin erottelematta käsitteitä toisistaan, kuten myös Heikkilä (2009, 100). Räsäsen (2007, 15) sekä Hirvihuhdan (2006, 8) mielestä *valmentaminen* on suomalaisista sanoista lähimpänä coachingia. Myllymäki (2013, 9) totea, että coachingia käytetään paljon mentoroinnin synonyymina.

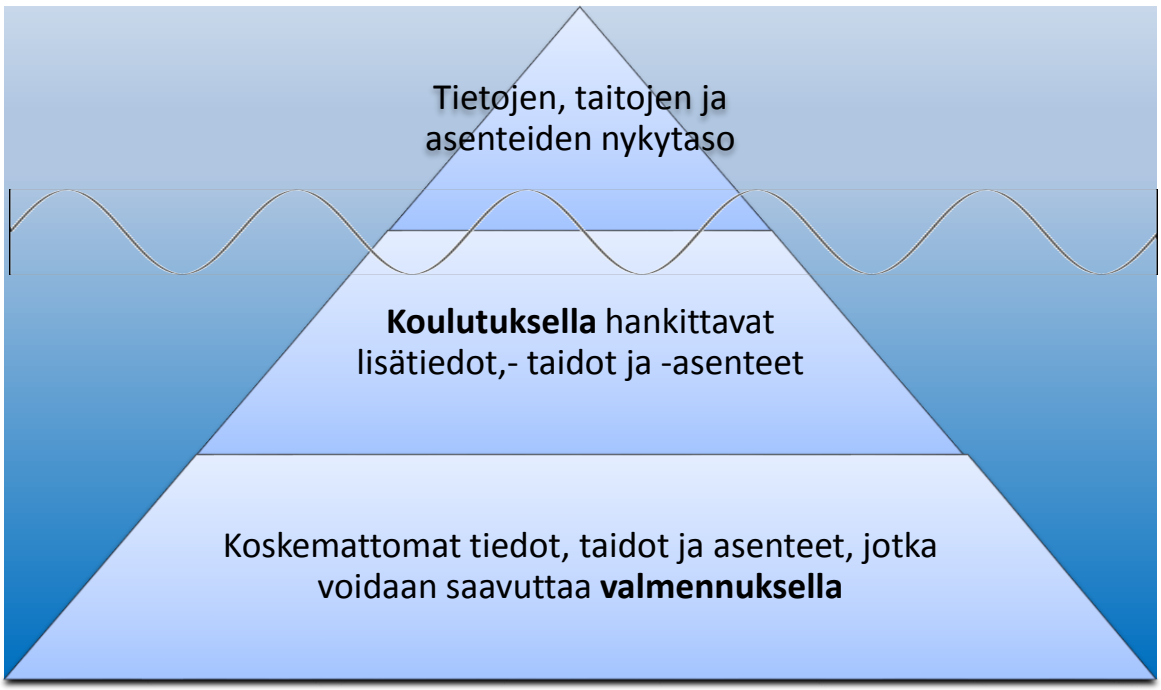
Tienarin ja Piekkarin (2011, 221) mukaan organisaatiota ja urheilujoukkuetta voidaan verrata keskenään ja työelämän valmentamisen ymmärtämistä voi helpottaa urheilumetaforien avulla. Coaching ammattilaisten, Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan coachingin ja valmennuksen markkinat ovat Suomessa lähes päällekkäiset ja tarjolla on molempia. Näin käsitteiden sekaannus on ymmärrettävää. He kuitenkin erottavat käsitteet toisistaan seuraavasti: Valmennus muistuttaa koulutuksen kehittyneempää muotoa. Sen pääajatuksena on siirtää tietoa sekä auttaa valmennettavaa siten, että hänen tapansa toimia kehittyy. Valmentaja on yleensä asiantuntija, joka jakaa tietoaan ja kokemustaan, opettaa, tukee sekä kannustaa valmennettavaa kohti muutosta. (Carlsson & Forssell 2012, 46 – 47.)

Coaching suuntautuu enemmän johdon puolelle, eikä ole niin laaja-alainen käsite kuin valmennus, jatkavat Carlsson ja Forssell (2012). Coachingin tarkoituksena on ohjata ihmistä, eikä tarjota valmiita ratkaisuja. (Carlsson & Forssell 2012, 46 – 47.) Virolaisen (2010) väitöksessä suurin osa haastateltavista mielsi, että valmennuksessa valmentajalla on tietty tavoite, jota kohti hän luotsaa valmennettavaa, kun taas coachingissa tavoitteet luo usein coachattava (Virolainen 2010, 151). Valmentaminen saattaa myös usein muistuttaa hyvin läheisesti terapiaa (Loehr & Emerson 2008, 26).

Coaching on tullut työelämään yhtenä henkilöstökoulutuksen menetelmänä. Käsitettä käytetään usein myös mentoroinnin synonyyminä. Valmennus kuitenkin kohdentuu tarkemmin nykyisyyteen ja valmennettavan suoritukseen, kun taas mentoroinnilla halutaan auttaa työntekijää suunnittelemaan tulevaisuuttaan. Mentori on mentoroitavan apuna unelmien ja suuntaviivojen etsimisessä työelämässä. Valmentajan pääasiallisena tehtävänä on auttaa valmennettavaa tuloksellisuuden parantamisessa. Yhteistä näille kahdelle käsitteelle on, että tarkoituksena on saada työntekijä ottamaan käyttöön omat voimavaransa. (Myllymäki 2013, 9.)

OP Ryhmässä puhutaan yleisesti valmentamisesta, vaikka mielestäni käytetty menetelmä muistuttaa myös coachingia sekä mentorointia. Rajanveto on myös oman näkemykseni mukaan haasteellista. Jos näiden kahden käsitteen ero valitaan Carlssonin ja Forsselin (2012, 47 -48) mukaan, eli valmennuksessa valmentaja sanoo, opettaa ja näyttää coachingia enemmän, voidaan sanoa, että OP Ryhmässä hyödynnetään sekä valmentamista, että coachingia.

Valmentamisen tai coachingin avulla pystytään laaja-alaisesti kehittämään sekä johdon että työntekijöiden työhön liittyviä asioita (Truss, Mankin & Kelliher 2012, 165). Loehrin ja Emersonin (2008) mukaan valmentaminen ei välttämättä ole paras johtamiskeino, mutta oikeilla metodeilla ja oikeassa paikassa hyödynnettynä se on vuorenvarma tapa kehittää ihmisiä (Loehr & Emerson 2008, 18). Muutoksesta on tullut pysyvä olotila ja selviytyäkseen tästä muutoksesta organisaation tulee uusiutua. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten uusiutuminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä. (Kauhanen 2012, 143–144.) Työpaikoille tarvitaan uusia keinoja, joilla pystytään huomioimaan erilaisten ihmisten erilaiset motivoitumisen tavat sekä työn tuottavuus. Nykypäivän vaatimuksia ovat työn merkityksellisyys sekä työssä innostuminen. Valmentamisella pystytään vaikuttamaan näihin tekijöihin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.) Heikkilä (2009, 102) kuvaa perinteisellä jäävuorimetaforalla (kuvio 6), että valmennuksen avulla pystytään avaamaan uusia ja tiedostamattomia tiedon väyliä, sillä tutkimusten mukaan käytössämme on vain 10 % osaamiskapasiteetistamme. Kuviossa kuusi ylinnä ovat päivittäisessä käytössä olevat tiedot, taidot sekä asenteet. Pinnan alapuolella on osittain tiedostamatonta kapasiteettia, jota voidaan nostaa esille valmennuksen avulla. (Heikkilä 2009, 102.)

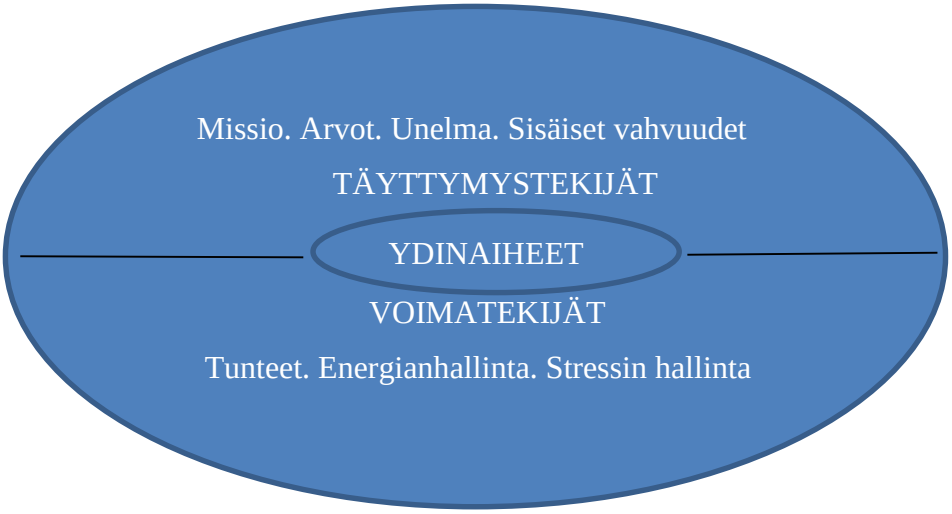



Kuvio 6. Suorituskyvyn jäävuori (mukaillen Heikkilä 2009, 102).

*Valmennus käytännössä*

Usein valmennus on kahdenkeskinen keskustelutuokio, mutta sitä voidaan hyödyntää myös ryhmissä. Prosessina valmennus on usein ennalta määritelty, suunnitelmallinen tilanne, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Monilla yrityksillä on erityisiä valmennus- tai coaching ohjelmia. (Aaltio 2008, 255.) Se on prosessimaista työskentelyä, jonka aikajänne on useita kuukausia, usein vuosia.

Ihmisillä on tapana jäädä kiinni vanhoihin tapoihin, niitä pitää ensin sulatella, sen jälkeen järjestellä uusiksi, jonka jälkeen taas vakiinnuttaa uutta opittua (Aaltonen et al. 2005, 329). Coachingia voidaan käyttää löytämään jokaisen yksilön sisäiset motivaatiotekijät, joita Carlsson ja Forssell (2012) kutsuvat ”täyttymystekijöiksi”. Näihin tekijöihin kuuluu unelmat, missio, arvot sekä sisäiset vahvuudet. Ennen valmennettavan haasteeseen etenemistä, tulee selvittää täyttymystekijät, jotta voidaan liikkua laajemmista kokonaisuuksista sekä haasteeseen vaikuttavista tekijöistä kohti suppeampia kokonaisuuksia. Coachingin edetessä seurataan, että valmennettavan tasapaino työn, toiminnan ja levon kannalta säilyy. Nämä ovat valmennettavan voimatekijöitä. Jotta täyttymystekijät tulevat esille ja toimivat, tulee voimatekijöiden (kuvio 7) olla kunnossa (Carlsson & Forssell 2012, 167 – 169).




Kuvio 7. Coachingin ydinaiheet (Carlsson & Forssell 2012, 169).

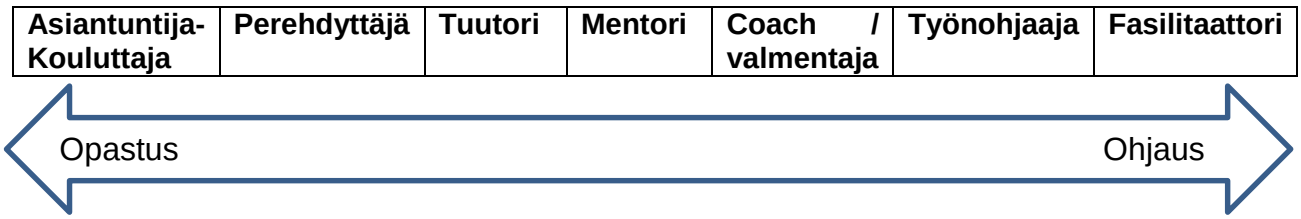
Mikäli coachingin ydinvaiheet sivuutetaan ja keskitytään vain johonkin rajattuun haasteeseen, tulee coaching-prosessista todennäköisesti pinnallisempi ja tehottomampi. (Carlsson & Forssell 2012, 170.)

Hiljainen tieto on syntynyt tekemisen äärellä, ajan kuluessa. Väitetään, että hiljaista tietoa voidaan siirtää toisille vain kokemuksen kautta aktiivisessa osallistumisessa tekemiseen. Tästä johtuen sitä on haasteellista tunnistaa ja jakaa muille sellaisenaan. (Kaario & Peltola 2008, 11.) Uuden tietämyksen luonnin lisäksi kahden keskisissä keskusteluissa korostuu usein vanhan tietämyksen säilyttäminen työpaikalla. Sanotaan, että tietämys katoaa työpaikoilta eläköitymisen seurauksena. Kokeneella työntekijällä on valtavasti hiljaista tietoa esimerkiksi toimivista menettelytavoista, suhtautumistavoista ja verkostoista. Toisen henkilön kanssa keskustelu on hyvä työkalu vaikeasti tavoitettavissa olevan tiedon esille saamiseen. (Kupias & Salo 2014, 46.)

Tänä päivänä on laajasti tunnustettua, että ihmisten omistama tietämys on arvokkain resurssi, mitä yrityksellä on ja valmentamisella, coachingilla, konsultoinnilla, fasilitoinnilla tai mentoroinnilla pystytään huoltamaan ja kasvattamaan tätä arvokasta resurssia. Keskustelun avulla voidaan motivoida, rohkaista ja kannustaa heikompaa työntekijää kohti parempaa suoritusta, mutta sitä voidaan hyödyntää myös hyvien työntekijöiden kohdalla asettamalla tavoitteita. Tällöin valmentamista voidaan käyttää esimerkiksi yksinkertaisesti kiittämiseen ja rohkaisemiseen jatkaa samalla tavalla. (Stone 2007, 3, 30.) Ihmiset kamppailevat omassa mielessään esimerkiksi motivaatio-, keskittymis- ja itsetunto-ongelmien parissa. Toinen ihminen näkee usein asiat eri tavalla ja osaa löytää toisesta henkilöstä puolia, joita ei edes itse osannut aiemmin hyödyntää. Keskustelu johtaa usein laajempaan näkemiseen ja uuteen motivaatioon joka taas johtaa hyviin tekoihin. (Loehr & Emerson 2008, 20, 23.)

Valmentajan tarkoituksena on innostaa, sitouttaa sekä kehittää valmennettavaa, mutta myös muokata työympäristöä siten, että valmennettavalla on paremmat edellytykset toimia ja onnistua. Valmentaja selkeyttää työn tavoitteita, arvioi toimintaa ja antaa palautetta, siinä on kyse läheisestä yhteistyöstä. (Onnismaa 2007, 95.) Valmentaja oppii itsekin tilanteista ja voi käyttää hyödyntää oppimaansa esimerkiksi seuraavassa coaching- tai valmennussessiossa (Stone 2007, 3).

Kuviossa 8 on Kupiaksen ja Salon (2014) näkemys erilaisista työelämänohjaajista ja siitä kuka ohjaa tai opastaa enemmän tai vähemmän. Tässäkin kuviossa Coach ja valmentaja ovat samalla tasolla.




Kuvio 8. Työelämäohjaajia (mukaillen Kupias & Salo 2014, 19)

Valmennettava on valmennuksen pääroolissa ja valmennuksen onnistuminen riippuu valmennettavan motivaatiosta, sitoutumisesta sekä siitä, miten valmennettava käyttää tarjottua mahdollisuutta hyödykseen (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21). David Clutterbuck (1999) jakoi valmennettavan odotukset neljään kategoriaan, sillä kun yksilöt ovat erilaisia, on tärkeää huomioida erilaiset odotukset. Valmennettavat odottavat valmennukselta: 1. Valmennusta, eli he toivovat selkeitä tavoitteita, sitoutumista, uusia ideoita ja palautetta. 2. Esikuvia, eli he kaipaavat neuvoja, pitävät valmentajaa esikuvanaan ja antavat valmentajan ohjailla. 3. Kontaktihenkilöitä, eli he haluavat apua kontaktien luomisessa, ehdottavat itse asioita, joista he haluavat keskustella ja esittävät omia näkemyksiään. 4 Sparrausta, eli valmennettavat hakevat itseluottamukselleen vahvistusta, osoittavat avoimuutta ja ovat halukkaita käsittelemään tunnetiloja. (Clutterbuck 1999, teoksessa Juusela et al. 2000, 22.)

### 2.2.1. Valmennuskeinoja

Kirjallisuus tarjoaa kattavan arsenaalin muun muassa erilaisia metodeja, leikkejä, prosessikuvauksia ja työkaluja valmentamiseen. Ohjeita löytyy tarkkaan laadituista, valmiista kysymys – keskustelupatteristoista aina kehonkielen käyttöön sekä muokkaamiseen. Näiden keinojen havainnollistamiseksi, tässä alaluvussa esitellään muutama esimerkkikeino, joita voidaan hyödyntää valmennuksessa.

Avoimet, haastavat, innostavat ja sytyttävät kysymykset kantavat vuorovaikutusta valmennuskeskustelussa. Usein puhutaan myös M-kysymyksistä, joita ovat mitä, miksi, mistä, miten ja niin edelleen. (Hirvihuhta 2007, 72 – 79). Valmentamisessa voidaan kääntää ongelmia tavoitteiksi, tarkastella asioita useista eri näkökulmista ja siten saada asiaan uutta perspektiiviä. Yksi tehokas keino on tehdä asiat näkyviksi, eli piirtää taululle, paperille, käyttää symboleja ja kuvia, jolloin pystytään liittämään esimerkiksi tavoitteisiin tunteita tai vertauskuvallisuutta. (Hirvihuhta 2007, 79 – 86, 92 - 93.)

Parppein (2008, 109 – 110) mukaan valmennettavien itse asettamat tavoitteet ovat tärkeässä osassa valmennusprosessissa, sillä näin toimiessaan, valmennettavat kokevat saavansa omien tehtäviensä kannalta tukea olennaisten seikkojen löytämiseen ja tukea tehtävien priorisointiin. Kun tavoite määritellään esimerkiksi valmennuksen yhteydessä itsenäisesti, työntekijän fokus kohdistuu juuri ydintehtäviin. (Parppei 2008, 110) Myös valmentaja voi antaa valmennettavalle tehtäviä, joiden edistymistä käydään läpi seuraavassa valmennuksessa (Hirvihuhta 2007, 79 – 86, 92 – 93)

Yksilön tai ryhmän minäpystyvyyteen pystytään vaikuttamaan ulkopuolelta, (Latham & Ernst 2006, 185) esimerkiksi valmentaja voi olla tämä vaikuttaja. On tärkeää, että yksilö ymmärtää hänelle teoriassa asetetut tavoitteet ja odotukset käytännön tasolla, tällöin yksilön ennustettavuuteen, ymmärrettävyyteen sekä työmotivaatioon pystytään vaikuttamaan (Bandura 1997). Tehtävien ja tavoitteiden esitystapa on yksi keino vaikuttaa yksilön tai ryhmän minäpystyvyyteen. Ihmisillä on luontainen taipumus käyttäytyä odotusten mukaan. Saatamme ajatella *”jos hänkin uskoo minuun ja tekemiseeni, miksipä en siis suoriutuisi tehtävästä”.* Monelle on tuttu ajatus: *”Jos tuokin pystyy, niin pystyn minäkin”*. Näiden tekijöiden vuoksi se miten tavoitteet ja odotukset esitetään, on tärkeää. Tavoitteet ja odotukset tulee esittää perustellusti ja siten, että ne ovat saavutettavissa. Jos toinen työntekijä menestyy ja saa esimerkiksi ylennyksen tai oman huoneen, tämä tulee perustella myös muille työntekijöille, jotta vältytään epäoikeudenmukaisilta ajattelulta. (Latham & Ernst 2006, 185.)

Jokaisella työntekijällä on oma sisäinen liekkinsä. Valmentajan tulee ymmärtää, että valmennettavat haluavat tehdä merkityksellistä työtä, sillä unelmat, visiot ja päämäärät innostavat ja ohjaavat yksilöä. (Aaltonen et al. 2005, 96, 131). Mitä paremmin valmentaja pystyy maalailemaan visioita, tavoitteita sekä päämääriä valmennettavalle, sitä suurempi motivaatio tavoitetta kohtaan muodostuu. (Latham & Ernst 2006, 187).

### 2.2.2. Valmennuksen haasteita

Joskus valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteessa on haasteita. Seuraavassa kuvataan lyhyesti valmennukseen liittyviä yleisimpiä ongelmia. Alla kuvatut haasteet ovat tuttuja myös OP Länsi-Kymessä valmentajan näkökulmasta katsottuna. Valmennukseen liittyvät haasteet voivat olla kertaluontoisia ja voivat jopa vaihdella yhden tapaamisen aikana tai

ne ovat kehittyneet eri syistä ajan kuluessa (Hirvihuhta 2007, 67). Nämä haasteet ovat esteitä toimivalle valmennukselle.

Valmennettava saattaa olla niin sanotusti *näyteikkunaostoksilla*, jossa hän ”katselee” tilannetta tai valmennusta, muttei ainakaan toistaiseksi ole sitoutunut siihen. *Pakkopullalla* tarkoitetaan valmennussuhdetta, jossa valmennettava kokee joutuneensa valmennukseen vasten tahtoaan. *Taikasauvalla* tarkoitetaan, että valmennettava odottaa valmentajalta suuria ohjeita jotka poistavat valmennettavan ongelmat heti. *Treenisalilla* tarkoitetaan kuvaavuksellisesti suhtautumistapaa, jossa valmennettava ymmärtää tavoitteiden olevan kovan työn takana. Ongelmat ja hiertymät valmennuksessa tulisi pystyä ottamaan puheeksi ja kääntämään tavoitteiksi. (Hirvihuhta 2007, 66- 67, 80.)

Valmennussuhde muodostuu usein ajan kuluessa helposti tuttavalliseksi, jolloin se saattaa kärsiä niin sanotusti jutustelusta. Hyvää tuttavallisessa valmennussuhteessa on se, että valmennettava on helpommin avoimena keskustelussa. (Hirvihuhta 2007, 47.) Valmentajan ja valmennettavan session erottaa ystävien välisestä keskustelusta kuitenkin se, että valmennuksella on aina jokin päämäärä, jota kohti etenemiseen pohditaan keinoja (Carlsson & Forssell 2012, 69). Joskus valmennuksessa puhutaan myös työn ulkopuolisista asioista. Silloin hyvänä rajanvetona on, että työn ulkopuolisista asioista, kuten perheasioista voidaan keskustella silloin, kun se palvelee työn tavoitteiden saavuttamista (Pohjanheimo 2007, 46).

Meillä kaikilla on omat asenteemme ja usein niitä on hyvin hankalaa muuttaa. Meillä on helposti tarvetta muuttaa muita ja olemme siihen hyvin motivoituneitakin. Mutta kun kyse on itsestämme, vain yksi prosentti ihmisistä pystyy tarkastelemaan vikojaan ja pyrkii korjaamaan niitä. Mitään muutosta ei kuitenkaan tapahdu, ellemme osaa muuttaa omia toimintatapojamme. Loppujen lopuksi asenteessa on kyse siitä, osaammeko kantaa vastuumme yksiöinä sekä myös siitä, kuinka suhtaudumme muihin. Ongelmiemme kohtaamisen sijaan etsimme selityksiä ja muodostamme tulkintoja. Esimerkiksi: *”Tämä työ olisi kyllä hoitunut minulta oikein hyvin, ellei Paavo olisi tullut häiritsemään työtäni”.* Saatamme myös selittää esimiehen tai valmentajan käytöstä vaikkapa ”narsismiksi” tai ”savustamiseksi”, sen sijaan että itse katsoisimme peiliin. Joku saattaa ajatella olevansa muita parempi, jopa niin paljon parempi, ettei kaipaa neuvoja tai valmennusta. (Furman et al. 2014, 39–42.)

Ihmisten innostuminen on luonnollista, mutta joskus vain on niin, että kaikki eivät halua innostua, heihin ei tartu muiden innostus tai he vastustavat innostumista, koska pelkäävät sen tarkoittavan äänekästä ja aktiivista hihhulointia. Suomessa saattaa vielä joissain työkulttuureissa olla jopa noloa innostua, sillä suomalaisille on luontaista iloita hiljaa itsekseen. Tulee muistaa, että myös valittamisesta sekä negatiivisten asioiden jauhamisesta innostuva työntekijä haluaa myös kokea positiivisia tunteita, tällöin tulee yhdessä, valmentamisen avulla löytää kyseisen henkilön innostumisen lähde. Jos tämäkään ei toimi, tulee henkilö ohjata esimerkiksi työterveyshuoltoon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 66–65.)

### 2.2.3. Kunnioitus ja vastuu

”Kun joku käyttäytyy arvojemme mukaisesti, hän herättää meissä myönteisiä tunteita.” (Liukkonen et al. 2006, 224). Kunnioituksen osoittaminen on vaikeaa, mutta se sekä empatia ovat toimivan valmennussuhteen lähtökohtia. Keskustelussa ei tarvitse olla yhteenkuuluvuuden- tai sulautumisen tunnetta, vaan riittää, että kunnioitetaan toista sellaisena kuin hän on. (Onnismaa 2007, 42 – 43.) Keskustelussa kiinnostuksen osoittaminen lisää toisessa kunnioituksen tunnetta, se näkyy läsnä olevalla sekä positiivisella suhtautumisella toiseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97). Kunnioitus nousee hiljalleen jokapäiväisistä rutiineista, valinnoista, puheista ja teoista (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50). Se on siis hyvin arkinen asia, joka tarkoittaa toiseen tutustumista, halua tutustua, ajan antamista, kuulumisten kyselemistä ihmiseltä, yksilönä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97). Kunnioitusta pystyy osoittamaan esimerkiksi kuuntelemalla, kysymällä, antamalla aikaa, kysymällä mielipidettä, tutustumalla sekä tuntemalla henkilökohtaisesti, huomioimalla esimerkiksi rakentavalla palautteella, jakamalla tietoa tasapuolisesti ja avoimesti. Kun valmennettava kokee saavansa arvostusta osakseen työyhteisössä, hän tekee parhaansa, täyttääkseen valmentajan tai esimiehensä vaatimat tavoitteet. (Kurttila et al. 2010, 50.)

Usein puhutaan esimiesten kyvyistä sekä kyvyttömyydestä, mutta tulee muistaa myös, että työntekijän tulee kantaa vastuu hyvistä työyhteisötaidoista (Ala-Kivimäki, 2016). Professori Soili Keskinen kertoo Helsingin Sanomissa (20.3.2016) viisi tärkeää tekijää, jotka kuuluvat työntekijän vastuuseen sekä hyviin työyhteisötaitoihin:

1. Työntekijä on vastuussa esimiehensä suuntaan, joten esimiehestä kohtaan tulee olla yhteistyökykyinen.

2. Vastuu kollegojen suuntaan: Heitä tulee auttaa, rohkaista sekä tukea aina kun voi.
3. Vastuu asiakkaiden suuntaan: Ammattitaitoinen ote, eli työ tulee hoitaa hyvin ja siitä kannetaan vastuu. Omasta ammattitaidosta tulee itse huolehtia.
4. Työyhteisön jäsenenä oleminen: Omalta osalta tulee huolehtia, että työilmapiiri on hyvä. Jokainen tartuttaa toisiinsa tunteita, siten jokainen on vastuussa, millaisia tunteita työpaikalla edistää.
5. Palaute: Rakentavaa palautetta pitää olla valmis ottamaan vastaan, sillä palaute on todella tärkeää.
   (Ks. Ala-Kivimäki, 2016.)

Voisi sanoa, että työmotivaatio on huipussaan, kun yksilö motivoituu suoritukseen itse. Siten ammatillista älykyyttä ja pätevyyttä on kyky motivoida itsensä ja kantaa siitä vastuu. (Sydänmaanlakka 2006, 227 -230.)

Valmennuksen onnistuminen riippuu siis monesta eri tekijästä, mutta pääasiassa yksilön motivaatiosta. Jokainen muistaa kouluajoilta, että suosikkiainetta oli helppoa opetella, mutta inhokkiaineen opettelu oli kuin söisi kalkkia. Yksilön persoonallisuudella on merkittävä vaikutus valmentamisen onnistumisen suhteen: Ne joilla on hyvät keinot käsitellä tietoa ja joilla on korkea minäpystyvyys, oppivat enemmän ja helpommin. Ilmapiiri on myös ratkaiseva tekijä: Kun valmennettavat kokevat, että heitä kunnioitetaan sekä heillä on mahdollisuuksia ja resursseja hyödyntää valmennuksessa läpikäytyjä asioita, heillä on korkeampi motivaatio toimia valmennuksessa käytyjen ohjeiden mukaisesti. (Robbins & Judge 2015, 543.)

# 3. METODOLOGIA

Tämä luku käsittelee tutkimuksen suorittamista ja luvun tarkoituksena on kuvailla tutkimusprosessin valintoja perustellen sekä läpinäkyvästi. Ajatus valmentamisen kehittämisestä syntyi jo alkuvuodesta 2015 ja siitä alkoi kirjallisuuden tutkiminen muun opiskelun ohessa. Lopullinen aihe täsmentyi alkusyksystä 2015, kun aiheanalyysia alettiin työstämään. Tutkimussuunnitelma valmistui loppuvuodesta 2015 ja tämän jälkeen alkoi kirjallisuuskatsauksen kokoaminen. Keskeiset käsitteet ja viitekehys varmistuivat ennen empiirisen aineiston keräämistä.

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa keskitytään itse tutkittavaan asiaan, mistä tietoa halutaan saada. Tapaustutkimusta tehdessä voidaan käyttää useita tutkimusmetodeja. Tiedon kerääminen aineistoon voidaan tehdä moninaisin keinoin kuten havainnoimalla tai haastattelemalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130–131, 134.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin case-yrityksen eli OP Länsi-Kymen neljää toimihenkilöä. Lisäksi, koska itselläni on case-yrityksen valmentajana usean vuoden käytännön kokemus, tuon tutkimukseen myös omia havaintoja sekä näkemyksiä liittyen aihepiiriin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole antaa koko populaatiota kattavia yleistyksiä vaan enemmänkin tarjota lisätietoa tutkittavasta aiheesta ja kuvailla mielenkiintoista ilmiötä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 11–12). Tapaustutkimuksessa on tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen (Taylor, Dossick & Garvin 2011).

Tutkimusaiheena työmotivaatio on jonkin verran arkaluontoinen ja luottamuksen rakentamista haastattelutilanteessa edellyttävä aihe – etenkin kun tarkastelussa on henkilökohtainen työmotivaatio. Mielestäni tutkimuksen tavoite ohjaa valitsemaan tapaustutkimuksen, sillä tapaustutkimus antaa sopivasti joustoa, jotta pystytään esimerkiksi haastattelutilanteessa luomaan luottamuksellista ilmapiiriä. Se luo kuvailevaa materiaalia, josta pystytään tekemään erilaisia tulkintoja. (Metsämuuronen 2009, 223.)

## 3.1. Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Tutkija arvioi, montako haastateltavaa tarvitaan johtopäätösten tekemiseen. Valinta perustuu tutkijan näkemykseen siitä, millä haastattelumäärällä- ja kysymyksillä saadaan riittävä

tieto. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59.) Haastateltavat valittiin pääosin sillä perusteella, että heillä on tunnetusti positiivinen asenne työntekoon ja elämään yleensä. Tunnen heidät kaikki myös omalta taipaleeltani valmentajana, joten meidän oli helppo heittäytyä niin sanotusti samalle aaltopituudelle ja keskustella avoimesti. Olen valmentanut heitä kaikkia vähintään 1,5 vuotta, joten tiesin pääseväni heidän kanssa avoimelle, rehelliselle ja rennolle keskustelutasolle. Heidän sanomansa on yleensä selkeää, heillä on usein kantaa ottavia argumentteja, he tuovat usein palavereissa esiin ajatuksiaan sekä ennen kaikkea niitä positiivisia ajatuksia. Työnteko onnistuu, he pääsevät tuloksiin, työtoverit sekä esimiehet luottavat heihin ja he kannustavat sekä luovat hyvää työilmapiiriä itsekin. Kaksi haastatteluun kutsutuista on myös itse tehnyt lähivuosina pro gradu -tutkielman, joten ajattelin saavani heiltä tukea laadukkaan aineiston keräämiseen ja tämä oli yksi tärkeä syy heidän kutsumiseensa haastatteluun.

Haastatteluissa oli ajatuksena saavuttaa saturaatio- eli kyllääntymispiste, jossa haastateltavilta ei tule enää uusia ajatuksia ja keskustellut asiat alkavat olla samankaltaisia teemoiltaan ja ideoiltaan, kuin aiempien haastateltavien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Alun perin oli tarkoitus valita kolme haastateltavaa. Valitsemieni kolmen haastateltavien jälkeen olisin haastatellut vielä kahta toimihenkilöä, jos olisi näyttänyt siltä, että uusia ideoita ja ajatuksia tuntuu riittävän. Lopulta kuitenkin valitsin viisi haastateltavaa vapaaehtoiseen haastatteluun, koska ajattelin, että on parasta lähettää kutsu useammalle siltä varalta, jos joku kieltäytyy. Yksi kutsuttu kieltäytyikin haastattelusta. Kieltäytynyt kertoi syyksi, että hän kokee muilla olevan enemmän annettavaa kutsussa esitettyihin teemoihin, kuin hänellä itsellään.

Kaikki neljä haastateltavaa (taulukko 1) ovat työskennelleet OP Länsi-Kymen palveluksessa vähintään reilut 3,5 vuotta, he ovat kolmesta eri työtiimistä (tiimejä on neljä) ja he ovat olleet henkilökohtaisen valmentamisen piirissä koko työskentelyajan. Valmentajina heille on toiminut vähintään kolme eri henkilöä, joten kaikilla haastateltavilla oli kokemusta erilaisista valmentajista ja valmennustyyleistä.

Taulukko 1.

| Haastateltava | Työskentelyaika | Työskenteyaika OP Länsi-Kymen palveluksessa | Nauhoituksen kesto / Litteroitu materiaali |
|---|---|---|---|
| Haastateltava 1 | 8 vuotta | 5 vuotta | 35 min. / 13 sivua |
| Haastateltava 2 | 15 vuotta | 8 vuotta | 45 min. / 19 sivua |
| Haastateltava 3 | 10 vuotta | 4 vuotta | 30 min. / 17 sivua |
| Haastateltava 4 | 18 vuotta | 3,5 vuotta | 55 min. / 21 sivua |

Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi lähes välittömästi haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelijan muistissa oli hyvin myös elekieli sekä tunnelmat. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 70 sivua (fontti Arial, koko 12, riviväli 1,5)

*Haastattelujen toteutus*

Haastattelun teemoja ja kysymyksiä pohdittiin sekä muotoiltiin läpi syksyn ja talven, kunnes lopullinen kysymysrunko valmistui ennen haastattelukutsuja. Kysymyksissä on jonkin verran toisiaan muistuttavia kysymyksiä (liite 1) ja tarkoituksena oli saada mukavan keskustelun avulla vastauksia tutkimuskysymykseen sekä valmentamisen ja työmotivaation kehittämiseen. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuun vaihteessa 2016. Haastattelu ajankohta ja paikka sovittiin haastateltavien kanssa riittävän ajoissa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaville annettiin tiedoksi noin viikkoa ennen haastattelua haastattelun teemat sekä päätutkimuskysymys. Itse haastattelukysymykset annettiin paperilla haastateltaville silmäiltäväksi heti kättelyssä, ja tästä noin 15 minuutin kuluttua alkoivat haastattelut. Paperilla olleet kysymykset myös helpottivat haastattelun etenemistä itse haastattelutilanteessa ja toivat selkeästi levollisuutta ja ehkä turvaakin haastateltaville. Pyrkimyksenä oli saada haastateltavat keskustelemaan vapaasti ja avata mielenkiintoisia esimerkkejä ja tapauksia, sellaisten tullessa esiin. Haastattelussa esitettiin lopulta enemmän spontaaneja, mielenkiintoisen keskustelun siivittämiä kysymyksiä, kuin mitä itse kysymyspatteristo sisälsi.

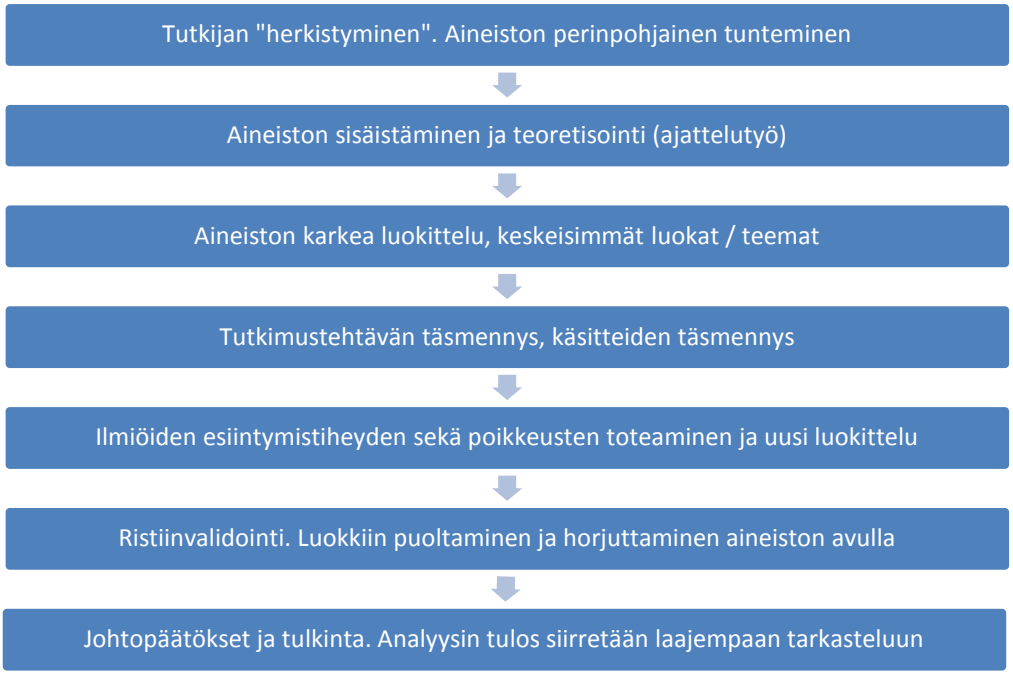
Toteutus tapahtui tutussa ympäristössä, haastateltavien omissa työpisteissä tai rauhallisissa työhuoneissa. Haastattelija istui haastateltavaa vastapäätä, välissä oli pöytä, jossa oli

nauhuri sekä molemmilla kirjalliset haastattelukysymykset paperilla (liite 1). Tilanteessa juotiin samalla kahvit ja nautittiin makeisia. Nauhoitukseen sekä aineiston hyödyntämiseen kysyttiin lupa ja haastateltaville kerrottiin miksi haastattelut nauhoitetaan sekä miten ja mihin nauhoituksia käytetään. Haastattelutilanteet, sisältäen alun pohjustuksen, tutkimuksesta kertomisen, tunnelman laukaisemisen small talkilla ja haastatteluosuuden, kestivät noin 45 min – 1h, 20 min. Itse haastattelut kestivät noin 30 - 55 minuuttia. Nauhurin olemassaolo unohtui hyvin nopeasti, vaikka alussa oli kaikilla haastatelluilla hieman jännitystä havaittavissa. Tallennettu aineisto purettiin sanatarkasti puhtaaksikirjoittamalla, eli litteroimalla, hyödyntäen tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroinnissa käytettiin yleisimpiä litterointimerkkejä, tässä tutkimuksessa käytössä oli Eeva-Leena Seppäsen *Keskustelunanalyysi perusteet*-kirjan esittämä merkistö.

### 3.2. Teemahaastatteluiden työstäminen sisällönanalyysimenetelmällä

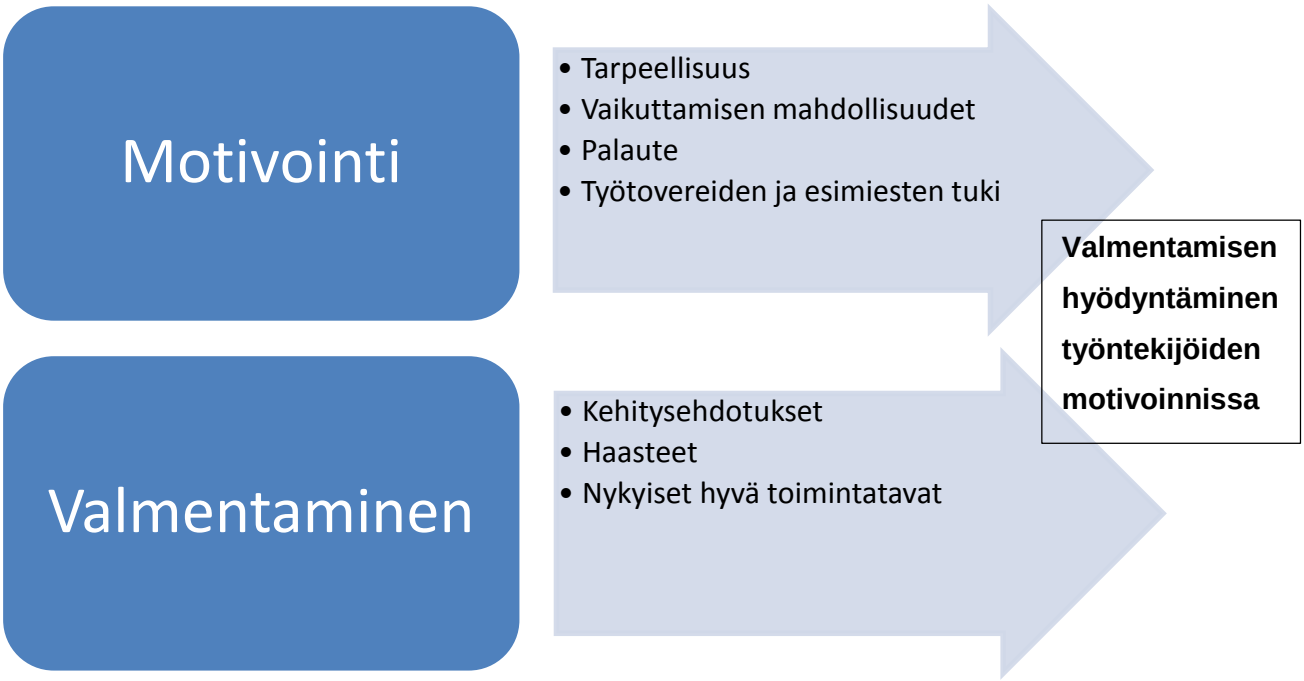
Laadullisessa tutkimuksessa laatu säätelee tutkimusaineiston kokoa, ei sen määrä. Tutkimusaineiston tarkoitus on toimia apuna asian sekä ilmiön ymmärtämisessä, siten pienikin tutkimusaineisto riittää, jos analyysi on tehty perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 - 86.) Teemahaastattelu on avoimen haastattelun- ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että aihepiiri eli teemat ovat ennakkoon tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella. (Hirsjärvi et al. 2008, 203.) Tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu sen joustavuuden vuoksi, sillä teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden luovia ja muuttaa haastattelurunkoa haastattelutilanteessa, joka tuo mielestäni tilanteeseen tarvittavaa rentoutta. Tämän tutkimuksen aineistona on litteroituja haastatteluaineistoja, jotka siis kerättiin teemahaastattelujen avulla.

Aineiston jäsentelyyn sekä analyysiin on käytetty sisällönanalyysia (kuvio 9). Sisällönanalyysia voidaan luonnehtia niin sanotusti perusanalyysimenetelmäksi, joka antaa laadulliseen tutkimukseen sopivasti väljyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuoda haastatteluaineisto selkeäksi ja tiiviiksi, jotta johtopäätösten teko helpottuu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Sisällönanalyysin joustavuus on tärkein tekijä, joka vaikutti sen valintaan. Mielestäni se antaa johtopäätösten tekemiseen mukavasti vapautta, eli se antaa tutkijalle niin sanotusti sopivasti vapaat kädet, jota vaaditaan tämän tyyppisessä tutkimuksessa, josta ei ole tehty aikaisempaa merkittävää tutkimusta.




Kuvio 9. Sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Syrjäläinen 1994).

Aineiston litteroinnin ja läpikäynnin jälkeen, aineisto eroteltiin ja siitä koodattiin asiat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Koodimerkinnät ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja, joilla tutkija jäsentää aineistoa helpommin käsiteltävään muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 – 93). Koodaamisen jälkeen aineisto teemoiteltiin teemahaastattelun mukaisiin teemoihin (liite 1). Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineisto analysoitiin huomioiden tutkimuskysymys ja siitä koostettiin tiivis kuvaus tutkimuskysymyksen ympärille. Itse litteroidut haastattelut tuottivat yhteensä 70 sivua tekstiä, joten luonnollisesti koko materiaalia ei esitetä tässä työssä, vaan aineisto jäsenneltiin (kuvio 10) johtopäätöksien tekemisen helpottamiseksi. Jäsenneltyä aineistoa ei myöskään esitetä kokonaisuudessaan tässä työssä, sen pituuden ja epäolennaisten asioiden vuoksi, vaan ainoastaan keskeisimmät asiat on poimittu esitettäväksi ja pääteltäväksi luvussa viisi.




Kuvio 10. Tutkimusaineiston pääluokat.

Luvussa viisi esitän olennaisempia sekä mielenkiintoisimpia löydöksiä ja otteita jäsennellystä aineistosta sekä vastaan aineiston, sen analyysin sekä kirjallisuuskatsauksen tukemana tutkimuskysymykseen. Näiden löydösten perusteella tehdyt johtopäätökset esitetään luvussa kuusi.

# 4. OP LÄNSI-KYMI

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä lyhyesti case-yritys, OP Länsi-Kymi, sekä kuvailla lyhyesti toimihenkilöiden henkilökohtaiseen valmentamiseen liittyvä nykyinen toimintatapa. Kuten aiemmin on tullut ilmi, tämä tutkimus keskittyy OP Länsi-Kymen tarpeisiin, eikä ota kantaa tai esittele OP Ryhmän toimintaa tutkimuksen teemojen tai käsitteiden tiimoilta.

OP Länsi-Kymi kuuluu Suomen suurimpaan finanssialan konserniin, OP Ryhmään (kuvio 11). OP Ryhmän koostuu noin 180 itsenäisestä osuuspankista ja niiden yhdessä omistamasta keskusyhteisöstä, OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. Konsernissa työskenteli yli 12 000 työntekijää vuonna 2014. Osuustoiminnallisen organisaation päätavoitteena on edistää omistajiensa, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (OP 2016.)

Kuvio 11. OP Ryhmän rakenne (OP 2016).

OP Länsi-Kymi on oman toimialueensa suurin yksityisasiakkaiden pankki, sen markkinaosuus on alueellaan noin 70 %. Se toimii läntisessä Kymenlaaksossa ja itäisellä Uudellamaalla, päätoimialueenaan Kouvolan ja Loviisan kaupungit sekä Lapinjärven kunta. (OP 2016.) Konttoreita sillä on kuusi ja työntekijöitä on noin 30, joista noin 20 on henkilökohtaisen

valmennuksen piirissä. Valmennettavana on toimihenkilöitä, asiantuntijoita sekä muutama esimies.

## 4.1. Toimintatapa

Työskentelen case-yrityksessä palvelupäällikkönä. Yhtenä työn osa-alueena on ollut toimihenkilöiden kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvan, kalenteriin merkityn henkilökohtaisen valmennustuokion vetäminen. Tällä hetkellä olen kuitenkin ollut töistä poissa perhe- ja opintovapailla 2,5 vuotta. Tänä aikana henkilökuntaa on pääsääntöisesti valmentanut kaksi eri valmentajaa ja lisäksi myös esimiehet ovat valmentaneet työntekijöitä oman arvionsa mukaan tarvittaessa. Case-yrityksessä valmennusta kutsutaan myös myyntikeskusteluksi sekä valmennuskeskusteluksi. Henkilökohtaista valmennusta on harjoitettu case-yrityksessä yli 10 vuoden ajan melko identtisellä mallilla. Minua aiemmin valmentajina toimivat pankinjohtajat. Case-yrityksen valmentajia kuvaa muun muassa seuraavat tekijät: Korkeakoulututkinto, hyvät tulokset käytännön työssä, esimies työ, korkea- ja monipuolinen osaamisen taso sekä vuosien kokemus alalta. OP Ryhmä kouluttaa valmentajiaan sisäisesti ja case-yrityksessä valmentaja saa tarvittaessa tukea ja sparrausta esimerkiksi omilta esimiehiltään.

*Henkilökohtainen valmentaminen case-yrityksessä*

OP Länsi-Kymi on hyödyntänyt toiminnassaan henkilökohtaista valmentamista useita vuosia ja sen seurauksena valmentamisesta on muotoutunut osittain tietoisten päätöksien seurauksena eräänlainen oppipoika-kisälli -malli. Koska kyseessä on niin sanottu "oppipoika-kisälli" asetelma, valmennuksessa siirtyy paljon tietoa, myös arvokasta hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa siirtyy sekä valmentajalta valmennettavalle, että päinvastoin. Valmentaja pystyy hyödyntämään valmennuksessa koettua tai jaettua onnistumista toisessa valmennuksessa. Valmentaja pystyy myös jakamaan valmennuksessa jaettuja onnistumisia anonyymisti henkilöstön yhteisissä palavereissa. Valmennettava oppii valmennuksessa teoriaa sekä käytännön työtä ja saa opetusta kädestä pitäen.

Yrityksessä on tunnistettu sosialisaatioprosessi, jossa hiljaista tietoa jaetaan kokemusten kautta. Jakaminen vaatii yhteistä aikaa ja yhdessä tekemistä onnistuakseen. Sosialisaatio tapahtuu työnteossa tyypillisimmillään oppipoika-, kisälli- ja valmennussuhteessa, mutta se

voi tapahtua myös epämuodollisessa tapaamisessa työpaikan ulkopuolella. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 9.)

OP Länsi-Kymessä ei kuitenkaan ole määritelty selvästi valmentamisen mallia, vaan se on muovautunut vuosien kuluessa yrityksen tarpeisiin sopivaksi. OP Ryhmän yhteisessä intranetissä on ohjeita valmentamiseen, mutta ne ovat hyvin yleishyödyllisiä. Case-yrityksen valmentaja on osittain mukana myös operatiivisessa työssä, eli tekee samoja töitä kuin valmennettavatkin, jotta valmentajalla pysyy tuntuma ja osaaminen käytännön töihin. Hirvihuhdan (2006) mukaan valmennukselle ei ole valmista mallia vaan hyvän valmentajan ominaisuuksiin kuuluu yrityksen tarpeiden mukaan joustavuus ja ohjattavuus, jolla varmistetaan tilanteeseen ja eri ihmisille parhaiten sopiva malli. Valmentajan rooli voi olla asiantunteva opas, kuuntelija, kyselijä tai kyseenalaistaja. (Hirvihuhta 2006, 20, 25, 31 – 33.)

*Valmentajan ja valmennettavan suhteen nykytila*

Nykyisin valmentaja ei ole pelkästään tiedon ja osaamisen jakaja vaan hänen tulee tukea persoonan henkilöllistä kasvua. Valmentaja tukee perinteisen valmennuksen ohella valmentajamaisesti ja sparraten valmennettavan ammatillista kasvua. (Kupias & Salo 2014, 249 - 250.) Tämän vuoksi on tärkeää laatia valmennussuunnitelma aina yhdessä valmennettavan kanssa. Yleensä valmentaja sekä valmennettava sopivat valmennuksen päämääristä alussa ja tarkistavat valmennuksen edetessä missä mennään.

Case-yrityksessä on havaittu, että ketään ei voi valmentaa, jos kohde ei ole vastaanottavainen. Haasteena nähdään, että valmennettavien asenteita on erittäin vaikeaa muuttaa. Jos asenne on, että valmentaminen on vain tapa kytätä työntekoa, heijastuu tämä herkästi myös valmennuksen onnistumiseen sekä valmentajan ja valmennettavan suhteeseen. Kuitenkin case-yritykseltä saadun palautteen mukaan monet valmennettavat kokevat että omasta työstä puhuminen on tärkeää ja se, että joku kuuntelee. Tähän liittyy Loehrin & Emersonin (2008) huomio, että kaikki tarvitsemme joskus päätöksen tueksi ja ajatusten selventämiseksi keskusteluseuraa. Ihmiset kamppailevat omassa mielessään esimerkiksi motivaatio-, keskittymis- ja itsetunto-ongelmien parissa. Toinen ihminen usein näkee asiat eri tavalla ja osaa löytää toisesta puolia, joita ei edes itse osannut aiemmin hyödyntää. Keskustelu johtaa usein laajempaan näkemiseen ja uuteen motivaatioon joka taas johtaa hyviin työsuorituksiin. (Loehr & Emerson 2008, 20, 23).

*Valmennuksesta havaitut hyödyt*

Case-yrityksessä pidetään puolen vuoden välein koko henkilökunnalle palaveri valmennuksen perusasioista, eli valmennuksen tavoitteista, hyödyistä, räätälöitävyydestä ja tuloksista. Hirvihuhdan (2006) mukaan valmennuksen onnistuminen edellyttää siitä etukäteen kertomista, jotta vältytään tilanteelta, jossa työntekijät ihmettelevät toiminnan tarkoitusta (Hirvihuhta 2006, 23). Oppimisen tavoitteena on liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kauhanen 2012, 158). Case-yritykseltä saadun palautteen mukaan valmennuksella on pystytty vaikuttamaan työntekijän osaamiseen, rohkaisemaan myyntityöhön sekä vahvistamaan hyviä toimintatapoja- sekä käytäntöjä. Valmennuksen hyötyjä, kuten myös esimerkiksi Jari Sarasvuon tsemppikoulutuksen hyötyjä, on kuitenkin vaikea mitata. Jonkinlaisena mittarina voi osittain pitää mielestäni myyntituloksia: Esimerkiksi 2,5 vuotta sitten, case-yritys saavutti pitkästä aikaa, monen vuoden tauon jälkeen, koko pankin osalta tavoitteet, moni konttori saavutti konttorikohtaiset tavoitteet yli 100-prosenttisesti sekä useat toimihenkilöt onnistuivat omissa tavoitteissaan. Uskon, että systemaattisella valmentamisella ja tavoitteiden kertaamisella sekä tsemppaamisella pystyttiin parempiin tuloksiin.

*Valmennuksen eteneminen käytännössä*

Kuten aiemmin on tullut ilmi, valmennus alkaa case-yrityksessä usein sillä, että valmentaja ja valmennettava keskustelevat aluksi yhdessä mitä asioita valmennuksessa tulisi käsitellä. Kyseessä on aina niin sanotusti räätälöity oppimissopimus (kuvio 12).

Kuvio 12. Esimerkki henkilökohtaisen valmennuksen etenemisestä case-yrityksessä tällä hetkellä.

Tärkein osa-alue case-yrityksen valmennuksessa on meneillään olevan, kuusi kuukautta kerrallaan kestävän, myyntihankekauden tavoitteiden seuraaminen ja niihin liittyvät toimenpiteet. Tavoitteita on asetettu pankki- konttori- sekä henkilökohtaisella tasolla. Henkilökohtaiset tavoitteet vaihtelevat työntekijän osaamisen ja työtehtävien mukaan. Tavoitteiden asettamisesta on ollut OP Länsi-Kymessä hyviä kokemuksia yli kymmenen vuoden ajalta.

Case-yrityksessä koetaan, että tavoitteet motivoivat työntekoon, ne tuovat mukavan lisän palkkaan monelle, lisäävät työntekijöiden vuorovaikutusta, yhteishenkeä ja yhteistyötä sekä tuovat piristävää kilpailuhenkeä. Tavoitteet laaditaan tarkasti jokaista työntekijää ajatellen ja myös työntekijät voivat vaikuttaa tavoitteisiin esittämällä ideoita ja toiveita. Työntekijät pystyvät seuraamaan tavoitteitaan reaaliajassa ja täydentämään tavoitteita itse erilliseen excel-taulukkoon, josta niiden seuraaminen on mielenkiintoista sen visuaalisuuden ja selkeyden vuoksi. Noin puolet työntekijöistä seuraavat tavoitteita oma-aloitteellisesti. Kaikki tässä tutkimuksessa haastatellut työntekijät seuraavat henkilökohtaisia tavoitteitaan aktiivisesti ja kirjaavat niitä itsenäisesti ylös. Kaikkien työntekijöiden kanssa kuitenkin käydään tavoitteet läpi, tämän passiivisemman porukan kanssa excel-taulukoita myös täydennetään valmennuksen yhteydessä.

# 5. VALMENNUKSEN MERKITYS JA TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAMINEN

*”Konkreettisesti motivaatio näkyy niissä tavoitteissa, että niitä yrittää...Se on se joku draivi siellä, takana, millä niinku jaksaa kehittyä ja jaksaa tehä sitä työtä.”* - Haastateltava 1.

*”Jos sul ei oo työmotivaatiota, niin sithän sä oot väärässä paikassa. Siis koska jos sul on hyvä työmotivaatio, niin sun ympärilläkin on muilla hyvä olla.”* – Haastateltava 2.

*”Työmotivaatio on sitä, että on kiva tulla töihin ja on kiva tehdä niit omii töitä ja tekee parhaansa, että tota yritys menestyy... Työmotivaatiota tarvitaan, eihän kukaan viihtyis siel työssä ja yrityksel ei välttämättä menis niin hyvin, jos työntekijät ei olis motivoituneita”* - Haastateltava 3.

*”Joku semmonen draivihan siinä täytyy olla, että aamulla lähet sinne työpaikalle. Varmaan aika monest asiast. Työmotivaatio on se mikä saa sinut tekemään sitä työtä ja kehittämään itseäsi”* – Haastateltava 4.

Tässä luvussa pohditaan aineiston sekä kirjallisuuskatsauksen tukemina uusia keinoja motivoida työntekijöitä henkilökohtaisen valmentamisen avulla sekä nostetaan esille myös muita työmotivaatioon olennaisesti vaikuttavia sekä haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia. Siten aiheesta saadaan case-yritykselle kokonaisvaltainen kuva tämän työyhteisön valmentamisesta ja työmotivaatiosta tällä hetkellä. Luvussa esitetään jäsennellyn aineiston perusteella johdetut, keskeisimmät löydökset suhteessa aiempaan teoriaan sekä tutkijan omaan näkemykseen ja kokemukseen suhteuttaen. Lisäksi tämän luvun tarkoituksena on pohtia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä aineistoanalyysin pohjalta vastausta tutkimuskysymykseen.

Seuraavissa alaluvuissa esitän keinoja, mutta myös joitakin haasteita liittyen motivoimiseen ja valmentamiseen. Luvun lopussa teen ehdotuksen OP Länsi-Kymelle uudesta toimintamallista valmennuksen suhteen sekä viimeisenä annan selkeät vastaukset tutkimuskysymykseen. Jäsennellystä aineistosta on poimittu valikoituja tekstikatkelmia, sillä tekstikatkelmat tukevat tehtyä tulkintaa, kuvaavat aineistoa sekä elävöittävät tekstiä (Savolainen 1991, 454).

## 5.1. Valmentamisen hyödyntäminen motivoinnissa

*”Se positiivinen fiilis siinä (valmentamisessa motivoi).”* – Haastateltava 1.
*”Se kiva fiilis mennä sinne (valmennukseen).”* – Haastateltava 2.
*”Hyvin minust on ollu niin, että mua on niinku motivoinu se valmennus.”* – Haastateltava 4.

*Valmentaja*
Haastateltava 4 nosti esiin, että on erityisen tärkeää, että valmennuksessa otetaan ihmiset huomioon yksilöinä, sillä eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Toiset innostuvat hyvin pienistäkin asioista ja toiset tavoittelevat enemmän, jatkoi haastateltava 4. Tällöin on tärkeää, että valmentaja tuntee valmennettavan. Koska työmotivaatio on hyvin henkilökohtaista ja riippuu pitkälti ihmisen tarpeista (Latham & Ernst 2006), tulee valmennuksessa kiinnittää erityistä huomiota yksilöiden erilaisuuteen. Me olemme erilaisia, esimerkiksi Robbinsin (2000) mukaan kaikki eivät halua haasteellista ja monipuolista työtä. He tekevät työtä, koska se on helppoa ja mukavaa. Itse energia säästetään työnulkopuolisiin asioihin. Jos haetaan eteenpäin pyrkiviä työntekijöitä, tämä tulee kartoittaa rekrytointitilanteessa. (Robbins 2000, 446 - 449.) Mielestäni pankkityössä tarvitaan myös edellä kuvatun kaltaisia, luotettavia, tyytyväisiä ja reippaita peruspuurtajia, mutta toisaalta taas myös kunnianhimoisia, eteenpäin pyrkiviä vahvoja tekijöitä. Olennaista tässä erilaisuudessa on, että valmentaja pystyy tukemaan näitä ainutlaatuisia erilaisia persoonallisuuksia.

Olen samaa mieltä siitä, että kaikille ei sovi sama valmennustapa, esimerkiksi osa ei halua katsoa myyntitavoitteita, sillä he katsovat niitä jopa päivittäin omatoimisesti. Työntekijöiden osaamisen taso vaihtelee, kaikille ei käy samat valmennuksessa harjoiteltavat tai koulutettavat asiat. Toiset haluavat koulutusta, sparrausta sekä rohkaisua ja toisille riittää, että myyntitavoitteet päivitetään ja käydään kuulumiset läpi.

Haastateltava 1 kokee motivoituvansa valmennuksessa parhaiten, kun hän tietää, että valmentaja osaa käytännön asiat ja on hyvä työssään. Tällöin valmentajaa on helppo kunnioittaa, kun tietää mistä toinen puhuu, eikä vaan: *”...että se ei oo vaan sitä et niinku, ”nää pitää saada myytyä”.”* Haastateltava 3 kertoi seuraavaa: *”Must ois tosi tärkeetä et se valmentaja nimenomaan osaa ja se olis niikun hyvä siin omas työssää ja siin myynnissä että kattois sitä ehkä vähän sillai ylöspäin... Valmentaja olis sillai tosi innostava ja et tulis enemmän sellai fiilis että, vaik sais siit sellast inspiraatiota, että ”vitsi tol on hyvä meno ja hyvät myynnit” tai*

*silleen että haluis ottaa vähän mallii siitä valmentajasta."* Usein valmentaja on kokenut työntekijä, ajattelukumppani sekä etenkin nuorille kollegoille; roolimalli (Aaltonen et al. 2005, 304). Haastateltava 2 pitää tärkeänä, että valmentaja on samalla aaltopituudella valmennettavan kanssa. Toinen olennainen asia on, että valmentaja on tehnyt pankissa erilaisia töitä, jotta hän tietää mitä tehtäviä esimerkiksi kassatyöhön kuuluu, jatkoi haastateltava 2. Case-yrityksen valmentajat ovat pääosin kaikki aloittaneet kassapalveluista ja edenneet siitä työkokemuksen karttumisen jälkeen asiantuntijoiksi- ja valmentajiksi.

Hyvä valmentaja osaa luovia erilaisten ihmisten parissa ja itse valmennus ei koskaan mene saman sabluunan kautta, vaan on erilainen eri ihmisten kohdalla. Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan se mikä tulisi päteä jokaisen valmennettavan kohdalla, on se, että he tuntevat olevansa matkalla oikeaan suuntaan. Valmentajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijää ymmärtämään työnsä merkityksellisyys, jotta työntekijä innostuu ja motivoituu toteuttamaan työtään. (Carlsson & Forssell 2012, 28.)

*Välitavoitteiden asettaminen valmennuksessa – motivoinnin lähde?*

Haastateltava 2 suorastaan innostui puhumaan ajatuksestaan lisätä, nykyisen myyntihankekauden tavoitteiden (6 kk) lisäksi asetettavista 2-3 kuukautta kestävistä välitavoitteista, jossa olisi koko pankin henkilökunta mukana ja jossa tulisi tarjota asiakkaille tuotetta, jota kaikki osaavat ja pystyvät myymään. Esimerkiksi vakuutukset ovat tämän tyyppisiä tuotteita – niitä tarvitsevat kaikki. Haastateltava 2 jatkoi että *"se olisi pientä kilpailua, muttei mitään pakonomaista".* Valmennuksen yhteydessä välitavoitteiden asettamisia onkin hyödynnetty jo vuosia, mutta tavoitteita on asetettu valmentajan ja yksilön yhteisestä sopimuksesta. Myös tässä, välitavoiteasiassa pätee aiemmin mainittu ryhmäpaineen tehokkuus: Kun sama tavoite on kaikilla, se ajaa työntekijöitä herkemmin tavoitteisiinsa.

Martela ja Jarenko (2015) ohjeistavat, että välitavoitteiden avulla konkretisoituvat pienetkin edistysaskeleet, ne huomataan ja niistä on siten helpompi iloita. Tavallaan ne luovat jo itsessään palautejärjestelmän, joka kertoo nopeasti ollaanko menossa oikeaan suuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 111 – 112.) Tavoitteet eivät vain ohjaa ja motivoi työntekijöitä, vaan lisäksi ne auttavat työntekijöitä uskomaan omaan kyvykkyyteensä (minäpystyvyys). Ne myös motivoivat parhaiten, kun tavoite on asetettu riittävän pitkälle aikavälille ja täten se voidaan pilkkoa välitavoitteisiin. (Bandura & Wood 1989, 367.) OP Länsi-Kymen tavoite-

kausi eli myyntihankekausi on kuusi kuukautta pitkä, mutta henkilökohtaisessa valmennuksessa valmentajalla sekä valmennettavalla on tapana asettaa henkilökohtaisia, lyhemmän aikavälin tavoitteita. Koko OP Ryhmässä on välillä myös myyntikampanjoita, kestoltaan esimerkiksi 2 kuukautta. Jatkossa case-yrityksessä voidaan järjestää myös koko pankin keskinäisiä, lyhemmän aikavälin tavoitteita. Nämä tavoitteet olisivat kaikille mahdollisia saavuttaa, kuten haastateltava 2 sanoi.

*Mitä hyvää vanhassa tavassa, mitä uutta valmennukseen?*
Kolme neljästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että tulevien asiakastapaamisien läpikäynti ennakkoon valmennuksen yhteydessä on hyvä keino motivoida kohti toimivaa asiakaskohtaamista. Haastateltava 3 kertoi seuraavaa: ”*Vois just vaikka käydä että miten joku mennyt tapaaminen on mennyt ja miettii vaikka yhessä et minkä takia ei saanu jotain myyntiä tai sitten tota asettaa vaikka yhes jotain... Sellasii pienii tavoitteita vaikka et ens kerraks mä yritän tehä nää ja sitte kattoo, että miten ne toteutuu ja mikä tietysti sit jos on jotain ongelmia jossain tuotteessa ni kyl must ois ihan kiva käydä niit yhessä läpi ja saada myös apuu siihen että miten se myynti sit vois onnistua.”* Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei ole tarpeen katsoa aikavarauksia, mutta hän ei ole aikavarauksen piirissä, joten hänellä ei välttämättä ole asiasta omakohtaista kokemusta. Voi siis olla, että hän tarkoitti kommentilla itseään. Haastateltava 1 ehdotti, että myös menneitä aikavarauksia voidaan katsoa, jos niissä on jotain erityistä, mitä haluaa jakaa valmentajan kanssa.

Joidenkin valmennettavien kohdalla on case-yrityksessä katsottu etukäteen tulevia sekä menneitä asiakastapaamisia. Tuleviin tapaamisiin on myös palattu seuraavassa valmennuksessa, kun asiakastapaaminen on ohi. Tällöin on pohdittu mitä hyvää tapaamisessa oli ja mitä voisi mahdollisesti tehdä toisin. Tätä käytäntöä voidaan jatkaa, mikäli valmennettava kokee sen hyödylliseksi. Valmentajana koen, että tulevien asiakastapaamisten läpikäynti on erittäin hyödyllistä. Etukäteen voidaan yhdessä pohtia, mikä ratkaisu olisi paras kyseiselle asiakkaalle ja miten ratkaisun tarjoamista voidaan edistää. Asiakastapaamisen läpikäyminen etukäteen motivoi yrittämään ja panostamaan asiakaskohtaamiseen tosissaan, sillä on jo tiedossa, että seuraavalla valmennuskerralla asiaan palataan ja olisihan se mukavaa, kun tapaaminen asiakkaan kanssa olisi mennyt onnistuneesti.

Valmennuksessa on jaettu aiemmin hyviä toimintatapoja- sekä ideoita asiakkaiden kanssa toimimiseen. Haastateltava 1 ja 2 toivoivat tätä tulevan lisää, sillä he molemmat kertovat

mielellään omista onnistumisistaan ja kuuntelevat muiden onnistumisia. Aina muiden keinot kohdata asiakas ei sovi omaan toimintatapaan, mutta monesti näistä hyvistä käytännöistä ja vinkeistä pystyy poimimaan aina jotain uutta omaan asiakaskohtaamiseensa. Koin myös, että haastateltava 2 koki tulevansa imarrelluksi, kun häneltä kysytään vinkkejä asiakaskohtaamisiin. Lisäksi hän kertoi saavansa toisten onnistumisista ja niiden jakamisista rohkeutta omaan tekemiseensä. Sen vuoksi hän toivoo, että valmentaja kertoo omista ja muiden onnistumisista.

Haastateltavat nostivat esiin pieniä asioita, jotka motivoivat valmennuksessa. Niitä ovat hyvä, yksinkertainen palaute, esimerkiksi: ”Hyvä, sä oot onnistunu tässä”. Tärkeäksi koettiin hyvä fiilis, kunnioitus, toimivat henkilökemiat ja positiivinen asenne. Haastateltava 1 sanoi, että onnistunut valmennustuokio antaa motivaation tehdä työtä jatkossakin sekä kipinän kehittymiseen. Ei valmentaminen minustakaan ole mitään rakettitiedettä, taikuutta tai ihmeiden tekemistä, vaan kahdenkeskistä juttelua työn haasteista ja tavoitteista.

*Palaute työmotivaation lisääjänä*

Henkilökohtaista palautetta toivotaan lisää. Haastateltava 4 sanoi mielestäni osuvasti: *”(Palaute) on tärkeempää kun mitä esimies aina ihan itse tajuaakaan. Se vaikuttaa niin paljon. Ihan myös olemus ja tekeminen*.” Itsekin arvostan eniten esimiesten palautetta, mutta kaikki palaute tuntuu tärkeältä. Kaikki haastateltavat kertoivat saavansa eniten palautetta asiakkailta ja sen jälkeen työtovereilta. Palautteen koetaan olevan isossa osassa palkitsemista ja motivoimista. *"Kaikki hyvä palaute motivoi riippumatta siitä, minkälaista se on”* - haastateltava 1. Haastateltava 4 oli sitä mieltä, että mitä tahansa palautetta voi antaa, mutta se pitää osata esittää oikealla tavalla, jolloin se myös kritiikkinä saattaa sisuunnuttaa ja motivoida työntekoon. Haastateltava 1 arvostaa eniten esimiehen sekä työtoverin palautetta, hänen mielestään asiakkailta saatu palaute vain kertoo, että on tehnyt työnsä.

Palautteen perusääntönä voisi ajatella esimerkiksi, että antaa kolme kertaa enemmän positiivista palautetta, kun kriittistä palautetta. Valitettavasti yhteisöissä, joissa ei ole palautteenantamisen kulttuuria, on myös enemmän niin sanottua kyräilyä ja pahan puhumista selän takana, tämän tyyppisessä työyhteisössä vallitsee pelko ja välinpitämättömyys. Siellä saatetaan ajatella, että hyvä palaute on jotenkin itseltä pois tai se tekee saajan ylpeäksi. Joku saattaa myös tulla kateelliseksi. Kritiikkiäkään ei voi tällaisessa yhteisössä antaa, sillä sen pelätään loukkaavan toista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92 – 93.) Case-yrityksessä

palautteenantoa ja avointa työilmapiiriä tukevat monet asiat, esimerkiksi valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, yhteiset aamupalaverit, Tyky-reissut, palkkakeskustelut, sähköinen palautejärjestelmä asiakkaille sekä iloiset ja kannustavat esimiehet ja tietysti pääosin itse työntekijät. Palautemyönteisestä työilmapiiristä kertoo mielestäni esimerkiksi se, että haastateltava 2 kokee, että häneen luotetaan työyhteisössä ja esimiehet tietävät hänen yrittävän aina parhaansa, vaikkei ”hyvältä näyttää”- palautetta kummempaa aina tulisikaan.

*Työtovereiden tuki ja motivointi*

*”(Työmotivaatio näkyy) yhteispelissä, koska tehdään paljon yhdessä. Tavallaan sä teet yksilönä, mutta tavallaan paljon porukassa.”* – Haastateltava 4.

Haastateltavat 1 ja 2 nostivat haastattelussa moneen otteeseen esille heidän läheiset välinsä, ja sen että he voivat kertoa toisilleen hyvät ja huonot asiat. Haastateltava 1 totesi, että hän yrittää löytää kaikesta sen positiivisen, etenkin jos toisella on huono päivä. Siten vältetään myrkkypilvi konttorilla. Useat tutkimukset todistavat, että työtovereiden tuki on yksi olennaisimmista työn resursseista sekä yksi sisäisen motivaation tukielementeistä, joka tukee ja stimuloi työntekijöiden kasvua, oppimista sekä kehitystä (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris 2008, 191). Lisäksi työtovereiden tuki toisilleen vähentää työhön liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia sekä auttaa saavuttamaan työn tavoitteita (Bakker et al. 2008, 191).

Sparrauskulttuuri on yksi tämän hetken mielenkiintoisista pinnalla olevista ilmiöistä. Haastateltava 2 puhui siitä, kuinka heillä on tapana jokapäiväisessä työssä sparrata toinen toisiaan. Hän saa myös onnistumisen fiiliksiä siitä, jos työkaveri onnistuu myynnissä. Haastateltava 3 taas kertoi, että hyvä fiilis purkautuu parempina työsuorituksina. Haastateltava 2 kertoi, että heidän tiiminsä on järjestänyt virallisen työajan jälkeen soittoiltoja, joissa soitetaan valituille asiakkaille ja esimerkiksi tarjotaan vakuutusten vaihtoa tai kilpailutusta OP Ryhmään. Nämä vapaaehtoiset, ylitöinä maksettavat soittoillat ovat olleet onnistuneita ja sitä kautta ovat antaneet työhön sekä tiimiin uutta virtaa. Myös haastateltava 3 puhui soittoiltojen hyvästä meiningistä. Martelan ja Jarengon (2015) mukaan sparrauskulttuurissa jokainen pyrkii kehittymään yksilönä ja siten rakentaa myös työyhteisön kehittymistä, näin muodostuu valmentava asenne työtovereita kohtaan: Tiimiläiset antavat palautetta toisilleen, kiihdyttävät oppimista ja rohkaisevat toisiaan asettamaan rimaa korkeammalle. Sparrauskulttuuri ei koske vain työntekijöitä, vaan siinä sitä tukee ja on mukana koko työyhteisö. (Martela & Jarenko 2015, 108 – 109.)

Kuten tässä tutkimuksessa aikaisemmin on tullut ilmi, onnistunut tavoiteasetanta motivoi työhön. Haastateltava 2 kertoi saavansa energiaa, kun tavoitteet täytyvät, sillä se merkitsee myös kovalla työllä ansaitun palkkion saamista. Martela sekä Jarenko (2015) kertoivat esimerkin eräästä menestyneestä työtiimistä, jolla oli tapana kirjoittaa viikon tilaukset fläppitaululle kissankokoisilla kirjaimilla. Muut ehkä hieman ihmettelivät tapaa - näkyyhän tilaukset sähköisenä koneeltakin. Psykologisesti tämä keino on kuitenkin todettu toimivaksi: Tavoitteet ovat työskentelytilassa kaikkien nähtävillä. Ja kaiken kruunaa, kun tilaus on valmis ja päälle saa käydä vetämässä paksulla mustalla tussilla ruksin päälle. *”Voitto!”* (Martela & Jarenko 2015, 111.)

Haastateltava 4:n mukaan heidän työtiiminsä on käyttänyt Martelan sekä Jarengon (2015) kuvailemaa ”fläppitaulu-taktiikkaa” kohta vuoden ja se on motivoiva, toimiva sekä tiimihenkeä kohottava keino. *”Myyminen, se et onnistut siinä, saat sille asiakkaalle jonkun hyvän paketin sillee että tota, kyl se niinku motivoi, et meil on se taulu tuolla, et sä saat sen punasen viivan käydä vetämässä, jes!”* Fläppitaulu on myös siitä hyvä ajatus, että ihmiset motivoituvat samantyyppisten kollegojensa menestyksestä, koska he kokevat, että onnistuminen on tällöin mahdollista myös heille (Bandura & Wood 1989, 363). Mielestäni haastateltavan 4 kertomassa tavassa on myös kyse ryhmän innostumisesta. Innostuessaan, ryhmä vetää yksilöt mukaansa ja tässä olennaisena tekijänä ovat innostavat tavoitteet. Innostaminen on myös valmentajan perustekemistä. Valmentajan tulisi pysähtyä kuuntelemaan ja näkemään, jotta hän osaa löytää innostuksen aiheet ja siten innostaa muita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 233 – 235.)

Ryhmän sujuva toiminta edellyttää myös auttamista puolin ja toisin. Auttamista paljon tutkineen professori Scheinin (2009, 6 - 7) mukaan auttamista on muun muassa neuvonta, avustaminen, valmennus, opastaminen, huolehtiminen, kannustaminen, selittäminen, mahdollistaminen ja esimerkiksi toisen puolesta työn tekeminen. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskentelee tietotyöläisiä, auttaminen on olennaisessa roolissa organisaation menestyksen kannalta. Scheinin (2009) mukaan auttaminen lähteekin siitä, että avuntarvitsija hakee nöyrästi itse ratkaisua ja pyytää apua. Autettavalla on siis ongelma ja auttaja on valmis auttamisprosessiin, vaikkei hänellä olisikaan valmiita vastauksia (Schein 2009, 144 -157). Haastateltava 1 kertoi, että työtovereiden apu lisää työmotivaatiota. *”Mun mielest se on just se et on positiivinen asenne ja se että autetaan toisia ja tälleen ja kysytään rohkeasti apua ja*

*tarjotaan apua. Ei tuu sellasta oloa että olis niinku yksin sen oman työnsä kanssa.”* Case-yrityksessä auttamisesta puhutaan johtotasoa myöten ja kaikkia kannustetaan auttamaan sekä tarjoamaan apua toinen toisilleen, tämä on myös toiminut hyvin ajoittaisesta kiireestä huolimatta.

*Mikä motivoi työssä*

Haastateltavat kertoivat useita tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Nämä kaikki tekijät ovat tunnettuja myös tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta. Laittamatta näitä tekijöitä sen suuremmin tärkeysjärjestykseen, seuraavassa on lueteltu eniten esiin nousseita, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

- **Palkka**. *”Täytyy kyllä sanoa se palkka. Sen palkan täytyy jollain tavalla motivoida ja olla suhteitettu.”*
- **Vuorovaikutus**. *” No, kyl se mun mielest enemmän (motivoi) se kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä.”*
- **Kehittyminen työssä**. ”*No totta kai sekin että pääsee kehittymään. Et tuntuu että sinuun luotetaan. Se on ehkä se paras.”*
- **Onnistuminen työssä**. *”Myyminen, se et sä niinku onnistut siinä, saat sille asiakkaalle jonkun hyvän paketin sillee että tota, kyl se niinku motivoi, et meil on se taulu tuolla, et sä saat sen punasen viivan käydä vetämässä, jes! Että ”jes tein jäsenyyden, jes tein jotain”!”*
- **Haasteelliset, muuttuvat työtehtävät**, kertoi muutama haastateltava. Tämä on kuitenkin mielestäni yksilöllistä, sillä yksi haastateltavista sanoi olevansa oikein tyytyväinen nykyisiin työtehtäviinsä, eikä kaipaa tällä hetkellä enempää haasteita.
- **Elekieli**. *”Hymyt ja ilot.”*

## 5.2. Työmotivaatioon vaikuttaminen - haasteet

Tässä alaluvussa nostan esiin muutamia keskeisiä, haastatteluista esiin nousseita valmennuksen ja motivoinnin haasteita. Mitään ylitsepääsemättömiä esteitä tai asioita, joita ei voisi parantaa tai kehittää positiiviseen suuntaan, ei tullut esille. Mielestäni seuraavat haasteet ovat ratkaistavissa toimivalla vuorovaikutuksella työyhteisön kesken.

*Työtoverit motivaation syöjinä*

Joskus työmotivaation puutteeseen vaikuttaa työtoverit. Robbins (2000) kertoi työntekijästä, joka oli uuden työn aloittaessaan erittäin motivoitunut. Hän piti työtään monipuolisena, mielenkiintoisena ja palkkaa hyvänä. Tämän työntekijän motivaatio laski kuitenkin rajusti muutamassa viikossa, sillä työtoverit tekivät työyhteisössä selväksi, etteivät he arvosta työtään, pitivät sitä tylsänä ja haukkuivat esimiehiänsä. Robbinsin (2000) mukaan työtoverit sekä esimiehet pystyvät manipuloimaan työmotivaatiota omilla mielipiteillään ja erityisesti uudet työntekijät ovat vastaanottavaisempia hyväksymään vaikutteita. (Robbins 2000, 446 – 449).

Kaikki tähän tutkimukseen haastatellut työntekijät ovat case-yrityksessä tunnettuja hyväntuulisuudestaan, hyvästä työmotivaatiostaan sekä korkeasta työmoraalistaan. Mutta myös he ovat kohdanneet case-yrityksessä niin sanottuja ”myrkkypilviä”, kuten haastateltava 1 totesi. Hän yrittää löytää ikävistäkin asioista jonkin positiivisen asian jos joku on tyytymätön, sillä hyvä työilmapiiri on se mikä motivoi, sanoi haastateltava 1. Haastateltava 2 mainitsi, että jos joku ei ole motivoitunut, sen kyllä huomaa ja se heijastuu myös muuhun työporukkaan. Kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat, että heidän tiimeissään on tällä hetkellä hyvä porukka, eikä niin sanottuja työilmapiirin pilaajia ole, mutta luonnollisesti, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa esiintyy joskus jonkinlaista negatiivisuutta ja selän takana jauhamista.

Kets de Vriesin (2007, 271) mukaan valmennuksen avulla pystytään pureutumaan myös ongelmatekijöihin, kuten käsittelemään vaikeita vuorovaikutussuhteita, kirkastamaan päämääriä ja tärkeysjärjestysten asettamista, parantamaan omien motiivien ymmärtämistä, hiomaan ryhmätyötaitoja, vahvistamaan itseluottamusta, jämäkkyyttä sekä hyvinvointia. Mielestäni tässä korostuu valmentajan, esimiesten, mutta myös koko henkilökunnan vastuu hyvän työilmapiirin luomisesta. Saarela (2013) listaa 10 keinoa vaikuttaa työmotivaatioon ja yksi niistä on ”puhu hyvää muista”. Jos jatkuvasti puhutaan kriittisesti sekä negatiivisesti, se pitää työyhteisön jatkuvasti varpaillaan. Puheessa tulee ennemmin osoittaa, että työyhteisössä on paljon osaamista. (Saarela 2013, 147.)

Mielestäni case-yrityksessä on esimerkillisen hyvä työilmapiiri. Henkilöstö on motivoitunutta ja yhteisöllistä, kenestäkään ei puhuta selän takana. Esimiehiin on hyvät välit ja heille voi kertoa, jos jokin asia yhteisössä hiertää. Myös valmennuksessa pääsee niin sanotusti purkamaan höyryjä, jos tuntuu, että on eripuraa työtoverin- tai tovereiden kanssa. Usein asiat

ratkeavat näillä eväillä. Hyvää työilmapiiriä kannattaa vaalia ja se pitää mielestäni ottaa vakavasti, sillä se vaikuttaa suuresti työntekijöiden työmotivaatioon.

*Haasteet valmennuksessa*

Ainostaan yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että valmennus nykyisessä muodossaan on tarpeetonta. Hän kertoi seuraavaa: *”(Valmennus ) ei mun mielest oikeestaa (hyödyllistä), niinku sanoin ni, sen mä osaan iteki kattoa että (tavoitteet excel-taulukosta)”.* Seuraavaksi käydään läpi myös muita haasteita, joita valmentajalla sekä valmennettavilla on työstettävänään. Tähän yllä mainittuun ongelmaan haetaan vastausta samalla, kun muihinkin haasteisiin, joita lisää seuraavassa.

Kolme neljästä haastateltavista kritisoivat sitä, että tavoitteita tuijotetaan liikaa excel- taulukoilta, joista näkyy henkilökohtaiset myyntitavoitteet ja sen hetkinen tilanne. Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että tavoitteiden katsomisesta ei voi kuitenkaan pahoittaa mieltään, eikä se ole negatiivinen asia. Haastateltava 3 kertoi aluksi, että excel-taulukko voi olla korkeintaan keskustelun tukena valmennuksessa, mutta muuten sen katsominen on jopa hölmöä, kun sitä tulee katsottua itse, omatoimisesti viikoittain. Haastattelun lopuksi haastateltava 3 oli sitä mieltä, että valmennus nykymuodossaan on turhaa, kun siellä vain katsotaan excel-taulukoita. Mielestäni on hienoa, että työntekijät seuraavat myyntitavoitteitaan omatoimisesti excel- taulukoilta. Koen sen olevan yksi merkki siitä, että valmennuksessa on vuosien saatossa onnistuttu tällä saralla. Kun itse aloitin valmentajana, ei juuri kukaan täydentänyt tai seurannut omatoimisesti myyntejään, saatikka itsenäisesti täyttänyt yhteiselle työasemalle omia myyntejään excel- taulukoihin. Nykyään sitä tekee noin puolet case-yrityksen henkilökunnasta.

Ainoastaan yksi haastateltavista sanoi, että hänestä on tärkeää, että tavoitteita katsotaan henkilökohtaisessa valmennuksessa, sillä muuten aika ei riittäisi niiden omatoimiseen tarkasteluun. Henkilö jatkoi, että tavoitetilanteen katsominen excel-taulukolta konkretisoi tilanteen eri tavalla, kuin että siitä vain kerrottaisiin. Lisäksi pystytään huomaamaan helpommin, jos joku kohta ei etene toivotulla tavalla - siihen on tällöin helpompi puuttua valmennuksessa.

Locken ja Lathamin (2005) mukaan tietoisuus siitä missä mennään lisää työssä kyvykkyyden tunnetta. Tuottaa tyydytystä, että tiedämme olevamme matkalla oikeaan suuntaan,

kohti lopullista tavoitetta. Välitavoitteiden sekä omien edistymisten seuraaminen on tärkeää myös omien taitojen ja tietojemme kehittymisen kannalta. (Locke & Latham 2005.) Väitän, että valmennus on keskeisessä, ellei tärkeimmässä roolissa nimenomaan tavoitteiden seuraamisen ja ohjaamisen kannalta. Valmentaja tuntee työntekijät, näkee heidän käytännön työtään, keskustelee heidän esimiestensä kanssa, käy läpi käytännön tasolla tavoitteita ja odotuksia.

Haastateltava 1 totesi, *että ”pelkästään tavoitteiden katsominen valmennuksessa on turhan pientä.”* Haastateltava 4 totesi, että valmentaja kyllä kysyy aina kuulumiset, mutta jos ei itse ole ennakkoon palauttanut omaa työtilannettaan sekä fiiliksiä mieleensä ennen valmennustuokiota, menee kysymys usein ohi. Tällöin voi käydä niin, että valmennustuokiosta tulee ”valmennustynkä”, jossa katsotaan tavoitteet ja toivotetaan ”hyvää päivänjatkoa, tsemppiä työhön”. Case-yrityksessä on ohjeistettu, että valmennus toimii, kun siihen valmistaudutaan ennakkoon. Ei riitä, että pelkästään valmentaja katsoo valmennettavan kalenteria (aikavaraukset, kiire), tulevia projekteja, suunnittelee valmennettavalle välitavoitteita ja seuraa työn tuloksia, vaan myös valmennettavan on valmistauduttava valmennukseen etukäteen sekä osallistuttava siihen aktiivisesti. Tämä ei vaadi, kuin hetken pohdinnan ennen valmennusta. Valmennus on yhteispeliä.

Valmennustilanteessa ei ole mielekästä, että valmentaja puhuu ja esittää kaikki kysymykset, joihin valmennettava ei välttämättä ole edes valmistautunut. Tällöin usein käy niin että, kun valmentaja kysyy kuulumisia, niin valmennettava ei osaa siinä hetkessä vastata muuta kuin, ”hyvää”. Valmentajan on vaikea lähteä rakentamaan keskustelua, jos valmennettava ei ole etukäteen valmistautunut. Valmennettavan kuuluu esittää toiveita sekä ehdotuksia valmennuksen suhteen, sillä valmentaja on nimenomaan valmennettavaa varten. Valmennuksessa ei siis ole mikään pakko katsoa aiemmin esiin tulleita excel-taulukoita, sillä jos myynnit näyttävät hyviltä, voidaan keskittyä niihin asioihin, joita valmentaja huomaa tai valmennettava itse toivoo. Valmennuksen tarkoituksena ei ole olla pakollinen paha tai työnantajan keino painostaa työntekijöitä, vaan valmennuksen ajatuksena on muun muassa motivoida, tukea, auttaa ja rohkaista työntekijöitä.

Joskus valmennuksessa on henkilöitä, jotka eivät tule tilanteeseen omasta aloitteestaan, vaan esimiehen pyynnöstä. Tämä on tuttu ilmiö etenkin uusien työntekijöiden kohdalla, jotka

luonnollisesti saattavat aluksi ujostella vierasta valmentajaa sekä uutta toimintatapaa. Tilanne on molemmille osapuolille haasteellinen, sillä valmennuksen onnistuminen riippuu paljon valmennettavan sisäisestä motivaatiosta sekä sitoutumisesta (Carlsson & Forssell 2012, 81). Se vaatii valmentajalta nopeaa luottamuksen rakentamista, mutta myös sitä, että valmennettava kuuntelee suojamuuristaan huolimatta mistä valmennuksessa on kyse ja siten punnitsee miten se voisi hyödyntää häntä (Carlsson & Forssell 2012, 81).

Haastateltava 1 mainitsi, että on vaikea miettiä sekä kuvitella millaista voisi olla vielä entistä enemmän työmotivaatiota lisäävä valmentaminen, sillä hänellä on kokemusta vain tietynlaisesta valmennustyylistä ja -tavoista. Lisäksi haastateltava nosti esiin, että pitäisi tuntea teoria, jotta voisi ajatella eri mahdollisuuksia käytännön tasolla. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki siitä, että me ihmiset olemme hyvin erilaisia. Toiset ajattelevat teorialähtöisesti ja toiset hyvin käytännönläheisesti ja saattavat kokea erilaiset tekniikat ja prosessien laatimiset turhamaiseksi tai liian kaavamaisiksi. Esimerkiksi haastateltava 1:n kanssa voidaan tutkia yhdessä erilaisia tekniikoita valmennukseen tai luoda pitkän ajan tavoite, jota kohti edetään prosessinomaisesti välitavoitteita saavuttaen. Yksi ajatus aloittaa valmennusta uudelta tasolta, on käydä läpi tämänkin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitetyt valmennettavan odotukset ja lähteä sitä kautta kehittämään ja rakentamaan valmennusprosessia. Clutterbuckin (1999) mukaan valmennettava odottaa valmennukselta yhtä tai useaa osa-aluetta, joita olivat: Valmennus, esikuva, kontaktihenkilöitä tai sparrausta (Clutterbuck 1999, teoksessa Juusela et al. 2000, 22).

Haasteiden kohdalla valmentajan tulee olla erityisen tarkkana ja kiinnittää huomiota erityisesti omaan käyttäytymiseensä. Carlssonin ja Forssellin mukaan valmentaja voi käyttää hienoja kysymyksiä ja erityisiä tekniikoita hyvin sujuvastikin hyväkseen, mutta huomioon tulisi ottaa myös oma mielentila valmennustilanteessa, jotta vältytään pinnalliselta keskustelulta (Carlsson & Forssell 2012, 75 – 76). Hyvä esimerkki pinnallisesta keskustelusta voisi olla, kun aina kysytään ”mitä kuuluu”, mutta jäädäänkö oikeasti kuuntelemaan vastausta? Valmentajan tulee kuunnella, hillitä itsensä, olla utelias sekä yrittää muodostaa valmennettavaan yhteys. Vastapuoli aistii herkästi, mikäli häntä ei kuunnella tai hänen asioistaan ei aidosti olla kiinnostuneita (Carlsson & Forssell 2012, 76).

Haastatteluissa pohdittiin myös voiko valmentaja tosiaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Kysymys oli haastateltavillekin haastava ja ajatusta ”voiko toista motivoida?” kohtaan on

esitetty tutkimuksissakin kritiikkiä, sillä on olemassa pelko, että motivoinnista tuleekin manipulointia (Aaltonen et al. 2005, 55; Latham & Ernst 2006, 185). Valmentaja saattaa joskus muistuttaa innokasta myyjää: Muistele tilannetta, jossa tapasit miellyttävän myyjän jonka kanssa olitte heti samalla aaltopituudella ja hän myi sinulle esimerkiksi haluamasi auton, mutta onnistui ujuttamaan kauppaan mukaan vielä nahkasisustan sporttipenkeillä ja ehkä suuri tuumaiset vanteetkin. Kotona mietit, että miten tässä kävi näin? Puhuiko myyjä sinut suu vaahdossa pyöryksiin vai lupasiko hän kuun taivaalta, tai ehkä hän osasi luoda kuvan sinusta ajamassa tukka hulmuten nahkapenkeissä, isoilla vanteilla? Koulut markkinoivat itseään luomalla kuvia valmistuneista huippuammateissa, urheiluvalmentajat puhuvat kasvateilleen että seuraavaksi tulee kultaa. Tämä kuulostaa manipuloinnilta, eikö? Motivointi ja toisiin ihmisiin vaikuttaminen ovat eri asioita, ne ovat totuudellista sekä moraalisesti perusteltua (Aaltonen et al. 56, 2005).

*Palauteen vastaanottamisen ja antamisen haasteet*

Kaikki haastateltavat toivoivat valmennukselta enemmän palautetta. Osa sanoi, ettei palautetta tule juuri ollenkaan ja tällä hetkellä palaute perustuu pitkälti vain tavoitteisiin ja niiden suorittamiseen. Tavoitteisiin liittyvät asiat ovat kuitenkin jo selvillä tavoitteita aktiivisesti seuraavilla työntekijöillä, joten erityisesti he kokevat, ettei valmennuksesta saa palautetta. Haastateltava 2 sekä 3 kertoivat valmentajan antavan lähinnä suurpiirteistä palautetta, esimerkiksi *”hyvältä näyttää, jatka samaan malliin*”. Haastateltava 1 ehdotti, että palaute liittyisi enemmän omaan persoonaan, mikä siinä omassa tekemisessä sekä persoonassa on hyvää. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että esimiehet antavat liian vähän palautetta.

Case-yrityksessä on tällä hetkellä ollut valmennuksen osalta haasteita, sillä esimerkiksi allekirjoittanut on ollut 2,5 vuotta poissa valmennustyöstä ja tänä aikana valmennusta ei ole ollut tai sitä on harjoitettu epätasaisin väliajoin ja myös valmentaja on välissä vaihtunut pariin otteeseen. Pohjanheimon (2007) mukaan valmentamisessa on olennaista alussa sopia joko suullisesti tai kirjallisesti mikä on prosessin tarkoitus, tavoite ja millä keinoin sekä aikataululla prosessia aletaan työstämään. Olennaista on selvittää valmennettavan toiveet sekä tarpeet valmennuksen osalta ja kirjata ne ylös. (Pohjanheimo 2007, 41–42; Hirvihuhta 2006, 27 - 29.) Case-yrityksen valmentajien tulisi keskenään keskustella millä otteella valmennusta on aiemmin vedetty ja mihin on tavallaan valmennuksessa jääty, näin uuden valmentajan on

helpompi jatkaa ja kehittää omaa valmennusmetodiaan. On myös luonnollisista, ettei valmennus tunnu heti sujuvan, sillä yhteisen sävelen löytyminen ottaa oman aikansa. Aluksi valmennus onkin yleensä varovaista tunnustelua puolin ja toisin, ennen kun uskalletaan avoimesti puhua ja esittää omia, kriittisiäkin ajatuksia.

Esimiehen ja valmentajan on luonnollisesti vaikeaa nähdä tehty työ, muuten kuin tilastoissa, sekä teknisinä suorituksena järjestelmissä sekä papereina, sillä hän ei ole läsnä asiakaskohtaamisessa. Täten asiakaskohtaamisen etenemisestä on vaikeaa antaa palautetta, vaikka asiakaspalvelutyössä itse asiakaspalvelu on luonnollisesti se tärkein osa-alue. Haastateltava neljä kertoi seuraavaa: *”Koen sen asian niinku tärkeimmäks että vaikka millä tavalla hoitaisit sen asian niinku jotenki pieleen siellä teknisesti. Niin se että miten oot hoitanu sen asian sen asiakkaan kanssa, ja minkä näköisenä se on lähteny tost ovest ulos, niin se on mun mielest kaikkein tärkein asia, koska sen teknisen asian sä voit vielä korjata sit jälkikäteen.”*

Työntekijöiden tulisikin ottaa myös itse enemmän vastuuta siitä, että hyviä asiakaskohtaamisia jaetaan ja niistä kerrotaan avoimesti. Valitettavasti se ei aina sovi meille suomalaisille, jotka emme ole tottuneet kehumaan itseämme, mutta tämän tyyppistä uutta toimintatapaa ja ilmapiiriä voisi harjoitella sekä kehittää sparraavampaan suuntaan. Haastateltava neljä sanoi: ”*Ja sit tavallaan se palaute minkä sie saat siltä esimieheltä, usein liittyy siihen mitä sie oot siellä teknisesti tehnyt, että ”teit tässä väärin” tai ”tota paranna”, ”oo huolellisempi”.”* Tähän voisi olla ratkaisuna kannustaminen kohti yhteistä sparrauskulttuuria ja näitä kokemuksia voidaan jakaa porukalla esimerkiksi ryhmävalmennuksessa, josta lisää seuraavassa alaluvussa.

Haastateltava neljä oli sitä mieltä, että kaikki palaute tulee antaa positiivisessa mielessä ja siinä hän on mielestäni aivan oikeassa. Mutta meidän tulee myös muistaa, että sekä muutos, että oppiminen edellyttävät usein sitä rakentavaa, kriittistä tai korjaavaksikin palautteeksi kutsuttua palautetta. Palaute annetaan, jotta ei-toivotuista toimintatavoista päästään eroon. Kriittisen palautteen antaminen on koko työyhteisön velvollisuus, vain siten kehittyminen nopeutuu. Jotta palaute saisi positiivisen, rakentavan soinnun sen antajan tulee valmistautua palautteen antamiseen, kohdistaa se oikeille tahoille tuoreena, kohdistaa palaute käytökseen eikä persoonaan sekä perustella ja varmistaa, että palaute on ymmärretty halutulla tavalla väärinkäsityksien välttämiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 99–100.)

Case-yrityksen valmennus sisältää paljon luottamuksellista, henkilökohtaista keskustelua, joka etenee valmennettavan ehdoilla. Hirvihuhdan (2006) mukaan välillä valmennuksessa on aiheena työssä kohdatut ongelmat. Valmennus voi auttaa yksilöä ratkaisemaan ongelmia ja kehittää yksilön ongelmanratkaisutaitoja, sillä valmentaja auttaa valmennettavaa tarkastelemaan ongelmia eri näkökulmista ja toimii ikään kuin peilinä valmennettavalle. Valmentajan taakaksi ei voida kuitenkaan asettaa työyhteisön suurimpia ongelmia, vaan ne ovat johdon sekä esimiesten vastuualuetta. (Hirvihuhta 2006, 10.)

Joskus valmennuksella ja palautteella ei voida vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen tai asenteisiin. Tällöin saattaa kyseessä olla persoonallisuushäiriö. Kets de Vriesin (2007, 203) mukaan tämän tyyppiset henkilöt tekevät samoja virheitä ja vahingollisia asioita aina uudelleen. Sioux- intiaaneilla oli sanonta: ”Kun huomaat ratsastavasi kuolleella hevosella, on parasta nousta sen selästä.” Valitettavasti meillä ihmisillä on usein luulo, että pystymme herättämään tuon kuolleen hevosen henkiin, eli auttamaan tätä henkilöä. (Kets de Vries 2007, 203.) Persoonallisuushäiriöitä ei kuitenkaan valmennuksen avulla voida voittaa, tällöin valmentajan tulee ohjata työntekijä keskustelemaan esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun kanssa tai kääntymään työterveyden puoleen. Valmennuksella voi toki olla terapeuttista vaikutusta, muttei sen pidä muuttua terapiaksi, sillä siihen ei valmentajan ammattitaito ja pätevyys riitä. (Pohjanheimo 2007, 46).

*Työntekijä kantaa itse vastuun oppimisesta ja vastaanottavaisuudesta motivoinnille*

Yksi haastateltavista sanoi kokevansa, että työntekijöille ei opeteta riittävästi neuvottelutaitoja, vaan ne on täytynyt opetella muita seuraamalla ja tunnustelemalla. Mielestäni työntekijällä on vastuu omasta oppimisestaan sekä motivoinnistaan tai vähintäänkin oppimiselle ja motivoinnille vastaanottavaisen asenteen luomisesta. Asiakaspalvelutyössä tilanteet eivät koskaan mene samalla tavalla, koska asiakkaatkin ovat vain ihmisiä, joten valmista sabluunaa tilanteiden hoitamiseen ei ole olemassa.

Neuvottelutaitoja- kuten vuorovaikutustaitojakin on hyvin hankala opettaa, sillä sanojen suuhun laittaminen ei ole luontevaa ja todellisessa neuvottelutilanteessa niitä opeteltuja fraaseja tuskin kukaan muistaa. Tai jos muistaa, tilanne tuskin on kovin luonteva, jos myyjä puhuu kuin niin sanottu puhelinmyyjä? OP Ryhmän intranetistä kyllä löytyy niin sanottuja myyntinuotteja, joita voi periaatteessa vaikka puhelinneuvottelussa lukea. Mutta parhaiten

ne toimivat mielestäni siten, että niitä lukee rauhassa ja poimii sieltä itselleen sopivia fraaseja tai hyviä neuvottelukeinoja. Mielestäni myös jokaisen pankkityössä olevan tulee osata jo taloon tullessa hyvät neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot, sillä ne ovat tämän työn edellytys. Seuraavassa alaluvussa esitelty ryhmävalmennus tuo myös tähän ongelmaan apuja.

On ymmärrettävää, että tuotekategorian ollessa laaja, menee jo pelkästään sen opetteluun vuosia, saatikka, että tuotteita voisi luontevasti myydä tai asiakkaan vastaväitteisiin löytyy heti sopivat sanat. Valmentajan kanssa näitä erilaisia tuotteita sekä tilanteita voidaan kuitenkin opetella ja kokemuksia niiden tarjoamisesta voidaan jakaa myös valmennustilanteessa.

*Tavoiteasetannan haasteellisuus*

*”Tiettyihin tavoitteisiin koen ettei oo mahdollisuutta päästä ja sitte on aika isot ne sanktiot mitä sielt otetaan. Et se ei niinku motivoi niin paljon, kun siel on sellasia asioita ja niit ei niinku niin välttämättä jaksa tavoitella.”* Kertoi yksi haastateltavista.

”*Tietysti mä voin just puhua vaa omasta puolesta mut tiedän kyl että niinkun ainakaa täl hetkellä tiedän et meil on sellasii työntekijöitä jotka ei ees osaa kunnol kaikkii tuotteita, ni mun mielest en mä tiedä kenen tehtävä se olis mut, että onha se nyt vähä hassua et ihmisel on sellanen myyntitavote mitä se ei välttämättä osaa edes myydä, et kylhä se olis tosi hyödyllist että jos yhes vaikka katottais että miten ne rahastot tehää tai muuta*.” Pohti toinen haastateltava.

Tavoitteenasetantateorian mukaan (Edward Locke, 60-luku) tarkkaan määritellyt, yksilölliset sekä vaikeat tavoitteet palautteen kera vievät meitä kohti parempaa suorituskykyä. Olisi ehkä loogisempaa ajatella, että helpommat tavoitteet, olisi helpompi hyväksyä, mutta teorian mukaan, kun työntekijälle on selitetty perusteellisesti vaikeammat tavoitteet, hän sitoutuu niihin ja asettaa riman automaattisesti korkeammalle, sillä haasteellisemmat tavoitteet saavat huomiomme ja auttavat keskittymään. Kuvitellaanpa tilanne, jossa esimiehesi asettaa sinulle muita korkeammat henkilökohtaiset tavoitteet. Jos tilanne on se, että tiedät, ettet ole niin sanotusti pomon silmätikku, ajattelet todennäköisesti asiasta näin: ”Pomo ilmeisesti ajattelee, että suoriudun kollegojani paremmin.” (Robbins & Judge 2015, 225 – 226, 228 - 229.) Toki korkeammat tavoitteet, kun kollegoilla saattavat tuntua epäreiluilta.

Valmentajana tiedän, että joskus henkilökohtainen tavoiteasetanta ei onnistu. Tällöin tilannetta pyritään korjaamaan seuraavalle myyntihankekaudelle, mutta joskus myös kesken kauden. Tavoiteasetanta voi mennä pieleen, jos työntekijän osaamistaso ei riitä asetettuihin tavoitteisiin, mutta tällöin yleensä koulutus ja omatoiminen opettelu korjaavat asian. Joskus työntekijä ei pysty myymään tavoitteiksi asetettuja tuotteita tai palveluita, sillä hän tekee työtä, joka vaikeuttaa kyseisen tuotteen tai palvelun myyntiä. Esimerkiksi haastateltava 2 kertoi, ettei hän ehdi kassalla tehdä aikaa vaativaa sijoittajankuvankartoitusta, joka siten sulkee hänen tavoitteistaan pois vaikeat sijoitustuotteet, kuten sijoitusvakuutukset. Yleensä ongelma siis poistuu ajan kuluessa, mutta on ymmärrettävää, että tilanne tuntuu sillä hetkellä epäoikeudenmukaiselta.

Tulee myös muistaa, että tavoitteiden täyttymisestä maksettavaa bonusta ei ole tarkoituskaan maksaa kaikille, vaan niille, jotka ovat kovalla työllään sen ansainneet. Tavoitteista menisi mielestäni idea ja terä, jos ne olisivat kaikkien saatavilla, silloinhan olisi kyseessä tavallinen palkka. Tavoitteet ovatkin hyvä keino kannustaa sekä motivoida hyviä suorituksia sekä nostaa jalustalle niitä ketkä ovat onnistuneet. Mielestäni nämä onnistujat motivoivat muita yrittämään kovemmin. Jos tavoitteet tuntuvat ylitsepääsemättömän vaikeilta ja motivaatio on kateissa tavoitteiden osalta, tulisi asia ottaa valmentajan kanssa esille, jotta voidaan yhdessä miettiä ratkaisua tilanteeseen.

Haastateltava, joka kritisoi tavoiteasetantaa, kuitenkin myönsi, että tavoitteiden karkaaminen saavuttamattomiin johtuu hänen kohdallaan suurimmaksi osaksi omasta osaamisen tasosta. Hän toivoikin, että valmennuksessa voitaisiin paneutua tuotteisiin, jotka tuntuvat itselle vierailta tarjota tai ne eivät ole tuttuja. Tätä on myös case-yrityksen valmennuksessa jonkin verran käytetty eli valmennuksen yhteydessä voidaan jatkossakin käydä käytännön sekä teorian tasolla läpi valmennettavalle hankalan tuotteen myyntiä. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus pyytää päästä OP Ryhmän järjestämiin tuotekoulutuksiin, joita järjestetään myös paljon kätevinä, omalta koneelta seurattavina, Lync-koulutuksina.

Case-yrityksessä järjestetään myös talonsisäisiä, räätälöityjä koulutuksia, joissa on kerrallaan 2-5 työntekijää. Nämä ovat siis oikein tehokkaita tietoiskupäiviä, joissa päästään pureutumaan pintaa syvemmälle, kun osallistujajoukko on sopivan pieni. Valittavasti suuressa porukassa ei usein uskalleta kysyä tai esittää omia huomioita. Näitä talonsisäisiä koulutuksia pitää usein asiantuntija, jolla on kokemusta tuotteista käytännön sekä teorian tasolta,

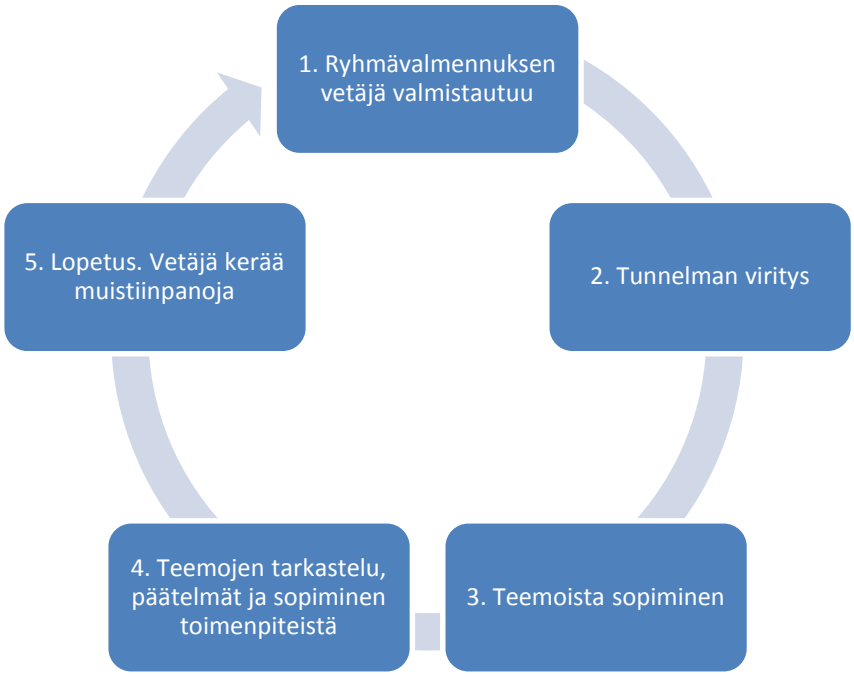
usein hän on valmentaja. Sisäisessä koulutuksessa ei käydä läpi vain teoriaa, kuten usein koulutuksissa on tapana, vaan koulutettavat pääsevät harjoittelemaan konkreettisesti tietokoneella, sovelluksissa, kuinka ”tuote tehdään” käytännön tasolla. Valmentajana olen kuullut, että teoria tuotteista saattaa olla hyvinkin hallussa ja teoriaa ovat esitteet ja intranet pullollaan, mutta tuotteen myyntisovelluksen käyttö usein takkuaa ja siten luo myyntitilanteeseen jännityselementin, joka on usein myös myynnineste.

### 5.3. Työntekijöiden motivointi – uusi toimintamalli

Haastateltavat 2, 3 ja 4 olivat sitä mieltä, että valmennusta voisi toteuttaa myös ryhmässä. Haastateltava 4 totesi myös, että kerran kuukaudessa tapahtuva henkilökohtainen valmennus on riittävä. On totta, että kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuva valmennus saattaa olla joskus liian lyhyt aikajakso tekemisen tarkasteluun, sillä etenkin kun lomien, poissaolojen ja tuurauksien tähden työntekijän työssä ei ole välttämättä juuri tapahtunut muutosta edelliseen valmennuskertaan. Haastateltava 1 toivoi, että valmennus olisi osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Tämä suurempi kokonaisuus voisi mielestäni olla yksilövalmennus yhdistettynä ryhmävalmennuksen hyötyihin. Näin saataisiin aikaan kokonaisvaltainen valmennusprosessi, josta lisää tässä alaluvussa.

Ryhmävalmennuksen edut ovat tunnettuja: Kokemusten- ja tietämyksen jakaminen, vahvempi sitoutuminen, jaettu ilo, konfliktien rakentava käsitteleminen sekä luottamuksen kasvattaminen (Kets de Vries 2014, 79.) Kets de Vriesin (2007, 283) mukaan ryhmäpaine on tunnettu tehokkaana keinona muuttaa käyttäytymistä. Jotta päästään haluttuun lopputulokseen, usein tavoitteisiin, jokaisen tiimin jäsen on tärkeä ja on koottava voimat yhteen, sillä kukaan ei pääse tavoitteisiin yksin. Ryhmässä opitaan asiakaspalvelutyöllekin tärkeää kuuntelemista, sillä kuunteleminen on jokaisen toimivan suhteen edellytys, koska vain kuuntelemalla voi ymmärtää ja opetella ymmärtämään. Hyvät vuorovaikutustaidot ja toimivat välit työtovereiden kesken puolestaan taas ruokkivat hyvää liiketoimintaa, sillä ihmiset, jotka kokevat tulevansa kuulluiksi sekä ymmärretyiksi, ovat herkemmin motivoitavissa ja he omaksuvat helpommin vaikutteita. (Kets de Vries 2007, 283, 297, 310.)

Valmennus koetaan usein yksilötyöskentelyksi, mutta sitä on mahdollista toteuttaa myös ryhmässä (Hirvihuhta 2006, 118). Ryhmävalmennuksen eteneminen käytännössä muistuttaa hyvin paljon yksilövalmennusta (kuvio 13).




Kuvio 13. Ryhmävalmennustapaamisen vaiheet (mukaillen Hirvihuhta 2006, 118).

Ryhmävalmennuksen onnistumisen edellytys on jo aiemmin tässä työssä pohdittu, henkilökunnalle valmennuksen huolellinen perustelu ja motivointi valmennukseen, esimerkiksi aamupalaverin yhteydessä, hyvissä ajoin ennen ensimmäistä ryhmävalmennusta. On tärkeää perustella miksi ryhmävalmennusta järjestetään, mitkä ovat sen tavoitteet ja mitä siellä käytännössä tehdään. Muuten saattaa käydä niin kuin monissa henkilökohtaisissa valmennuksissa, että valmennettavat saapuvat paikalle valmistautumatta, ihmettelemään ja odottamaan, että valmentaja hoitaa puhumisen ja tilanteen. Tämän tyyppinen käyttäytyminen on mielestäni luonnollista, jos ryhmävalmennustilanteen luonteesta ja tavoitteista ei kerrota perustellusti työntekijöille etukäteen.

Kun olemme ryhmässä, haluamme usein alitajuisestikin olla muiden kanssa samaa mieltä, sillä haluamme välttää konflikteja sekä edistää positiivisella tavalla ryhmän päätöksen tekoa. Suurin osa meistä on usein ryhmässä hiljaisempi, sillä yllä mainittujen syiden vuoksi emme ehkä uskalla tuoda syvällisimpiä ajatuksiamme esille, sillä pelkäämme vastustusta. Eihän kukaan halua esiintyä ryhmän ilonpilaajana, pilkunviilaajana tai päällepäsmärinä? Etenkin

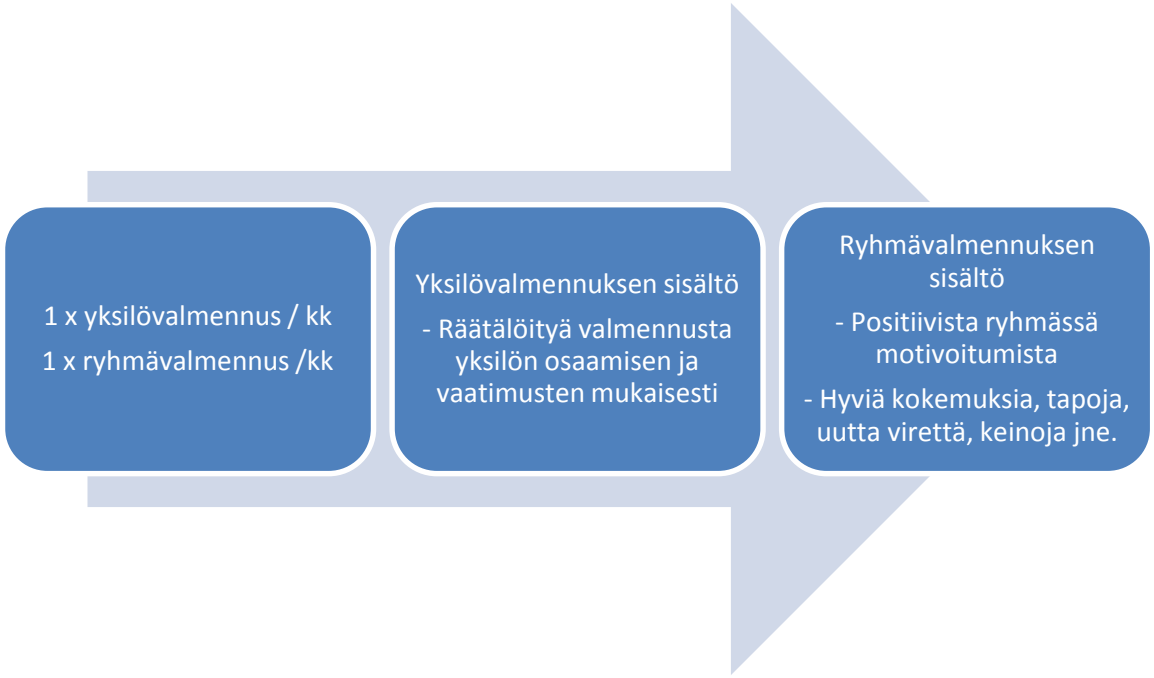
ryhmäkoon noustessa lähemmäs ja yli kymmenen, tämä hiljaisuus sekä kantaaottamattomuus lisääntyy. (Robbins & Judge 2013, 293.) Olen valmentajana sekä aamupalaverien vetäjänä huomannut tämän ilmiön isojen konttoreiden kohdalla, siellä ei niin helposti oteta osaa keskusteluun, kuin pienemmillä konttoreilla. Tämä saattaa olla odotettavissa myös isompien konttoreiden ryhmävalmennuksenkin osalta. Tähän voi olla yhtenä ratkaisuna että isommilla konttoreilla on kaksi erillistä valmennusryhmää (Robbins & Judge 2013, 293), jolloin myös mahdollisimman moni pääsee ääneen. Toisaalta onnistumisessa korostuu myös valmennuksen etukäteisvalmistelu sekä valmentajan taidot vetää valmennusta.

Ryhmävalmennuksen voi vetää valmentaja tai konttorin esimies, tarvittaessa myös muu vastuutettu työntekijä, sillä kyseessä on kuitenkin helposti toteutettava ja organisoitava, positiivinen tuokio. Vetäjän on kuitenkin tärkeää pitää keskustelu niin sanotusti radalla, sillä tarkoitus ei ole vääntää negatiivisia asioita, jotka valitettavasti porukassa tarttuvat. Tärkeää on myös antaa kaikille reilusti puheenvuoroja sekä näyttää omalla esimerkillä että palautteenannolla osallistujille hyvää toimintamallia. Positiivisilla asioilla on myös tapana tarttua. Negatiiviset tai kriittiset asiat voidaan jättää henkilökohtaiseen valmentamiseen tai keskusteluihin esimiehen kanssa.

Ryhmävalmennuksen järjestäminen on käytännössä helppoa, sillä pankin ovet aukeavat asiakkaille klo 10, mutta työt alkavat viimeistään klo 9.10. Tällöin valmennus voidaan toteuttaa esimerkiksi viikoittaisen aamupalaverin yhteydessä tai erikseen sovittuna ajankohtana. Ennen töiden alkua on mainiota aikaa koota tiimi, tai konttorin työntekijät, noin vartin ajaksi ja käydä läpi porukalla esimerkiksi seuraavia asioita:

- ✓ Esimerkkejä onnistuneista asiakastapaamisista.
- ✓ Esimerkkejä onnistuneista myynneistä.
- ✓ Hyviä asiakaspalautteita.
- ✓ Sparrata kollegoja ja pohtia yhdessä jotakin tavoitetta tai haastetta.
- ✓ Asettaa yhdessä välitavoitteita.
- ✓ Antaa positiivista palautetta puolin ja toisin.
- ✓ Treenata erilaisia valmennustekniikoita.
- ✓ Harjoitella asiakaspalvelutilanteita.

Ehdotan, että jatkossa case-yrityksessä järjestetään henkilökohtaista valmennusta kerran kuussa ja ryhmävalmennus kerran kuussa (kuvio 14).




Kuvio 14. Ehdotus uudeksi toimintamalliksi OP Länsi-Kymelle.

Koska valmentaja ja esimies harvoin näkevät käytännön työtä ja itse asiakaskohtaamista, on ryhmävalmennuksessa tärkeää kertoa avoimesti omista onnistumisistaan ja antaa kollegoille palautetta hyvin hoidetuista asiakastilanteista. Työntekijät kuitenkin näkevät jatkuvasti työtovereiden asiakaskohtaamisia ja keinoja hoitaa käytännön asioita, toisin, kuin valmentaja ja esimiehet. Kuuselan (2013, 147) mukaan arvostusta työntekijöitä kohtaan pystytään osoittamaan tuomalla työntekijöiden osaamista ja suoriutumista esille julkisesti. Case-yrityksen tavoiteseuranta on kaikille avoimesti nähtävissä yhteisellä työasemalla, lisäksi aamupalavereissa on ollut tapana nostaa esille hyviä onnistumisia. Tavoitekauden päätteeksi parhaat tulokset esitetään julkisesti kehujen kera. Ryhmävalmennus tukee tätä arvostuksen osoittamista koko työyhteisössä, sillä sen tarkoituksena on nimenomaan kertoa hyvistä kokemuksista ja onnistumisista.

Haastateltava neljä koki, että ryhmävalmennus olisi hyvä ajatus, muttei se saa olla mikään pakottava tilanne puhumiseen, vaan siellä voi myös olla kuuntelemassa. Mielestäni tilanne onkin mainio nimenomaan kokeneemman ja osaavan henkilökunnan tietämyksen jakamiseen kokemattomille tai vinkkejä ja rohkeutta kaipaaville kollegoille. Valmentaja tai ryhmän vetäjä, asiantuntijat ja päälliköt sekä mukana mahdollisesti oleva konttorin esimies ovatkin

ryhmävalmennuksessa onnistumisen kannalta isossa osassa, sillä tarkoituksena on nimenomaan jakaa onnistumisia ja hyviä vinkkejä sekä kokemuksia ja niitähän nimenomaan on kokeneilla ja hyvillä työntekijöillä.

Tällä hetkellä hyviä kokemuksia jaetaan jonkin verran aamupalaverien yhteydessä. Valitettavan usein on niin, että esimies joutuu pyytämään jotain työntekijää kertomaan onnistumisestaan esimerkiksi asiakaskohtaamisessa. Kysymys tulee usein yllättäen, eikä vastaaja ehdi siihen valmistautua, sen vuoksi se saattaa tuntua epämiellyttävältä. Haastateltava neljä totesi, että jos ryhmävalmennuksia järjestetään ja sinne tietoisesti kokoonnutaan, niin työntekijät osaavat jo ennakolta pohtia hyviä onnistumisia ja kokemuksiaan. Mielestäni tällöin myös asenne on aivan erilainen kuin aamupalaverissa, jossa usein joudutaan erikseen pyytämään kollegoja kertomaan onnistumisistaan, halusivat he sitä tai eivät.

Ryhmävalmennus on omiaan tukemaan jo aiemmin tässä työssä käsiteltyä ryhmän innostumista ja sparrausta. Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisen innostumisen kulmakivi, joka on peräisin ihmisen sosiaalisesta luonteesta. Siten yhteiset ryhmävalmennukset voimaannuttavat ja innostavat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 234 – 235.) Kuviossa 15 on esitetty ryhmän innostumisen kierre.

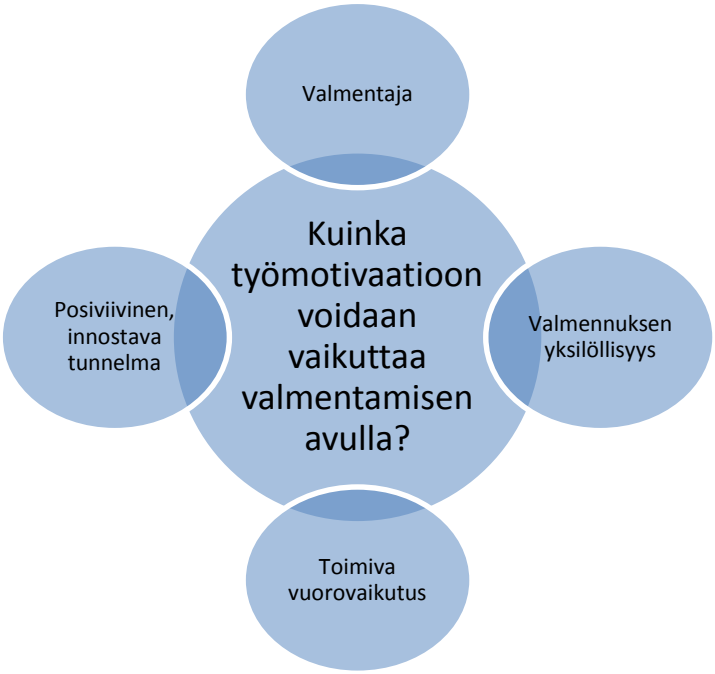
Kuvio 15. Ryhmän innostumisen kierre (Ristikangas & Ristikangas 2010, 235).

Ryhmävalmennus tuo siis kaivattua piristystä hektiseen pankkityöhön, se tukee työyhteisöä, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, kehittää, rakentaa, luo luottamusta, motivoi, innostaa, sparraa sekä toimii tilanteena, jossa voi jakaa tietoa, kokemuksia tai vain kuunnella sekä oppia uutta. Niitamon (2007) mukaan ryhmävalmennus kirkastaa työyhteisön motivaation ja haastaa työyhteisöä peilaamaan itseään sekä nykyiseen että tulevaan liiketoimintaympäristöön (Niitamo 2007, 185). Kaiken tämän päälle, se tuo case-yritykselle myös kustannussäästöjä.

## 5.4. Kuinka työmotivaatioon voidaan vaikuttaa valmentamisen avulla?

Tämä alaluku pohjautuu pääosin tässä luvussa aiemmin pohdittuihin teemoihin, mutta myös kirjallisuuskatsaukseen. Tarkoituksena on antaa analyysin tuloksena selkeä vastaus tämän työn tutkimuskysymykseen.

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan suoraan tutkimuskysymykseen*, ”kuinka työmotivaatioon voidaan vaikuttaa henkilökohtaisen valmentamisen avulla?”* ja heiltä pyydettiin käytännön esimerkkejä, kuinka työmotivaatioon voisi valmentamisen avulla vaikuttaa. Vastauksista selvisi, että valmennuksella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon, mutta monen eri osa-alueen on osuttava kohdilleen, jotta onnistutaan. Vastauksissa korostuivat valmennustilanteen hyvä fiilis, toimiva vuorovaikutus valmentajan kanssa, sparraaminen sekä osaava, motivoiva, innostava valmentaja ja yksilöllinen valmennus (kuvio 16). Myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee näitä esille haastatteluista nousseita teemoja.




Kuvio 16. Avaintekijät työmotivaatioon vaikuttamiseen valmentamisen avulla case-yrityksessä.

Tutkimuskysymys hakee vastausta henkilökohtaisen valmentamisen kehittämiseen case-yrityksessä. Tähän tarpeeseen löydettiin useita kehittämisen kohteita ja keinoja. Tutkimuksen edetessä keskusteluissa nousi esiin vahvasti ryhmävalmentaminen ja sen hyödyt. Ryhmävalmentaminen tukee mielestäni myös yksilövalmennusta, sillä se antaa kokemusten jakamisen kautta laajempaa perspektiiviä jokapäiväiseen työhön. Ryhmävalmennuksen jälkeen voidaan yksilövalmennuksessa pohtia, rauhassa kahden kesken, ryhmävalmennuksessa esiin tulleita teemoja. Haastatteluissa pohdittiin, kuinka yksilövalmennus voisi paremmin tukea asiakaskohtaamisia ja ryhmävalmennuksella näitä vinkkejä sekä konkreettisia toimintatapoja saadaan nopeasti ja tehokkaasti jaettua.

Tutkimuksen kokonaisuuteen pohjautuen, väitän, ettei ketään voi motivoida ellei ihminen itse ole siihen halukas ja siinä mukana. Ei kenenkään päähän voi asentaa jotakin tiettyä ajattelutapaa, ellei ihminen ole vastaanottavainen. On varmistettava, että valmennettava haluaa olla valmennettavana, muuten käytetty aika menee hukkaan. Myös Aalto-yliopiston johtamisen apulaisprofessori Olli-Pekka Kauppila muistuttaa Helsingin Sanomien haastattelussa (21.3.2016), ettei työntekijöitä voida motivoida samalla tavalla, kuin valmentaja urheilijaa, tai voi, mutta se vaatii, että työntekijä ottaa itse asiasta vastuun. Työntekijän tulee itse motivoitua työstään ja ottaa vastuu asioista, jotka johtavat hyvään työsuoritukseen. Eivät

johtajat ja valmentajat ole itsekään, muuta kuin ihmisiä – eivät he pysty ohjelmoimaan alaisiaan, vaan motivaatio lähtee työntekijästä itsestään. (Ks. Ala-Kivimäki, 2016.)

Työpaikkana OP Länsi-Kymi tarjoaa sekä valmentajalle, että valmennettavalle hyvät puitteet ja mahdollisuudet siihen, että valmennuksella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon positiivisella tavalla. Case-yrityksessä on mielestäni erityisen hyvää se, ettei ketään nosteta niin sanotusti jalustalle, vaan kaikki huomioidaan ihmisinä. Myös valmennuksessa olennaista on huomioida työntekijät yksilöinä ja räätälöidä valmennus sen mukaisesti. Case-yrityksessä tämä näkyy myös pienissä asioissa, kuten siinä, että valmentaja sekä esimiehet osallistuvat käytännön työhön, ruokailevat ja kahvittelevat samassa pöydässä muun henkilöstön kanssa ja myös heillä on kaikille näkyvät, omat tulostavoitteet, jotka eivät juurikaan eroa muun henkilökunnan tavoitteista.

# 6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun summeri soi Sotšissa ja Suomi oli sinetöinyt olympiapronssin, Selänne luisteli halaamaan joukkueensa lisäksi myös Suomen valmennusjohdon, lääkärit sekä huoltajat ja koko joukkue seurasi jälleen kapteeninsa esimerkkiä. Valmentajalta vaaditaan aika paljon, mutta onnistuakseen myös valmennettavan on oltava avoimin mielin. Onnistunut valmentaja nauttiikin Selänteen kaltaista kunnioitusta, mikä ajaa siihen että työntekijät motivoituvat seuraamaan valmentajaansa herkemmin.

Tämän luvun on tarkoitus tiivistää omia ajatuksiani pitkän tutkimusprosessin jälkeen. Pohdin omaa valmennustapaani ja sitä miten tämä tutkimus vaikuttaa minuun valmentajana. Lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen johtopäätöksiin, jotka on suhteutettu työn tuloksiin sekä aiemmin esitettyyn kirjallisuuteen. Tämän jälkeen alaluvussa *yhteenveto* nivotaan yhteen konkreettiset toimenpide-ehdotukset case-yritykselle. Viimeisenä tässä luvussa on vielä jatkotutkimusehdotuksia.

*Minä valmentajana*

Aloitin valmentamisen yli viisi vuotta sitten, jolloin valmennustapaani käytiin läpi kaikkien työntekijöiden kesken aamupalaverissa sekä henkilökohtaisissa valmennuksissa. Pyrin jo tuolloin saamaan ajatuksia tähän samaan kysymykseen ” kuinka valmentamista voisi kehittää”. Silloin olin kuitenkin aloitteleva valmentaja, jolla ei vielä itselläkään ollut selvillä mitä kaikkea valmentamiseen voisi sisällyttää, eikä ole vieläkään, valmennushan kehittyy koko ajan. Muistan kuitenkin, että tuolla kyselykierroksella kehitysehdotuksia tuli niukalti ja ne noudattelivat samoja teemoja ja ehdotuksia. Nyt, useamman vuoden valmentamisen jälkeen sekä opintojeni siivittämänä osasin mielestäni paremmin etsiä vastauksia kysymyksiin ja hyödyntää omaa käytännön osaamistani suhteessa teoriaan.

Työssäni valmennan toimihenkilöitä, asiantuntijoita sekä esimiehiä. Saan tästä työstä itse virtaa esimerkiksi sitä kautta, että luonnollisesti tulen hyvälle tuulelle, kun näen toisten onnistuvan osittain valmennuksen tuloksena. Tai jos huomaan, että saan jonkun vääränlaisen asenteen tai tiukkaan juurtuneen tavan muuttumaan pitkän työn tuloksena. Asenteita on lähes mahdotonta muuttaa, mutta mielestäni niihin voi yrittää vaikuttaa. Valmentamisessa on mielestäni kyse myös siitä, että pikku hiljaa yhdessä miettien sekä keskustellen murretaan ja muutetaan vanhoja tapoja uusiin, hyviksi koettuihin malleihin. Valmennus on ehdottomasti

yhteistyötä. Parhaimmillaan se on sitä, että minä puhun 30–40 % ajasta ja valmennettava loput. Joskus suhde on väärinpäin, silloin yritän rakentaa luottamuksen siltaa ja motivoida valmennettavaa kiinnostumaan ylipäänsä valmennuksesta. Tämän tyyppinen valmennettava ei ole yleensä työssäänkään kovin motivoitunut tai kiinnostunut työstään. Valmentajana minun on yritettävä varovasti tunnustella ja tutustua itse persoonaan. Siksi toimivan valmennussuhteen luomiseen menee kuukausia ja joskus vuosiakin.

Valmentajan näkökulmasta tämä tutkimus kirkasti ajatuksiani valmennettavien toiveiden sekä valmennusprosessin osalta. On tärkeää tuntea mistä motivaatio kumpuaa ja millä tavoin siihen voidaan vaikuttaa. Uudet keinot ja erityisesti ryhmävalmennus antavat minulle valmentajana motivaatiota kehittää ja toimia mielenkiintoisessa työtehtävässäni myös jatkossa. Huomasin, että valmennuksen perussyitä tulee teroittaa henkilökunnalle jatkossa laajemmin sekä useammin. Nyt tuli tunne, että työntekijät eivät oikein itse tiedä, että he ovat avainasemassa valmennuksen sisällön suhteen. Olen valmentajana varma, että nämä oivallukset sekä uudet toimintamallit tuovat case-yrityksen myyntitavoiteponnistuksiin sekä itse valmentamiseen aivan uuden vireen ja innostuksen.

Tämän tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli kehittää nykyistä toimintatapaa positiivisesta näkökulmasta. Haastatteluista kuitenkin kumpusi mielestäni yksi iso ongelma, kun yksi haastateltavista kertoi kokevansa valmennuksen nykymuodossaan tarpeettomaksi. Mielestäni asiaan täytyy paremmin pureutua ja etsiä syitä tälle näkemykselle, jotta siihen voidaan rakentaa yhdessä ratkaisua. Haastattelun perusteella vastausta kyseiseen ongelmaan ei tullut kokonaisvaltaisesti, eikä se myöskään ollut haastattelun perimmäinen tarkoitus. On vaikea uskoa, että syy olisi vain siinä, että valmennuksessa katsotaan liikaa henkilökohtaisia myyntejä. Vaikka katsottaisiinkin pelkkiä myyntejä, eikö itse tilanne kuuluisi olla positiivinen, miellyttävä ja virkistävä tauko hektiseen työpäivään? Tai eikö se ole tilaisuus päästä purkamaan itseään sekä työasioitaan valmentajalle? Tässä on mielestäni valmentajan sekä valmennettavan olennaista pysähtyä tarkastelemaan tilannetta ja jatkotoimenpiteitä.

*Valmennusmetodit vai maalaisjärki?*

Haastateltavat eivät luonnollisesti osanneet teorian tasolla antaa konkreettisia motivointikeinoja valmennuksessa, mutta näitä eri gurujen ja kirjailijoiden valmennusprosesseja- ja leik-

kejä ovat oppaat täynnä ja niitä voidaan tarvittaessa soveltaa myös case-yrityksessä valmentajan tai esimiesten arvion mukaan. Sen sijaan maalaisjärjellä ja käytännöntasolla mietittyjä keinoja miten saavuttaa positiivista virettä valmennuksessa ja sitä kautta lisätä työmotivaatiota tuli mukavasti, kuten edellinen luku osoittaa. Maalaisjärjenkäyttö ja intuitio saattavat muutenkin olla luonnollisempi tapa työstää valmennusprosessia, sillä jopa mekaanisilta tuntuvat motivointiohjeet, myyntinuotit sekä prosessikaaviot eivät välttämättä sovi kaikille, sillä me ihmiset olemme erilaisia.

Maailma muuttuu ja organisaatiot sen mukana. Erikseen järjestettävän henkilökohtaisen- tai ryhmävalmennustuokion lisäksi organisaatiot ovat vauhdilla menossa kohti valmentavaa johtamista. Mielestäni tämä on huomioitu hyvin myös case-yrityksessä, jossa kannustetaan kaikkia opettamaan sekä tukemaan apua tarvitsevia ja myös suurin osa esimiehistä tekee käytännön työtä. Hyvä johtaja hallitseekin managementin, leadershipin sekä coachingin (Heikkilä 2009, 105; Ristikangas & Ristikangas 2010, 38). Monilla työpaikoilla toteutetaan MAC- ajatusta. Manager as coach (MAC) eli johtaja valmentajana-ajatus soveltuu organisaatiolliseksi kehitysstrategiaksi, keskittyen erityisesti johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. MAC:in tarkoitus on auttaa työntekijöitä miettimään kuinka he voisivat työskennellä tehokkaammin ilman jatkuvaa turvautumista ylempään auktoriteettiin, esimerkiksi esimieheen. Tähän liittyy myös se että esimies ei ole koko ajan antamassa ohjeita työntekijöille jotka saattavat tuntea parempia toimintatapoja. (Ladyshewsky 2010, 292–293).

## 6.1. Tutkimuksen reabiliteetti ja validius

Tutkimuksen jälkeen on aiheellista arvioida tutkimuksen hyödyllisyyttä, toistettavuutta (reabiliteetti), pätevyyttä sekä luotettavuutta (validiteetti). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus liittyy seuraaviin asioihin: tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36). Onko kerätty aineisto ja siitä tehty analyysi käypää? Onko tutkimuskysymykseen onnistuttu vastaamaan aineistoa hyödyntäen? Vakuuttuuko lukija tutkimuksesta? (Ruusujärvi, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Tutkimus on kirjoitettu riittävällä tarkkuudella ja siinä on kerrottu, mihin tehdyt ratkaisut ja valinnat perustuvat tutkimusprosessin eri vaiheissa. Aineistoa onnistuttiin tiivistämään niin, että saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Lisäksi aineistosta onnistuttiin nostamaan esille

keskeiset teemat ja käsitteet. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on käytetty laaja-alaisesti eri tieteenalojen laadullista tutkimusta käsittelevää kirjallisuutta sekä olennaisia lähteitä tutkimusaiheeseen liittyen. Samoja teoreettisia asioita nousi esille monista eri lähteistä, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Reyan mukaan (2014) laadukas data on subjektiivinen näkemys. Joku saattaa kuitenkin nähdä tämän työn luotettavuuden heikentäjänä otannan suhteellisen pienen määrän. Käytännössä datan tulee kuitenkin vakuuttaa lukija ansaitakseen arvonsa ja tieteellistä huomiota (Reya 2014). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu tarkasti sekä läpinäkyvästi (Hirsjärvi et al. 2008, 232).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa mielestäni osittain myös se, että haastattelija on itse valmentaja. Se saattoi vaikuttaa vastauksiin siinä määrin, ettei kritiikkiä nykyisistä tai edellisistä valmentajista uskallettu antaa suoraan. Myöskään erilaisia valmennuskeinoja ei juurikaan kritisoitu. Keskustelu valmentajan toimista jäi yleensä hyvin lyhyeen, vaikkei työn tarkoituksenakaan ollut etsiä virheitä tai arvioida nykyisiä tai entisiä valmentajia. Seuraava ote yhdestä haastattelusta kiteyttää mielestäni hyvin sen, millainen tunnelma oli, kun puhe kääntyi itse valmentajiin:

Haastattelija: *”Minkälaista palautetta valmentaja antaa sulle?”*
Haastateltava X*: ”Mmm... Täl hetkellä?”*
H: ”*Ylipäätään?”*
HX: ”*Heh, heh...”*
H: ”*Niin et se vaihtelee eri valmentajien välillä...? Niinkö?”*
HX: ”*No varmaan kyllä. Et eri valmentajilla voi olla erilainen lähtökohta siihen, toiset kattoo enemmän niit lukuja ja jotenki niinku sitte...”*
H: ”*Ja ei anna palautetta?”*
HX: ”*Ei anna palautetta. Tai sitte antaa... Hyvähän siitä on antaa realistista palautetta. Mut koen että se pitäis antaa jotenki positiivisen kautta. Että jos siel on joku huono, niin opetellaan tai katotaan yhdessä, tai jotenki et miten tähän vois panostaa. Ettei lytätä. Siel on niinku monenlaisia tapoja... Vaikea kysymys, huoh.”*

Vastaukset saattaisivat olla hyvin erilaisia, jos haastateltavia olisi useampi, heitä haastattelisi ulkopuolinen henkilö ja tutkimuksesta ei pystyisi varmasti päättelemään kuka vastaaja

on. Nyt kaikki haastateltavat antoivat ennen haastattelun alkua luvan käyttää heidän sanomisiaan vapaasti, joka saattoi myös vaikuttaa sanomisiin. Toisaalta se, että haastattelija on valmentaja, oli ehkä hyödyksi siten, että haastateltavat pyrkivät antamaan palautetta mahdollisimman positiivisesti ja rakentavasti, joka taas oli tutkimuksen perimmäinen ajatus.

Näen yhtenä haasteena yleensä työkulttuurin tutkimisen ja muuttamisen, koska siihen vahvasti liittyvä hiljainen tieto tai suurin osa niin sanotusta jäävuoresta (ks. kuvio 6) on piilossa pinnan alla, eikä kaikkea olennaista tietoa ole mahdollista saada esille tunnin haastatteluilla. Saattaa myös olla, että jos tutkimukseen olisi haastateltu eri työntekijöitä, esimerkiksi uusia työntekijöitä tai ei niin tuloksellisia työntekijöitä, olisi tuloksissa ehkä noussut esiin eri teemoja. Nykyiset haastateltavat kun valittiin pitkälti sillä perusteella, että heillä on työssä tunnetusti positiivinen asenne ja he saavat tuloksia aikaan.

Toinen tieteellisen tutkimuksen arviointiperuste on tutkimuksen toistettavuus, eli reliabiliteetti. Reliabiliteettikäsitteen tutkimusmittausten yhteydessä esiintynyttä vaihtelua pidetään ongelmallisena. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tiedostaa, minkälaista vaihtelua tutkijassa tapahtuu aineistonkeruu- ja analysointihetkellä ja tuoda nämä asiat ilmi tutkimusta raportoitaessa. (Kiviniemi 2007, 83.) Tämän tutkimuksen toistettavuus on hyvä, varsinkin samankaltainen, toisessa yhtä suuressa Osuuspankissa toteutettava tutkimus tuottaa todennäköisesti samantyyppisiä vastauksia ottaen huomioon laadullisen tutkimuksen ja ilmiön subjektiivisen kokemuksen. Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta, joka myös mahdollistaa samankaltaisen tutkimuksen toteuttamisen. Täysin toisenlaisessa organisaatiossa, tämän kaltaisen tutkimuksen tulokset olisivat todennäköisesti hyvin erilaisia, johtuen erilaisista tavoitteista sekä työstä.

Kuten työssä on jo aiemmin tullut ilmi, tutkimusta siitä, kuinka valmennusta voisi hyödyntää henkilöstön motivoinnissa, ei suoranaisesti aiemmin ole tehty ja tämä tekee tutkimuksestani erityisen. Tutkimus toimii mielestäni hyvänä ohjenuorana yleisesti finanssialalle, mutta myös aloille, jossa tehdään esimerkiksi tietotyötä ja sekä hyödynnetään etenkin mentorointia, coachingia tai valmennusta. Työ antaa hyvän kuvan siitä, mitä valmennus on tällä hetkellä case-yrityksessä ja mikä on sen suunta tulevaisuudessa. Uskon, että monissa yrityksissä pystytään samaistumaan työssä mainittuihin haasteisiin sekä onnistumisiin ja tätä kautta voidaan hyödyntää ainakin joitain osa-alueita omassa organisaatiossa tai valmentamisessa.

Sisällönanalyysiä on kritisoitu keskeneräisyydestä, sillä menetelmän avulla saadaan aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten ja tutkija saattaa esitellä järjesteltyä aineistoa ikään kuin tuloksina (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Myös tässä työssä jäsennellyn aineiston parhaita paloja on sijoitettu lukuun 5, mutta vain työtä selkeyttääkseen ja auttaakseen lukijaa jatkamaan jouhevasti pohdintaan ja johtopäätöksiin (luku 6).

## 6.2. Johtopäätökset

Tämä tutkimus osallistuu henkilökunnan työmotivaation kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvään keskusteluun (esim. Robbins & Judge 2015; Martela & Jarenko 2015; Pinder 2008; Latham & Ernst 2006) kiinnittämällä huomiota erityisesti työntekijöiden motivoimiseen valmentamista hyödyntäen. Tämä alaluku summaa tutkimuksen johtopäätökset sekä suhteuttaa työn tulokset aiempaan kirjallisuuteen. Lisäksi pohditaan työn hyödyllisyyttä OP Länsi-Kymelle ja lopuksi valmennuksen käsitettä.

Aikaisempiin työmotivaatiota tutkiviin tutkimuksiin nähden, tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio on työntekijöitä koskevan valmentamisen merkitys työmotivaation kannalta. Ei voida sanoa, että tämä tutkimus tukisi joitain tiettyjä, aiempia tutkimuksia, mutta verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin, tämän tutkimuksen tulokset osittain tukevat sekä täydentävät aiempaa keskustelua, ottaen kantaa motivointiin nimenomaan valmentamisen näkökulmasta. Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että tutkitussa työyhteisössä työmotivaation kannalta olennaisimmaksi tekijöiksi nousi työtovereiden tuki, auttaminen ja sparraus päivittäisessä tekemisessä sekä palautteenantamista tukeva kulttuuri. Yksilö- sekä ryhmävalmentamisella voidaan tukea näitä tärkeitä yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä ylläpitäviä tekijöitä. Tutkimuksen voimin löydettiin keinoja näiden tekijöiden tukemiseen, joista kirjoitettiin edellisessä pääluvussa ja lisäksi seuraavassa alaluvussa on yhteenveto näistä konkreettisista toimenpiteistä case-yritykselle.

Aiemmat tutkimustulokset ovat selkeästi antaneet osviittaa, että työmotivaatioon pystytään vaikuttamaan erityisesti esimerkiksi rahallisen palkitsemisen, tavoitteiden, työnkierron- jakamisen sekä joustavien työaikojen avulla (ks. Robbins & Judge 2015, 247 – 257). Etenkin tavoiteasetanta ja palkitseminen ovat keskustelussa keskeisiä teemoja (ks. Locke & Latham

2006 & Robbins & Judge 2015). Myös case-yrityksessä on vahvasti panostettu työntekijöiden erilaisiin palkitsemiskäytäntöihin sekä tavoitteisiin. Palkkauksesta tai palkkioista puhuttiin haastatteluissa kuitenkin vain murto-osan verran, verrattuna muihin teemoihin. Työnkiertoa- tai jakamista sekä joustavia työaikoja ei mainittu haastatteluissa kertaakaan.

Niin sanotuista ”pehmeistä arvoista” liittyen työmotivaation tukemiseen puhuvat esimerkiksi Kuusela (2013, 146 – 147) ja Liukkonen et al. (2006, 222 – 263), näitä arvoja ovat mielestäni, muutamia tekijöitä mainitakseni, vuorovaikutus, elekieli, palautteenantaminen, kunnioitus sekä kannustus. Näitä tekijöitä nostettiin haastatteluissa jatkuvasti esille ja ne tuntuivat olevan tässä naisvaltaisessa tietotyötä tekevässä työyhteisössä olennaisia työmotivaation kannalta. Valmentaminen on mielestäni nimenomaan vuorovaikutusta, elekieltä, palautteenantamista ja niin edelleen – siis kaikkia edellä mainittuja tekijöitä.

Tutkimustuloksista nousi yllätyksenä se, että tässä hyvin myyntiorientoituneessa organisaatiossa, jossa jokapäiväistä työtä vauhdittavat tavoiteasetanta sekä myyntitulokset, tärkeimmiksi arvoiksi nousivat kuitenkin työtoverit, palaute ja toimiva vuorovaikutus. Tämän löydöksen johdosta, jatkossa näitä arvoja tulee tukea ja vaalia, sillä ne selvästi kantavat hedelmää tutkitussa työyhteisössä. Voidaan sanoa, että tarvittaisiin lisää näitä kyseisiä arvoja tukevaa tutkimustietoa ja esimerkkejä siitä, kuinka näitä arvoja voidaan sekä johtaa että kehittää.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, sisäinen motivaatio kumpuaa Decin, Martelan ja Jarengon mukaan (2004; 2015) neljästä tekijästä, joita ovat: Omaehtoisuudesta aiheutuva vapaus, kyvykkyys (työ sujuu), yhteisöllisyys (työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä) sekä hyväntekeminen, jolla tarkoitetaan, että työntekijä pystyy vaikuttamaan työnsä kautta muihin positiivisesti. Johtopäätöksinä, tukeutuen kirjallisuuskatsaukseen, haastatteluihin ja sen analyysiin sekä tutkijan omaan arvioon, voidaan sanoa, että case-yrityksessä nämä tekijät ovat organisaation osalta mahdollistettuja sekä tuettuja. Pienillä korjausliikkeillä, joita esitettiin edellisessä luvussa, saadaan case-yrityksestä puristettua tehoja vielä enemmän irti. Suurin osa edellä mainituista sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on kiinni työntekijästä itsestään, mutta työyhteisössä pystytään mielestäni antamaan mahdollisuus ja työkalut näiden tekijöiden toteutumiseen.

Tutkimustuloksiin pohjaten, väitän että keinoja motivoida työntekijöitä valmennuksen yhteydessä on useita erilaisia ja kaikki vaikuttavat yhdessä työmotivaatioon. Yksilöiden ollessa

erilaisia, nousee valmentajan taidot muuntautua erilaisiin tilanteisiin, erilaisten työntekijöiden, tavoitteiden ja osaamistason mukaisesti, tärkeään osaan. Valmentaminen onkin mielestäni taiteilua erilaisuuksien äärellä. Johtopäätöksinä voidaan todeta, peilaten sekä aiempaan- että tähän tutkimukseen, että valmentamisella pystytään tartuttamaan tunteita sekä innostusta, antamaan tukea, rohkaista, jakaa kokemuksia – ja tätä kautta vaikuttamaan mahdollisesti myös sisäiseen motivaatioon, tai ainakin ulkoiseen motivaatioon.

*Tutkimuksen hyödyllisyys case-yritykselle*

Aikaisempi valmennus oli kehittämisen tarpeessa sen oltua pääpiirteissään hyvin samanlaista viimeisen 10 vuotta. Myös haastatteluissa ilmeni, että muutos ja kehitys nykyiseen malliin on toivottavaa. Valmennukseen löydettiin uusia työkaluja muista tutkimuksista ja kirjallisuudesta, mutta etenkin haastattelujen ja niiden analyysin perusteella. Lisäksi tutkimus kokosi konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja keinoja case-yrityksen työntekijöiden tehokkaaseen motivoimiseen. Näitä voidaan hyödyntää tulevina vuosina.

Tutkimus tarjoaa case-yritykselle uutta tietoa nykyisen valmentamisen tilasta ja erityisesti siitä mitä mieltä henkilökunta on siitä. Nykytilan kuvaukseen nähden, tutkimus tarjoaa useita toimivaksi osoitettuja, uusia työkaluja työyhteisölle ja sen valmentamiselle. Valmentamisen ollessa muutaman henkilön vetämää ja kahdenkeskistä toimintaa, eivät case-yrityksen esimiehet ole täysin tietoisia millaista kaavaa ja mitä asioita valmennuksessa käsitellään tai voidaan käsitellä. Tutkimus voi toimia tulevaisuudessa taustamateriaalina ja tiedonlähteenä, kun suunnitellaan ja kehitetään valmentamista sekä johtamistoimenpiteitä.

Itse konkreettisen valmentamisen kehittämisen lisäksi saatiin tietoa siitä, mikä erityisesti tässä case-yrityksessä motivoi työntekijöitä. Tärkeiksi asioiksi nousivat työtovereiden kannustus ja tuki, jota tulee jatkossakin vaalia ja pitää yrityksen voimavarana sekä menestystekijänä. Hyvä työilmapiiri näkyy ulospäin ja heijastuu asiakaspalveluun, kuten haastateltava 2 sanoi: *” Et mehän ollaan asiakaspalvelutyössä ja jos on huono motivaatio, niin kylhän se menee asiakkaille... Jos siinä istuu nyrpeä ihminen niin kyllähän ne asiakkaat sen aistii.”* Erinomainen asiakaspalvelu on mielestäni myös se tärkein tekijä, jolla pystytään tänä päivänä erottumaan kiihtyvässä ja kovenevassa kilpailussa pankkien välillä. Etenkin, kun tuotteet ja palvelut muistuttavat hyvin paljon toisiaan ja nykyisessä kilpailutilanteessa hinnoittelulla ei pystytä juurikaan luomaan eroa pankkien välillä.

Analyysin tulokset ovat siis laajassa mittakaavassa ja yleisesti ottaen suuntaa antavia, otannan ollessa suhteellisen pieni ja tutkimuksen kohdistuessa tiettyyn työyhteisöön, mutta case-yrityksen tarpeisiin analyysi on mielestäni kattava. Haastatteluun valittiin sopiva otanta tästä työyhteisöstä, eri työntekijöitä eri tiimeistä ja heidät valittiin erityisesti sen vuoksi, että heillä on yleensä positiivista virettä ja rohkeutta tuoda omia mielipiteitään esille. Tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastamaan case-yrityksen osalta hyvin ja perustellusti.

Tutkimus antoi myös yllättäviä, mutta hyödyllisiä huomioita: Haastattelujen perusteella nousi esille palautteenantamisen vähyys sekä valmentajien, että esimiesten osalta. Asiaan tullaan varmasti jatkossa kiinnittämään huomiota etenkin valmennuksen osalta, mutta myös koko työyhteisön osalta. Uusi konkreettinen toimenpide-ehdotus, ryhmävalmentaminen, vastaa myös tähän palautteen saamisen ja antamisen tarpeeseen. Vaikka palautetta ei tutkimuksen mukaan anneta riittävästi, antoivat haastattelut hyvää tietoa siitä, että henkilökunta on kuitenkin luottavaisin mielin ja uskovat, että esimiehet tietävät heidän yrittävän parhaansa joka päivä.

Haastatteluissa nousivat vahvasti esiin myös nykyiset palkitsemiskäytännöt. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että nykyistä palkitsemis- tai kannustinjärjestelmää pidetään tarpeellisena, riittävänä ja monipuolisena. Lisäksi haastateltavat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan heille asetettuihin tavoitteisiin. Kritiikkiä aiheuttivat vain jotkut osiot palkitsemisjärjestelmässä, esimerkiksi tuotteet, jotka koetaan aiemmin tässä työssä mainituista syistä hankalaksi myydä. Tutkimuksesta selvisi, että näihin asioihin kuitenkin pystytään vaikuttamaan erityisesti valmentamisen sekä kouluttamisen kautta.

*Valmennuksen käsite*

Itse valmennuksen käsite on mielestäni vielä hakuisessa, mutta harva myöskään osaa ajatellakaan, kuinka laaja-alainen ja monisyinen asia on erilaisten persoonien onnistunut valmentaminen. Tutkimuksia ja oppaita valmennukseen on kirjoitettu kasapäin, samoin on pohdittu miten erilaisia ihmisiä valmennetaan ja kuinka näihin erilaisiin persoonallisuuksiin pystytään asennoitumaan. Ikään kuin ihminen olisi kone, joka toimii tietyn ohjeen tai napin käskyttämänä. Valmentaminen on mielestäni ikään kuin taiteenlaji, jossa oikean siveltimen ja värin valinta onnistuu joskus, mutta välillä tulee pettymyksiä. Silloin on vain yritettävä uudelleen.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin valmennusta käsitteenä. Voidaankin sanoa, että suomenkieli kaipaa edelleen seuraavien käsitteiden tarkennusta ja erottelua: Terapia, prosessikonsultointi, mentorointi, työnohjaus, sparraus, coaching, valmentaminen ja fasilitointi. Tuli ilmi, että näissä eri käsitteissä on hyvin paljon yhteneviä piirteitä sekä käytännössä samojakin tekniikoita ja toimintatapoja. Coachingin painottuessa vahvasti johdon puolelle, tarkasti määriteltyihin tekniikoihin sekä usein myös lisensioituihin valmentajiin, on valmennus mielestäni käsitteenä taas hyvin laaja ja monikäyttöinen. Ehkä näiden käsitteiden välissä olisi syytä olla vielä jokin tarkempi käsite. Tai ehkä *johdon coachingin* sekä *life coachingin* rinnalla voisi olla myös termi *työntekijöiden coaching*? Tämä uusi käsite voidaan nähdä myös tämän tutkimuksen uutuusarvona.

## 6.3. Yhteenveto

Tämän alaluvun tarkoituksena on tiivistää tutkimuksen ydinasiat sekä konkreettiset toimenpide-ehdotukset case-yritykselle. Tarkoituksena on kerrata lyhyesti läpi tutkimuksen tärkeimmät löydökset sekä kehitysehdotukset.

Työmotivaatio on yksi tärkeimmistä työsuoritukseen ja yrityksen tulokseen vaikuttavista tekijöistä, (Aaltonen et al. 2005, 49; Robbins & Judge 2013, 202; Niitamo 2007, 180; Martela & Jarenko 2015, 17; Liukkonen et al. 2006, 7; Pinder 2008, 5, 9) tämä tuli myös tutkimuksen haastatteluissa jatkuvasti esille. Haastateltava 3 ilmaisi asian näin: *”Muutenhan ei varmaan kukaan viihtyis siel työssä ja yrityksel ei välttämättä menis niin hyvin, jos ei työntekijät olis motivoituneita.”*

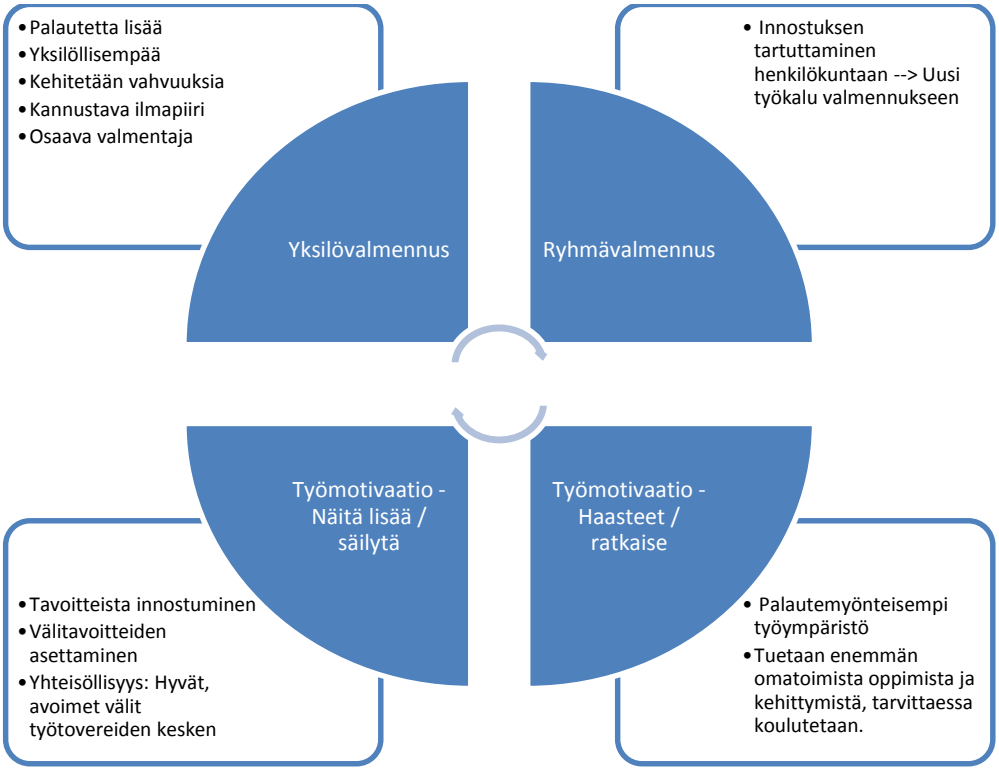
Ulkoapäin ei sisäistä motivaatiota voi pakottaa. Mutta, kun työntekijä ymmärtää valmentajan olevan innostaja, tukihenkilö ja kun työntekijä kokee toimivansa ympäristössä, jossa erilaiset yksilöt pystyvät motivoitumaan, voidaan sisäistä motivaatiota johtaa. (Martela & Jarenko 2015, 154 – 155.) Hyvä valmentaja osaa luoda kannusteita, jotka motivoivat työntekijöitä (Aaltonen et al. 2005, 56). Siten valmentaminen voi toimia työntekijän motivaation käynnistäjänä ja keinona itsensä parempaan toteuttamiseen. Motivaatio on hyvin yksilöllistä ja kunkin ihmisen tekemisen tärkein voima. (Niitamo 2007, 180.)

*”Työelämässä on huutava palautevaje”* (Aaltonen et al. 2005, 54). Myös case-yrityksessä on haastattelujen mukaan näin. Jatkossa case-yrityksen valmennuksessa, mutta myös esimiestyössä tulee erityisesti kiinnittää erityistä huomiota palautteen antamiseen. Kehityskeskustelu ei riitä palautteenantokanavaksi ja sekä esimiesten että valmentajien tulee miettiä palautetta esimerkiksi valmistautuessaan keskusteluun alaisten kanssa.

Henkilökohtainen valmennus case-yrityksessä kaipaa selvästi prosessin kertaamisesta yhteisissä aamupalavereissa. Haastatteluista tuli kuva, että tällä hetkellä ei oikein tiedetä, että valmennukseen pystyy itse vaikuttamaan eniten ja että se on nimenomaan työntekijöitä varten olemassa. Valmennuksen ei tarvitse noudattaa jotakin tiettyä kaavaa, vaan se on hyödyllisintä, kun siinä käydään läpi yksilön tarpeita ja toiveita. Tämän vuoksi on tärkeää, että valmennettava kertoo rohkeasti tarpeistaan, jotta valmentaja pystyy muun muassa ammattitaitonsa ja koulutuksensa tukemana yksilöimään valmennusta valmennettavalle hyödylliseksi (Stelter 2007, 191).

Case-yrityksen kannalta valmennus tuo etuja, kun lähtökohtana on jokin ennalta määritellyn päämäärän tavoittelu. Olennaisena asiana on myös tunnistaa, ketkä valmennuksesta hyötyvät ja kohdistaa valmennus heille. (Niitamo 2007, 181.) Case-yrityksessä valmennuksen tavoitteena on hyvin voimakkaasti myyntitavoitteisiin liittyvä tukeminen, ohjeistus ja motivointi, mutta myös yksilöllinen räätälöity valmennusprosessi. Valmennusta on tarjolla kaikille, mutta osa työntekijöistä saa itse päättää osallistuuko valmennukseen. Tämä on hyvä keino, sillä olisi resurssien tuhlausta pakottaa haluttomia työntekijöitä valmennukseen. Kaikki haastateltavat pitivät työtään mieluisana ja kolme neljästä koki valmennuksen nykymuodossaan hyödylliseksi. Valmennusta tulee kehittää jatkuvasti työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä yrityksen arvot huomioiden.

Seuraavaksi nivotaan yhteen haastatteluaineistosta esiin nousseet tärkeimmät toimenpideehdotukset (kuvio 17) case-yritykselle. Tarkoituksena oli kehittää nykyistä toimintamallia positiivisesta lähtökohdasta ja tähän saatiin paljon hyviä sekä motivoivia uusia toimintaehdotuksia. Kuvio 17 kerää yhteen yksilö- ja ryhmävalmennuksien seuraavat työn vaiheet, joita ehdotan case-yritykselle. Lisäksi kuviossa 17 on haastateltujen listaamia, työmotivaatioon liittyviä parhaita tekijöitä, joita tulee tukea ja pyrkiä säilyttämään. Oikealla alalohkossa on työmotivaation haasteet, jotka tulee ratkaista, esimerkiksi hyödyntäen tässä luvussa aiemmin esitettyjen korjausehdotusten mukaisesti.




Kuvio 17. Toimenpide-ehdotukset.

## 6.4. Jatkotutkimus ehdotuksia

Koska tutkimusaineistona oli muutaman henkilön näkemys työmotivaation kehittämisestä valmentamisen avulla, olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus laajemmassa mittakaavassa. Näin päästään yleistettävämpiin tuloksiin, kun tutkimus olisi laaja-alaisempaa ja otos olisi suurempi. Kyseeseen voisi tulla myös kvantitatiivinen tutkimus siitä, kuinka moni OP Ryhmässä tai finanssialalla kokee valmentamisen nostavan työmotivaatiota.

Valmennuksen vaikutusten mittaaminen, kuinka se onnistuu? Tai ylipäänsä vielä syvemmälle menevä, valmennuksen vaikutus työtekijöiden ulkoiseen tai sisäiseen motivaatioon - tämän mittaaminen? Jospa haastateltava kohderyhmä olisi perillä sekä sisäisen että ulkoisen motivaation tilanteestaan, eli he tuntisivat käsitteet ja heille olisi annettu aikaa oman motivaationsa pohtimiseen, pystyisivätkö he antamaan spesifimpiä vastauksia kyselyssä? Nämä olisivat mielenkiintoisia useamman- tai vähintään laajan jatkotutkimuksen paikkoja.

Johdon coachingista puhutaan paljon, samoin esimiesten valmentavasta otteesta ja ylipäänsä esimiehille riittää kirjallisuudessa oppaita ja ohjeita kuinka henkilöstöä tulisi käsitellä. Kirjallisuus kaipaa tarkennusta ja ohjeistusta nimenomaan valmentajan näkökulmasta, sillä valmentaja asemoituu työyhteisössä mielestäni eri tavalla kuin esimies. Esimiestä saatetaan usein vähän arkailla, mutta valmentajan kanssa luodaan tavoitteelliset, luottamukselliset ja rennot välit. Toki tämä voi onnistua esimiehenkin kanssa, mutta onko se hyväksi, jos ajattelee esimiehen auktoriteettia, kärsiikö se jopa kaverillisista väleistä? Valmentajalle suunnatun tutkimuksen lisäksi työntekijöiden coachingia, mentorointia tai valmennusta, tutkivaa kirjallisuutta olisi hyvin mielenkiintoista lukea – ja sitä ei tosiaan ole paljoa tarjolla.

Henkilökohtaisesti miellyin tutkimuksessa sparrauskulttuurin ja innostumisen käsitteisiin sekä niiden mukaan ottamiseen osana valmennusta. Innostuksen tartuttaminen isoon ryhmään on välillä jopa haasteellista ja vaatii mielestäni hyvää pohjatyötä ja tutkimusta. Tällä hetkellä koko Suomi kaipaa mielestäni tätä innostuksen ja sparrauksen sanoman levittämistä. Uskon, että sillä saadaan myös puhtia talouteen, koska hyvillä asioilla on tapana kertaantua. Tutkimusta siitä, kuinka jokin iso projekti (esimerkiksi ryhmävalmennuksen aloittaminen) saadaan aloitettua innostavasti, mutta ennen kaikkea pysymään positiivisella ja innostavalla radalla, olisi opettavaista tehdä tai lukea.

Kirjallisuuskatsausta tehdessäni huomasin, että monissa yrityksissä kuitenkin painitaan hyvin samankaltaisten asioiden parissa. Toisissa tutkimuksissa saatetaan etsiä ratkaisua työntekijöiden motivaation löytymiseen esimerkiksi oikeasta rekrytoinnista, johtamistavasta, henkilöstöeduista tai työilmapiiristä. Ilmiötä voidaan siis lähestyä monesta eri näkökulmasta. Kokonaisvaltaista kuvaa voi olla mahdotontakin luoda, mutta näitä eri näkökulmia yhdistellen saattaisi löytyä uudenlaisia lähestymistapoja työmotivaation kehittämiseen.

*”You cannot teach a man anything. You can only help him discover it within himself.”*
*—Galileo Galilei*

# LÄHDELUETTELO

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ala-Kivimäki, P. 2016. Helpointa on syyttää kaikesta pomoa- kiukuttelun sijaan työpaikalla pitäisi ottaa vastuu omasta motivaatioista [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.3.2016]. Saatavilla http://www.hs.fi/ura/a1458278668842?jako=7fd814594a7d2c373b92a42df8dc821f

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & Stress 22, 3, pp.187 – 200.

Bandura, A. 1977. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review 84, 2/1977, pp.191-215.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy. The exercise of control. New York: W.H. Freeman and Company.

Bandura, A. & Wood, R. 1989. Social Cognitive Theory of Organizational Management. The Academy of Management Review 14, 3, pp.361 – 384.

Berlin S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasa, Vaasan Yliopisto, johtamisen laitos. Acta Wasaensia, 198.

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

Cerasoli, C., Nicklin, J. & Ford, M. 2014. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. Psychological Bulletin 140, 7/2014, pp.980-1008.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2004. Handbook of Self-Determination Research. Rochester: NY, University of Rochester Press.

Dobrea, M. 2015. Coaching vs. Motivational Skills: the Romanian Telecom Industry Experience. International Journal of Economic Practices and Theories 5, 2, pp.117-123.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M.D. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Helsinki: OY Imperial Sales AB / johtajatiimi.

Halpern, B.L. & Lubar, K. 2003. Johtajuus ja vetovoima. Helsinki: Rastor Oy.

Heen, S. & Stone, D. 2014. Find the Coaching in Criticism. Harvard Business Review. 92, 1/2, pp.108-111.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation to Work. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14, osin uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: WSOY.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 p. Helsinki: WSOYpro OY.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kets de Vries, M. 2007. Johtaja terapeutin sohvalla. Lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita.

Kets de Vries, M. 2014. The Group Coaching Conundrum. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 12, 1, pp.79 – 91.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Kultalahti, S. & Viitala, R.L. 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead - Generation Y describing motivation at work. Journal of Organizational Change Management 27, 4, pp.569 – 582.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ladyshewsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal 31, 4, pp.292–306.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lamb, S. & Kwok, K.C.S. 2015. A longitudinal investigation of work environment stressors the performance and wellbeing of office workers. Applied Ergonomics 52, pp.104–111.

Latham, G.P. & Ernst, C.T. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. Human Resource Management Review 16 (2006), pp.181-198.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uud. p. Helsinki: WSOY.

Lawler, E. E. 1994. Motivation in Work Organization. San Francisco: Jossey-Bass.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Locke, E. & Latham G. 2005. Goal setting theory: Theory building by induction. Teoksessa: Liukkonen, J. , Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Locke, E. & Latham G. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. Current Directions in Psychological Science 15, 5, pp.265-268.

Loehr, A. & Emerson, B. 2008. A Manager's Guide to Coaching: Simple and Effective Ways to Get Best From Your Employees. New York: Amacon.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordberg, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Maslow, H.A. 1987. Motivation and personality. 3.p. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Niitamo, P. 2007. Coaching itsensä toteuttamisena. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, K. 2000. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 2000, pp.5-34.

Olafsen, A.H., Halvari, H. Forest, J. & Deci, L. 2015. Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of instrinsic work motivation. Scandinavian Journal of Psychology 56, pp.447-457.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

OP 2016. OP Ryhmä [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavilla: https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/lansi-kymen-osuus-pankki?id=80100&srcpl=6

Parppei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsinki: Yliopistopaino.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Pinder, C.C. 2008. Work Motivation in Organizational Behavior. 2. p. UK: Psychology Press.

Pinder, C.C. 2011. Work Motivation in Organizational Behavior. 2.p. New York: Psychology Press.

Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Reya, T. 2014. Publishing Qualitative Research. Family Business Review 27, 2, pp.95–102.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Robbins, S.P. 2000. Organizational Behaviour, 9.p. New-Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. & Judge, T. 2013. Organizational Behaviour. 13.p. New-Jersey: Pearson Education.

Robbins, S.P. & Judge, T. 2015. Organizational Behaviour. 16.p. Harlow: Pearson Education Limited.

Ruusujärvi, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Savolainen, P. 1991. Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. Kasvatus 22, 5-6, pp.451 – 458.

Schein, E.H. 2009. Helping: How to Offer, Give and Receive Help. Understanding Effective Dynamics in One-toOne, Group, and Organizational Relationships. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Shantz, A. & Latham, G. 2012. Transfer of Training, Written Self-guidance to increase Self-efficacy and Interviewing Performance of Job Seekers. Human Resource Management 51, 5, pp.733 – 746.

Stelter, R. 2007. Coaching: A process of personal and social meaning making. International Coaching Psychology Review 2, 2/2007, pp.190-201.

Stone, F. 2007. Coaching, Counseling and mentoring. New York: Amacon.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa: Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Taylor, J. E., Dossick ,C. S. & Garvin, M. 2011. Meeting the burden of proof with case-study research, Journal of Construction Engineering and Management 137, 4, pp.303–312.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. 2012. Strategic Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.p. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virolainen, I. 2010. Johdon Coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto. Acta Univertsitatis Lappeenrantaensis 394.

Zimmerman, B. J. 2000. Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn. Contemporary Educational Psychology 25, pp.82–91.

Liite 1.

# HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot
    a) Työskentelyvuodet yhteensä?
    b) Työskentelyvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa?

2. Motivaatio: Perustiedot
    a) Mitä mielestäsi on työmotivaatio?
    b) Tarvitaanko työssä motivaatiota?
    c) Miten motivaatio näkyy työympäristössä?

3. Motivointi
    a) Mikä sinua motivoi työssäsi, mikä antaa sinulle energiaa? Miltä tuntuu, kun on motivoitunut?
    b) Millaista palautetta olet saanut työtovereiltasi, asiakkailta tai esimieheltä ja miten palaute on vaikuttanut työmotivaatioosi?
    c) Mikä on paras palkinto, minkä voit saada työstäsi (aineellinen, aineeton)?
    d) Kerro esimerkkejä työssäsi kohtaamistasi onnistumisista?
    e) Millä tavoin motivoit työtovereitasi tai he sinua?

4. Valmentaminen
    a) Kuinka työmotivaatiota voisi mielestäsi lisätä valmentamisen avulla? Mitä motivointitapoja voisimme ottaa käyttöön valmennuksessa?
    b) Miten valmentaja voi käyttäytymisellään tai tavoillaan vaikuttaa motivaatioosi?
    c) Millainen palaute valmennuksessa motivoi sinua?
    d) Mistä tietää, että valmennustuokio on onnistunut?
    e) Pystyykö valmentamisella mielestäsi vaikuttamaan työpaikan ulkopuolelta tuleviin, työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin?