



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

KOKEMUKSIA RATKAISU- KESKEISESTÄ ESIMIESVAL- MENNUKSESTA

TE -

Pia Hämäläinen

KIJÄ/T:

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Pia Hämäläinen			
Työn nimi Kokemuksia ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta			
Päiväys	15.12.2018	Sivumäärä/Liitteet	43/2
Ohjaaja(t) Marja-Liisa Rissanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Siilinjärven kunta henkilöstöpalvelut			
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Siilinjärven kunnan esimiesten kokemuksia saamastaan ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä vaikutuksia he kokivat valmennuksesta olleen heidän johtamistapaansa ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajana oli Siilinjärven kunta. Sain opinnäytetyön aiheen Siilinjärven kunnan henkilöstöpalveluilta ja Itä-Suomen yliopisto haki sopivaa opinnäytetyön tekijää, joka tekisi laadullista tutkimusta esimiesten kokemuksista ja miten kokeilukulttuuri ja ratkaisukeskeisyys näkyvät omassa työssä ja millä tavalla se vaikuttaa työn laatuun, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kohderyhmänä olivat Siilinjärven kunnan viisi esimiestä, jotka osallistuivat valmennukseen. Aineisto kerättiin kahdella focusgroupaastattelulla ja aineisto analysoitiin induktiivisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tuloksina voidaan todeta, että esimiehet kokivat valmennuksen annin muutoksena ammatillisessa toiminnassa, vuorovaikutuksen lisääntymisenä, motivoinnin haasteellisuutena, osallisuuden merkityksen korostumisena ja voimaantumisenä ja ratkaisukeskeisyyden vahvistumisena. Esimiehet kuvasivat kehittämistehtävän organisointiin liittyviä kokemuksia siten, että kehittämisen toimintamalli oli uudistunut, kehittämistehtävän konkreettisuuden merkitys oli korostunut ja että kehittäminen keskittyy kehittämismyönteisten vastuulle. Kokemuksista kehittämistehtävän vaikutuksesta työhyvinvointiin esimiehet kokivat työhyvinvoinnin lisääntyneen. Kokemukset valmennuksen vaikutuksesta omaan toiminta- tai johtamistapaansa esimiehet kokivat, että ajattelutavan muutos oli muuttunut positiivisemmaksi ja kehittämisen toteuttaminen oli muuttunut. Valmennuksen konkreettisesta toteutuksesta valmennuksen laadun vaikutus koettiin merkittävänä.			

Avainsanat ratkaisukeskeinen, valmennus, esimies, työhyvinvointi, työyhteisö, hyvinvointi, voimaantuminen

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Pia Hämäläinen			
Title of Thesis Experiences of solution-oriented leadership training			
Date	15.12.2018	Pages/Appendices	43/2
Supervisor(s) Marja-Liisa Rissanen			
Client Organisation /Partners Siilinjärven kunta, henkilöstöpalvelut			
Abstract The purpose of this thesis was to describe the experiences of the supervisors of the Siilinjärvi municipality in their career-centered leadership training. The aim of the study was to provide information on the impact they experienced on coaching as their management mode and thus on the well-being and productivity of the work community. The client organization of this study was the municipality of Siilinjärvi. The thesis topic came from the staff services of the municipality of Siilinjärvi and the University of Eastern Finland was looking for a suitable thesis author who would conduct qualitative research on the experiences of supervisors and how the experiential culture and solution focus were visible in their own work and how it affected the quality, productivity and job creation of work. The target group consisted of the five supervisors of the municipality of Siilinjärvi who participated in the coaching. The material was collected by two focus group interviews and the data was analyzed by inductive content analysis. The results of the study revealed that the supervisors felt the training had brought about a change in professional activity, increased interaction, challenging motivation, emphasis on empowerment and a stronger focus on decision-making. The supervisors described the experiences of organizing the development task like the model of development was renewed, the significance of the development task emphasized and the development focused on the developmental response. Experiences from the impact of the development task on well-being at work led the supervisors to experience increased occupational well-being. Experiences from the effect of coaching on the way in which they are carried out or guided by the managers seem to have changed the way of thinking and the development. Concerning the actual implementation of the coaching, the quality of the coaching was considered significant.			
Keywords solution-oriented, leadership, work, culture, productivity, community, welfare, empowerment			

--

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	RATKAISUKESKEISYYS.....	10
2.1	Ratkaisukeskeisyyden historia	10
2.2	Ratkaisukeskeisyys organisaatiossa	12
3	ESIMIESVALMENNUS	14
4	TYÖHYVINVOINTI	16
5	VOIMAANTUMINEN	19
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	22
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
7.1	Laadullinen tutkimus	23
7.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	24
7.3	Aineiston kerääminen focusgroupahaastattelulla.....	24
7.4	Aineiston analysointi induktiivisen sisällönanalyysin avulla.....	25
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	28
8.1	Kokemukset valmennuksen annista	31
8.1.1	Ammatillisen toiminnan muutos	31
8.1.2	Motivoinnin haasteellisuus.....	31
8.1.3	Vuorovaikutuksen lisääntyminen	31
8.1.4	Osallisuuden merkityksen korostuminen	32
8.1.5	Voimaantuminen ja ratkaisukeskeisyys	32
8.2	Kokemukset kehittämistehtävän organisoinnista	32
8.2.1	Toimintamallin muutos kehittämisessä	32
8.2.2	Kehittämistehtävän konkreettisuuden merkitys.....	33
8.2.3	Kehittämisen keskittyminen kehittämismyönteisten vastuulle.....	33
8.3	Kehittämistehtävän vaikutukset työhyvinvointiin	33
8.3.1	Työhyvinvoinnin lisääntyminen	33
8.4	Valmennuksen vaikutukset omaan toiminta- tai johtamistapaan	34
8.4.1	Ajattelutavan muutos positiivisemmaksi.....	34
8.4.2	Muutos kehittämisen toteuttamisessa.....	34

8.5	Valmennuksen laadun vaikutus	35
8.5.1	Kouluttajan ammattitaidon vaikutus	35
9	POHDINTA.....	36
9.1	Tutkimustulosten tarkastelua	36
9.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	40
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Työssä koettu hyvinvointi ja johtaminen ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa, sillä hyvä johtaminen luo edellytyksiä niin sujuvalle toiminnalle, kuin myös henkilöstön hyvinvoinnille. Hyvinvoinnin kehittäminen ei ole ainoastaan johdon vastuulla vaan se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutumista ja panosta. Johto ei voi pakottaa ketään toimimaan työhyvinvointia edistävasti, sillä se lähtee jokaisen jäsenen omasta halusta saavuttaa nykyistä parempi, hyvinvoiva työpaikka. Työntekijä odottaa esimieheltään oikeudenmukaista ja reilua kohtelua (Manninen, 2009, 219, 223.)

Henkilöstön työhyvinvointia kannattaa johtaa suunnitelmallisesti, sillä se on strateginen menestystekijä. Työhyvinvoinnin yhteys laajempaan inhimilliseen pääomaan luo kestävää tuottavuutta sekä työelämää tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle. Organisaation on toimittava tavoitteellisesti, suunniteltava toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä otettava käytäntöön tunnuslukuja toimenpiteiden vaikutusten arvioimiseksi (Manka & Manka 2016, 74-75.)

Kansantalouden kasvuun ja kehitykseen vaikuttavista tekijöistä aineetonta pääomaa pidetään yhtenä merkittävimmistä tekijöistä. Organisaation selviytymiseen tarvitaan tulevaisuudessa uudistumiskykyä eli innovatiivisuutta. Aineetonta pääomaa on organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten esimerkiksi toimintatapoihin sisältyvä osaamispääoma. Rakennekset, koneet ja laitteet ovat puolestaan aineellista pääomaa. Etenkin työvoimavaltaisilla aloilla aineettoman pääoman osuus koko organisaation kuluista on korkea. Esimerkiksi palvelualalla henkilöstökulujen osuus saattaa olla jopa 50 prosenttia. Organisaation tulokseen on todettu aineellisen pääoman tehokkaalla käytöllä ja kehittämisellä todettu olevan vain 10-50 prosentin vaikutus. Aineettoman pääoman käyttö nostaa aineettoman pääoman tehokas käyttö. Tämän takia jokaisen organisaation tulisi miettiä valmiiksi, kuinka kehittää ja huolehtia aineettomasta pääomasta. Työhyvinvointipääoma koostuu yksilön henkilökohtaisesta pääomasta, organisaation rakennepääomasta ja yhteisön toimivuudesta sekä sosiaalisesta pääomasta (Manka & Manka 2016, 51-53.)

Esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijänsä organisaation tavoitteisiin. Tärkeimmiksi nousee vuorovaikutteisuus: kannustaminen, luottamuksen rakentaminen ja kuunteleminen. Tunteiden havainnoiminen eli ”tunnejohtaminen” on nousemassa yhdeksi johtamisen kulmakiveksi. Esimiehen on osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja luotava edellytykset uudistumiselle. Jaettu tai voimaannuttava johtaminen ruokkii innovatiivisuutta ja antaa tilaa

organisaation selviytymisen elinehdolle. Tärkeäksi havaittu ominaisuus; optimismin johtaminen on noussut esille modernin johtamisen tutkimuksesta. Esimiehen optimistisuus siirtyy työntekijöihin (Manka, 2013.)

Halusin tutkia kokemuksia ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta koska Siilinjärven kunnan henkilöstöpalveluilta tuli sopiva aihe opinnäytetyön tekemiseen sekä Itä-Suomen yliopisto haki sopivaa opinnäytetyön tekijää, joka tekisi laadullista tutkimusta esimiesten kokemuksista ja miten kokeilukulttuuri ja ratkaisukeskeisyys näkyvät omassa työssä ja millä tavalla se vaikuttaa työn laatuun, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin (Siilinjärven kunnan internetsivut).

Omaa kiinnostusta tutkimuksen tekemiseen herätti myös se, että milleniaaleilla (1980-2000 syntyneillä) on erilaiset odotukset työn suhteen tulevaisuudessa. He eivät sitoudu työnantajiinsa samalla tavoin kuin vanhempansa moniksi kymmeniksi vuosiksi vaan sitoutuvat yritykseen keskimäärin kolmeksi vuodeksi. He myös vaihtavat työnantajaansa helpommin ollessaan tyytymättömiä (Bogosian & Rousseau 2017.) Työpaikka valitaan tulevaisuudessa enemmän työnantajan maineen ja arvojen, kuin kovan palkkauksen perusteella. Tämä taas tarkoittaa sitä, että kun organisaatio panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tekee sen näkyväksi, niin työnantajan maine kohenee ja tällaiset työnantajat ovat luonnollisesti kiinnostavia ja houkuttelevia potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Tämä taas puolestaan on suuri kilpailuetu tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Siilinjärven kunnan esimiesten kokemuksia saamastaan ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä vaikutuksia he kokivat valmennuksesta olleen heidän johtamistaansa ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajana oli Siilinjärven kunta.

2 RATKAISUKESKEISYYS

2.1 Ratkaisukeskeisyyden historia

Ratkaisukeskeinen ajattelutapa on saanut alkunsa 1950-luvulla Yhdysvalloissa ja sitä on kehitetty 1970-luvulta lähtien. Terapeutit ja tutkijat Insoo Kim Berg, Elam Dunally ja Steve de Shazer, (USA, Milwaukee, Brief Family Therapy Center) ovat tuoneet menetelmää kansainvälisesti tunnetuksi luennoillaan ja kirjoillaan sekä kehittäneet sitä. He ovat kouluttaneet ihmisiä myös Suomessa. Lähestymistavan luojat ovat työskennelleet kouluttajina, kehittäjinä sekä terapeuteina. Ratkaisukeskeiset menetelmät ovat levinneet valmentamiseen, johtamiseen, esimiestyöhön ja itsensä johtamiseen (Lipponen, Litovaara, Katajainen, 2016.)

Ratkaisukeskeisellä lähestymistavan avulla saatuja hyvän toiminnan ja vuorovaikutuksen strategioita on mallitettu ja sovellettu monille inhimillisen vuorovaikutuksen ja toiminnan aloille, vaikka lähestymistapa on peräisin terapiamaailmasta. Ongelmiin syventyminen innostaa yleensä vähemmän kuin konkreettisten tavoitteiden tutkiminen. (Katajainen, Lipponen, Litovaara, 2016.)

Ratkaisukeskeinen työskentelytapa syntyi 1970-luvulla vallalla olleen perinteisen ongelmaratkaisumenetelmän rinnalle. Ratkaisukeskeinen työtapo kehittyi laaja-alaisen ja inhimillisten ongelmien ratkaisuun, kun asiantuntijat siirtyivät mekaanisesta ongelmanratkaisusta myönteiseen, ratkaisuja rakentavaan lähestymistapaan (De Jong ym. 2013, 16-22.)

Jo 1800-luvulla Erickson uskoi, että ihmisellä oli toisaalta luonnollinen halu kasvuun, ja että toisaalta korostettaessa myönteisyyttä potilas on paremmin yhteistyössä. Psykodynaamiseen terapiamuotoon verraten tässä on selkeä ero; psykodynaamisessa suuntauksessa pyrittiin tulkinnoilla tuomaan esiin kielteisiä ja jopa vihamielisiä käyttäytymismuotoja. Erickson taas määrittelee kielteiset asiat uudelleen rohkaisten heitä muutokseen. Hän ei vähättele vaikeuksia, vaan löytää vaikeudesta jonkin sellaisen näkökulman, jota voidaan käyttää toiminnan kohentamiseen. Hän ei oleta, että ihmisen tiedostamattomassa on jotain vihamielisyyttä, joka tulisi saada esiin. Hän uskoo myönteisyyteen, jonka ihminen pystyy sisältämään löytämään ja vapauttamaan näin oman kehityksen käyttöön. Työskentelyssä Erickson ei keskittynyt ihmisen, tai useamman ihmisen epäonnistuneisiin toimintatapoihin, vaan pyrki löytämään laajentamiskelpoisia puolia (Haley, 1997, 31.)

Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä korostetaan normaaliutta ja terveyttä. Ongelmien ajatellaan kuuluvan normaaliin elämään, eikä ongelmallisissa tilanteissa olevia ihmisiä pidetä poikkeavana. Pyritään luomaan kuvia siitä, miten asiat voisivat olla paremmin ja samalla autetaan ihmisiä näkemään niitä mahdollisuuksia, joita muuten ei ehkä ymmärrettäisi ajatella. Samalla pyritään herättämään toimintaa, jota ei ehkä muilla keinoin syntyisi. Tilanteissa, joissa ongelmaa ei voida kokonaan ratkaista, etsitään keinoja, joiden avulla ongelman kanssa voi tulla paremmin toimeen. (O'Hanlon ja Weiner-Davis 1990.) Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi jonkin kroonisen sairauden kanssa eläminen. Ihmisen elämän katsotaan olevan jatkuvaa muutostilaa. Siitä syystä pyritään luomaan asiakkaalle sellainen vaikutelma, että ongelman pysyminen olisi yllättävää. Jos asiakkaat ilmoittavat, ettei muutosta ole tapahtunut, voidaan ratkaisukeskeisesti ajatella, että heidän käsityksensä on vain pysynyt tilanteesta ennallaan (Anis 1999, 9.)

1. Voimavarojen ja toiveikkuuden nostaminen keskipisteeksi
2. Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus
3. Edistys tapahtuu pienin askelin
4. Tasavertaisuus ja yhteistyö
5. Arvostaminen
6. Luovuus, myönteisyys, huumori ja leikkisyys ajattelussa ja keskusteluissa
7. Ongelmiin on monenlaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja

KUVIO 1. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa pähkinänkuoressa mukaellen Saukkola (2013).

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa keskitytään toiveiden ja tavoitteiden selville saamiseen ongelmien sijaan. Keskitymme kartoittamaan olemassa olevia voimavarojamme sekä tulevaisuudessa häämöttävän myönteisen kehityksen vahvistamiseen. Kun emme enää käytä aikaa sen kysymiseen, mistä ongelmamme johtuvat, voimme käyttää energiaamme sen pohtimiseen, miten toivoisimme asioiden olevan. Suuntaamalla ajatuksemme menneen sijasta tulevaisuuteen käytämme energiamme asioiden parantamiseen. Näin syntyy iloa, positiivisuutta ja voimaantumista (Furman, Pinjola, Rubanovitsch, 2014.)

Ajatellaan, että ongelmien taustalla on jokin arvo tai muu yhteisölle tai yksilölle tärkeä asia, toteutumaton unelma. Tällainen unelman toteutumattomuus synnyttää tilanteen, jonka määrittelemme ongelmaksi, harmiksi tai vaikeudeksi. Englantilaisen kouluttajan Elspeth McAdamsin ja Peter Langin (Kensington Consultation Center) lause, joka ohjaa työtä: "Every problem is a

frustrated dream” on hyödyllinen ajattelumalli. Lauseessa on tiivistettynä ratkaisukeskeinen ajattelu (Katajainen, Lipponen, Litovaara, 2006.)

Ajatuksella vaikeuden takana olevasta unelmasta käännetään ajatusta ja puhetta ongelmapuheesta toive- tai haavekieleen. Siinä ei jäljitetä ongelman kehityskaarta eikä etsitä syyllisiä. Etsimme yksikertaisesti vaikeuden takana olevaa tärkeää ja hyvää asiaa. Olipa ongelma sitten perheellä, työyhteisöllä tai yksilöllä, sitä voidaan lähestyä etsimällä unelmaa tai hyvää tarkoitusta minkä toteutumattomuus saa yhteisön tai yksikön tai käyttäytymään ei toivotulla tavalla ja kokemaan tilanteen hankalaksi. Tämän ajattelumallin avulla vaikeudelle päästään myös tekemään jotain. Kun tutkimme toivetta tai unelmaa, voimme etsiä kohtia, joissa unelma toteutuu jo osittain. Näin vastuu tilanteen muuttamisesta myös jakautuu jokaiselle (Katajainen ym. 2006.)

Tällaisessa keskustelussa ei etsitä lainkaan epäonnistujia tai syyllisiä, vaan pääsemme puhumaan unelmista, ihmisten kokemista vahvuuksista ja toiveista. Vuorovaikutus on erilaista kuin ongelman vaikeusastetta tai ongelmaa arvioitaessa. Kun ei pyritä etsimään syitä tai syyllisiä vaikeuksille, ongelman "aiheuttajat" on myös helpompi saada mukaan tällaiseen keskusteluun (Katajainen ym. 2006.)

Samalla ajatusmallilla voidaan lähestyä työyhteisöongelmia. Pitkään jatkuneen riidan osapuolien kanssa voidaan aloittaa keskustelu siitä, mikä on riidan taustalla oleva arvo tai asia. Mitä sellaista riidan osapuolille tärkeää on rikottu, että vastakkainasettelu on päässyt syntymään? Nyt ei etsitä syyllistä riidan alkamiselle tai syytetä henkilöä vaan haetaan arvoa tai unelmaa ja hyvää jota puolustaessaan osapuolet ovat päätyneet toisiaan vastaan. Keskusteltaessa asiasta voidaan löytää unelma oikeudenmukaisista päätöksistä. Avattaessa asiaa keskustelemalla voi löytyä unelma sujuvasta tiedonkulusta, oikeudenmukaisista päätöksistä tai tasa-arvoisesta kohtelusta. Keskustelemalla voimme etsiä tapoja, joilla pääsisimme toteuttamaan ja tutkimaan hyviä tarkoituksia tarkemmin (Katajainen ym. 2006.)

2.2 Ratkaisukeskeisyys organisaatiossa

Ratkaisukeskeiset menetelmät ovat levinneet johtamisen ja valmentamisen eri tasoille. Keskeistä ratkaisukeskeisyydessä on edistymisen ja oppimisen huomaaminen, arvostaminen, usko ihmisen osaamiseen ja kyvykkyyteen ja osaamiseen sekä tietynlainen tapa käsitellä ongelmia. Ratkaisukeskeisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on osaava ja kykenevä itse ratkaisemaan kohtaamiaan ongelmia. Käytännössä tämä näkyy ehdotuksina (ei neuvoina ja käskyinä), mikä tukee autonomian ja hallinnan tunnetta. Edistymisen ja oppimisen huomaaminen korostuu ratkaisukeskeisyydessä. Kun kollegat tai esimiehet huomaavat onnistumisemme, oppimisemme,

edistymisemme tai pelkästään sinikkään yrittämisen, niin me tunnemme itsemme arvostetuksi. Tämä näkyy dopamiinin, mielihyvää tuottavan hormonin lisääntymisenä. Tunne, joka syntyy arvostuksen myötä, on hyvin aivoystävällistä. Hyvän tunteen myötä näemme enemmän eri vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseen, ratkaisemme ongelmia enemmän, tulemme paremmin toimeen työkavereiden kanssa ja meillä on korkeampi suorituskky. Tällä tavalla tuottavuus kasvaa ja saamme enemmän aikaan (Rock ja Page, 2009.)

3 ESIMIESVALMENNUS

Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2014) mukaan esimieheksi ei varsinaisesti valmistuta missään oppilaitoksessa. Johtamiseen liittyviä opintokokonaisuuksia on tarjolla runsaasti korkeakouluissa ja yliopistoissa. Esimiestyön kehittämiseen liittyvät valmennuskokonaisuudet mm. Johtamisen erikoisammattitutkinnot (JET), MBA:t ym. ovat yrityksiä yhdistää johtamisen käytäntö ja teoria toisiinsa. Kaikista käytännöllisintä on hyvä teoria. Syväjohtamisen valmennus ja malli kehittyikin tätä ajatusta hyödyntäen tutkimuksen ja valmennuskäytäntöjen vuoropuheluna (Aaltonen, Pitkänen, Ristikangas, 2014.)

Esimieheksi ei synnytä vaan johtamisen taito opitaan ja taitoa tulee säännöllisesti ylläpitää. Taidon ylläpitäminen vaatii jatkuvaa ajan tasalla pysymistä, tietojen päivittämistä sekä uusien keinojen harjoittelemista. Esimiestyössä kehittyminen alkaa esimiehen halusta hankkia tietoa johtamisesta. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen tulee ymmärtää niiden käytettävyys työssään. Esimiesvalmennuksessa käytettävien opetusmenetelmien tulisi innostaa esimiestä käyttämään niitä jatkuvasti omassa työssään. Tiedon ja uusien ideoiden soveltaminen työhön antavat esimiehelle oivalluksia. Näistä syntyy pohja kehittämiselle ja uudistamiselle omassa organisaatiossa ja työtehtävässä. Esimiehiä voidaan myös kouluttaa vastaamaan organisaation tuleviin haasteisiin ja selvittäessä esimiesten koulutustarpeita tulee nähdä tulevaisuuden muutossuunnitelmat. Tärkeää johtamisvalmennuksessa on löytää keinoja nykyisen ja toivotun johtamisosaamisen eheyttämiseen. Valmennuksen vaikuttavuus ilmenee esimiehen kehittymisenä (Juuti 2016, 127-131.)

Kovat paineet työpaikalla nostavat esiin tarpeita pikavoittojen lunastamiseen joillakin esimiesvalmennuksiin osallistuvilla. Arjessa tämä näkyy siten, että valmentajilta toivotaan ns. temppuluetteloja arjen eri tilanteiden ratkaisuihin. Tällaisten ohjeiden jakaminen on kuitenkin huono idea. Pelkillä temppujen luetteloinnilla päästään harvoin hyvään lopputulokseen. Erilaisten ajattelua selventävien mallien avulla käyttäytymisen taustalla olevien teorioiden käytännönläheinen esittäminen on keino avata keskustelua miten toimia haastavissa tilanteissa. Mallit jättävät monia asioita selittämättä, koska ne pelkistävät asioita liikaa, mutta samalla myös yksinkertaistavat kompleksista maailmaa. Vaikuttaa siltä, että valmennuksista kerättyjen palautteiden pohjalta hyödyllisimpiä ovat muiden osallistujien kanssa käytävät keskustelut, käytännönläheiset työkalut, käytännön esimerkit, omaa käyttäytymistä kuvaavat 360 profiilit sekä case-työskentely, jota voidaan tehdä näyttelijöiden avustuksella tai paperilla. Johtajuuden tehtävänä on organisaation tavoitteiden määrittäminen ja kyky saada työntekijät tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Karlöf 2002, 114).

Päätavoitteena johtamiseen vaikuttavalla koulutuksella on siirtää tietoa ja kehittää toimintatapoja. Perusajatus valmennuksessa on käyttää valmentajaa asiantuntijana, joka hyödyntää omaa osaamistaan sekä kokemustaan. Valmentaja ohjaa valmennettavaa kohti muutosta omaa osaamistaan ja kokemusta hyödyntäen, opettaen, kannustaen ja tukien. (Carlsson & Forssell 2012, 46–48.) Johtamisvalmennus on toimiva, strategiaan perustuva väline koko organisaation johtamiskulttuurin kehittämiseen. Valmennusprosessi etenee vaiheittain ja alkaa lisäämällä ymmärrystä organisaation strategiasta. Tätä seuraa selvitys koulutustarpeesta. Selvityksen jälkeen suunnitellaan sisältö sekä valitaan valmennukseen osallistujat. Seuraavaksi koulutus toteutetaan ja lopuksi arvioidaan johtamisvalmennuksen vaikuttavuutta. Tärkeää on, että johtamisvalmennus perustuu esimiesten kannalta tarpeellisiin asioihin, millä tavoitellaan laajaa vaikuttavuutta. Tavoitteen saavuttamista edistää, että valmennuksessa käytetään esimiehiä kiinnostavia menetelmiä, jotka tukevat heidän omia työmenetelmiään ja mahdollistavat tuloksellisuuden omassa työtehtävässä (Juuti 2016, 125–127.)

Hankkeen esimiesvalmennuksessa Siilinjärven kunnan työyhteisöt ja työntekijät harjoittelivat ja saivat tietoa ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyntämisestä työssään. Kokeilujen ja valmennuksen avulla haluttiin vahvistaa työyhteisöjen ja työntekijöiden osaamista sekä motivaatiota työn omatoimiseen kehittämiseen. Yksiköt saivat tukea ulkopuolisesta arvioinnista työtapojen ja toimintaprosessien kehittämiseen sekä välineitä omatoimiseen työn kehittämiseen. Hankkeessa yritettiin parantaa toimintaprosesseja ja työtapoja. Tällä tavalla toivottiin saatavan aikaan parempaa työhallintaa sekä työn laatua (Siilinjärven kunnan internetsivut.)

Esimiesten valmennus sisälsi viisi puolen päivän pituista valmennustapaamista. Valmennuksen sisällöt olivat Growth-Mindset ja sen tukeminen, motivaation johtaminen ja innostuksen vahvistaminen- valmentamisen ja oivalluttamisen menetelmiä, korjaavan ja vahvistavan palautteen antaminen, ristiriitojen sovittelu ja loukkaantumisten käsittely ja resilienssin vahvistaminen. Osallistujille järjestettiin valmennusta oman työn kehittämisestä ja ratkaisukeskeisyydestä. Valmennustapaamisessa esiteltyjä menetelmiä kokeiltiin tapaamisten välillä ja pilottiyhteisöt valitsivat kehitettävän toimintaprosessin ja/tai työtavan omasta työstään. Työtavan kehittämisen voi olla työlästä ja siksi osallistujien resilienssiä tuettiin valmennuksella. Ko. hankkeeseen liittyi myös muuta tutkimusta (Siilinjärven kunnann internetsivut.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin tutkimusta on ollut olemassa jo yli sata vuotta. Tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet ajan myötä. Tutkimus sai alkunsa 1920-luvulla fysiologisesta, lääketieteellisestä stressitutkimuksesta. Yksilö oli tutkimuksen kohteena tuolloin. Myrkyllisten aineiden, fyysisen raskauden, melun ja kylmän uskottiin synnyttävän stressiä yksilön fysiologisena reaktiona kuormittaviin tekijöihin. Sairauksien kehittymiseen saattoivat johtaa kuormittavat tuntemukset, jotka edelsivät fysiologisia reaktioita. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös käyttäytymiseen vaikuttavat ja psykologiset reaktiot. Terveyttä uhkaavilta vaaroilta haluttiin tällä tavoin suojella työntekijää. Tästä ajatuksesta voidaan katsoa työsuojelun lähteneen liikkeelle (Manka & Manka, 2016.)

Työhyvinvointi on oleellinen osa organisaation henkilöstöjohtamisessa. Roosin ja Mönkkösen mukaan työhyvinvointi syntyy hyvissä olosuhteissa työtä tekemällä. Jokaiseen ammattiin syntyy tarpeita muuttaa työtapoja erilaiseksi ja oman työn kehittämisessä ajattelutapoja on muutettava työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työterveyshuollolla on merkittävä osuus työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työyhteisön toimivuus on edellytys työn tekemiselle ja tavoitteisiin päästään henkilöstön hyvällä vuorovaikutuksella niin organisaation sisällä kuin verkostojen kanssa (Roos & Mönkkönen, 2015. 143 – 144.)

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa esimiehet ovat avainasemassa. Työturvallisuuslakikin velvoittaa esimiehen pitämään huolta siitä, että psyykkinen ja fyysinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Faktojen rinnalle tarvitaan lisäksi tunneosaamista, koska johtaminen parhaimmillaan on toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän kesken. Toisaalta myös työntekijä on vastuussa oman itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta (Manka & Manka, 2016.) Esimies ei voi pakottaa ketään toimimaan työhyvinvointia edistävästi vaan se lähtee jokaisen omasta halusta saavuttaa parempi ja hyvinvoivempi työpaikka. Toinen tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue on osaaminen. Mikäli työpaikalla vallitsee kehittämismyönteinen asenne ja osaamistarpeita tunnistetaan ja tarpeisiin vastataan, myös tietojen hyödyntäminen onnistuu ja osaamista jaetaan työntekijöiden kesken. Mikäli osaamisen tasoa ei pidetä työpaikalla yllä, se aiheuttaa tunteen oman työn hallinnan menettämisestä ja se synnyttää työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. Kolmas merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kokemisessa on motivaatio. Motivaation ylläpitäminen edellyttää työstä saatavaa palautetta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin. Työyhteisön toimivuus on neljäs merkittävä tekijä työssä koetulle hyvinvoinnille. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työyhteisön toimivuudesta. Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat on pyrittävä tunnistamaan ja ne on käsiteltävä ja ratkaistava silloin kun ne ovat ajankohtaisia. Ratkaisemattomat ongelmat voivat olla

hyvin kuluttavia ja stressaavia työyhteisön jäsenille. Työolot ja terveys vaikuttavat myös merkittävästi työssä koettuun hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointia on tuettava työyhteisön toimesta niin yksilö- kuin yritystasolla (Manninen, 2009, 219-220.)

Työpaikan hyvinvointi perustuu kuitenkin työyhteisössä vallitsevaan luottamukseen. Mikäli työyhteisössä vallitsee luottamus, niin vuorovaikutuskin toimii ja siellä on avoin ilmapiiri. Avoimuus, joka perustuu luottamukseen lisää rohkeutta olla luova omassa työyhteisössään. Silloin työn tulokset ja innovatiivisuus parantuvat. Viestinnän avoimuudella varmistetaan, että työyhteisö on nopea reagoimaan uusiin haasteisiin. Työssä koetun hyvinvoinnin merkitystä ei pitäisi koskaan vähätellä, sillä hyvinvoivat työntekijät pystyvät mukautumaan paremmin työelämän muutoksiin ja kohtaamaan uusia työelämän haasteita. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin työssä ja vapaa-ajalla kuin huonosti voivat. Työorganisaation taloudellinen menestys on myönteisesti yhteydessä hyvinvointiin panostamiseen, koska hyvinvoinnin myötä tuottavuus nousee, ja silloin myös henkilöstömenot, kuten eläke- ja sairauskulut pienenevät (Manninen, 2009, 219-220.)

Yrityksen ja työorganisaation toiminnan kannalta on elin tärkeää, että kaikki osaaminen ja tieto on mahdollisimman hyvin hyödynnetty. Perin huonosti hyödynnetty osaamispääoma kätkeytyy työyhteisön henkilöiden hallussaan pitämään ammatilliseen hiljaiseen ja näkymättömään kokeemukseen ja pääomaan. On ilmiselvää, että tämänkaltaisen tieto on voitava keinolla millä hyvänsä hyödyntää. Edullinen ja kätevä keino on luottamuksen parantaminen työyhteisössä. Ylipäänsä luottamuksen parantuminen työyhteisössä lisää työntekijöiden halukkuutta osallistua työyhteisön kehitystyöhön ja ottaa uusia näkökulmia käyttöön sekä oppia uusia asioita (Manninen, 2009, 7.)

Työn mielekkyys liitetään työhyvinvointiin jää se usein tarkemmin määrittelemättä. Kun mietimme oman työmme mielekkyyttä, voidaan miettiä, miksi on alun perin alkanut tehdä tätä työtä, mitä työ merkitsee itselle, mitä se merkitsee minulle ja miksi työ on olemassa. Onko työ kutsumus vai onko se vain työtä? Onko se ura? Olipa työn merkitys mitä tahansa me kaikki haluamme voida hyvin työssämme. Työ tyydyttää monia psykologisia tarpeitamme ja se tuottaa työhyvinvointia riippumatta suhteestamme työhön. Työssä voidaan kokea työn imua, kun työn arvo tiedostetaan. Työssä menestymiseen luodaan mahdollisuus edistämällä työn imua. Työn imu on myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imua voidaan kuvata uppoutumisella, tarmokkuudella ja omistautumisella (Hakanen 2011, 26–41.)

Työn voimavaroja ovat tekijät, jotka lisäävät ja ylläpitävät työn imua. Ne ova tärkeitä hyvinvoinnille ja hyvälle työsuoritukselle. Jokaisella työntekijällä ja jokaisessa työssä on omia ainut-

kertaisia voimavaroja. Ne tulee tunnistaa ja niitä tulee vahvistaa, että voidaan tukea työhyvinvointia. Työntekijöiden taitojen monipuolisen hyödyntämisen mahdollistaa työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Hyvinvointia tukevat työstä saatu palaute, työn merkityksellisyys, itsenäisyys ja palkitsevuus. Työn voimavarat, jotka liittyvät työn järjestelyihin mahdollistavat työstä mahdollisimman hyvin selviytymisen. Niihin kuuluvat tavoitteiden ja työroolien selkeys, osallistuminen päätöksentekoon, työaikojen joustavuus (Hakanen 2011, 52–56.)

Työyhteisön ja esimiehen tuki ovat ongelmatilanteissa sosiaalisien voimavarojen kulmakiviä. Oikeudenmukaisuus työssä tarkoittaa, että on mahdollisuus tuoda omia mielipiteitä esille ja tulla kuulluksi. Työyhteisö, joka on oikeudenmukainen, on päätöksentekoprosessi avointa ja jokaisella on mahdollisuus saada palautetta ja arvostusta työstään. Oikeudenmukaisiin johtamiskäytäntöissä voimavarana on työntekijän ja työnantajan välinen luottamus (Hakanen 2011, 56–59.)



Työhyvinvointimalli Marja-Liisa Mankaa (2016) mukaillen.

5 VOIMAANTUMINEN

Lashonin (2014) mukaan voimaantumisen määritelmät vaihtelevat suuresti eri tutkijoiden keskuudessa. Voimaantumisen käsite on alkanut saada yhä enemmän huomiota akateemisilta tutkijoilta, jotka tutkivat henkilöstöresursseja. Voimaantuneet työntekijät luovat työympäristön, jossa työntekijä saa tehdä omia päätöksiä tietyissä työhön liittyvissä tilanteissa. Voimaantumisen logiikka on kasvattaa työntekijän vastuuta, moraalia ja työntekijän työelämän laatua ja ihannetilanteessa, kun työntekijä tuntee olevansa vastuussa organisaatiosta, hän on lojaalimpi, tuottavampi ja luottavaisempi (Lashon, 2014.)

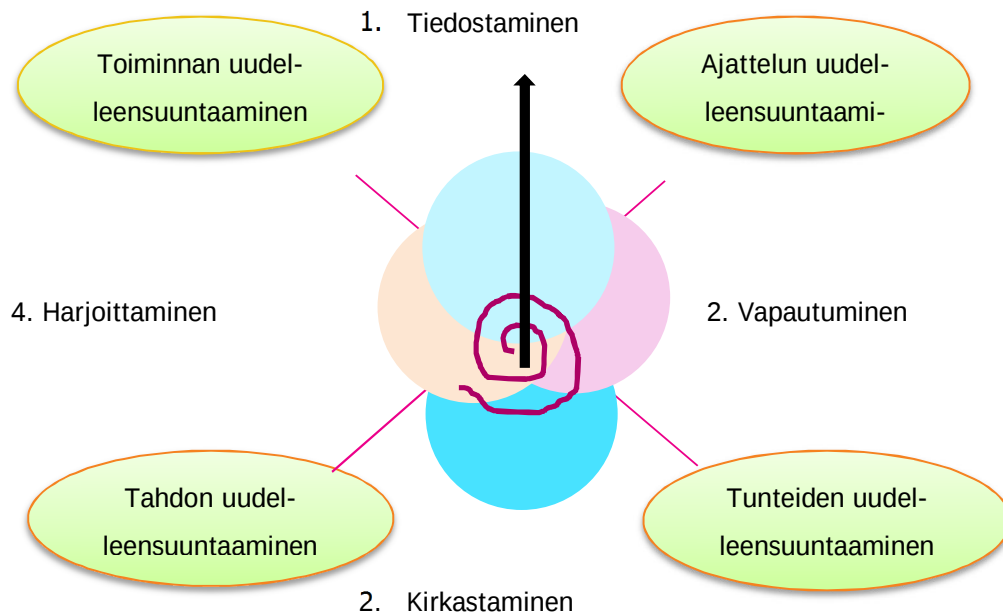
Voimaantuminen tai jaettu johtaminen auttaa työntekijöitä käyttämään työssään luovia kykyjään ja parantamaan suorituskyykyään. Vaatii tehokkaita viestintäkanavia, että voidaan saada aikaan tehokkaita, voimaantuneita työntekijöitä. Tämä edellyttää, että johdon on panostettava enemmän palautteen antoon ja kommunikointiin työntekijöiden kanssa. Lisäksi se vaatii, että hallinto arvioi rehellisesti kommunikaatiotyylejä ja -menetelmiä ja että niitä käytetään tekokkaasti prosessien varmistamiseksi (Lashon, 2014.)

Organisaatioiden toiminnassa johtaminen perustuu ihmisten johtamiseen: jakaa informaatiota ja tietoa riittävästi. auttaa ihmisiä tiedostamaan organisaation tehtävä ja sen vaikuttavuus alueellisesti ja yhteiskunnallisesti sekä toteuttaa vuorovaikutuksellista johtajuutta. Johtamisen tavoitteena on auttaa työyhteisö ymmärtämään ja keittämään yksikkönsä perustehtävä suhteessa organisaatioon ja yhteiskuntaan sekä saada ihmiset yksilöllisesti tunnistamaan oman työpanoksensa osallisuus ja merkitys kohti yhteistä päämäärää. Itsensä johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä, laatua, keskinäistä luottamusta sekä työsuorituksia. Työntekijä sitoutuu organisaation strategioihin ja tavoitteisiin. Voimaantuvan organisaation ehtona on ihmisten potentiaalinen vapauttaminen (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 76.)

Voimaantuneessa työyhteisössä on käyty läpi tiedostamisen, kirkastamisen, vapautumisen ja harjoittamisen prosessi, jota Takanen (2005, 42) kuvaa Voimaantuneen työyhteisön voimapyöräksi. Tiedostamisessa ihmiset ovat päässeet irti totutuista toimintatavoista, ja he ovat suuntautuneet etsimään syvempiä merkityksiä työlleen. Toimintaan on löydetty uusia näkökulmia. Kirkastamisessa työn toimintatavat ja pelisäännöt ovat selkiytyneet. Ihmisten sisäinen motivaatio ja yhteinen tahtotila ovat vahvistuneet. Ihmiset ovat vapautuneet työtä estävistä ajatus- ja toimintamalleista sekä sosiaalisista puolustusmekanismeista. Ihmiset ovat alkaneet harjoitella käytännössä ja he ovat tehneet kokeiluja todellisuuden muuttamiseksi kohti yhteistä visiota. Yhteisöä on kannustettu luovuuden käyttöön. Ihmiset ovat palvelualttiita, yhteisvastuullisia ja ahkeria työssään. He arvostavat omaa ja toistensa työtä

ja tukevat toisiaan. Työyhteisö kykenee asettamaan itselleen päämääriä sekä kehittämään ja arvioimaan työtään yhteisesti. Haasteet ja epäonnistumiset nähdään yhteisinä oppimistilanteina, joista ketään ei syyllistetä. Ihmisten työn ilo lisääntyy.

Voimaantuneen työyhteisön voimapyörä Takasta (2005) mukaellen.



Osallisuus ja osallistuminen ovat tämän ajan muotikäsitteitä ja ilmiöitä. Osallisuuden vaatimus esitetään niin lainsäädännössä, kehittämisohjelmissa kuin poliittisissa linjauksissa. Osallisuuden käsitettä on käytetty usein syrjäytymisen käsitteen vaihtoehtona eli osallisuuden edistäminen on ollut syrjäytymisen ehkäisemistä (Nivala 2008.) Osallisuus esitetään monesti myös osattomuuden, syrjäytymisen ja ulkopuolisuuden vastakohtana. Osattomuuden synonyymina käytetään termiä osallistumattomuus. Näillä samaa tarkoittavilla termeillä viitataan osallisuuden vastakohtaan (Valokivi, 2008.) Puhutaan myös ei-osallisuudesta, joka määritellään osallisuuden kokemuksesta vaille jäämiseksi ja ulkopuolisuudeksi.

Mikä on osallisuutta ja mikä ei? Osallisuus tulee esille tutkimuksessa mukana olevien paikallisista diskursseista, tunteista, tiedoista ja tarinoista. Osallisuus on sitä, että asiat tapahtuvat osallisen henkilön tunnetasolla. Osallisuudessa mukana oleva on voimaantunut subjekti, mikä näkyy osallistujan kyvyssä tuoda ilmi ja arvioida toiminnalle asettamansa tarkoitukset ja tavoitteet sekä niiden toteutuminen. Osallisuuden mittari on se, kuinka hyvin osallisena oleva pääsee sisälle voimaantuneen tekijän asemaan ja kuinka hyvin asema säilyy (Flöjt, A, 2000, 20.)

Osallisuus mieletään yleensä tunteeksi, joka syntyy ihmisen ollessa osallinen johonkin harastukseen, järjestötoimintaan, työhön, tai opiskeluun. Osallisuus ilmenee osallisen yhteisön muiden jäsenten luottamuksena, tasavertaisuutena ja arvostuksena sekä vaikutusmahdollisuutena ko. yhteisössä. Yksilöllä on mahdollisuus työhön, terveyteen, toimeentuloon, asuntoon, koulutukseen sekä sosiaalisiin suhteisiin hänen ollessaan osallisena. Osallisuus vaihtelee jokaisen yksilön kohdalla elämäntilanteiden- ja kulun mukaisesti. Yksilön sosiaaliset verkostot ja osallisuuden kokeminen ovat syrjäytymisen vastakohtia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016, b.) Yhteiskunnan ja yhteisön osa-alueilla yksilön osallisuus koostuu kolmesta asiasta: yhteisöön kuuluminen ja toimijuus, hyvinvointi ja riittävä toimeentulo. Näiden asioiden välinen tasapaino luo yksilön hyvinvointia. Yksilön osallisuus vähenee ja syrjäytymisriski kasvaa, mikäli jossain em. asioissa on vajausta. Vaikuttamalla sosiaalisiin oloihin ja vahvistamalla heikommassa asemassa olevien osallisuutta on osallisuuden edistämistä. Terveystilasta tasa-arvoa tulee samalla edistetyksi (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016, a.)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Siilinjärven kunnan esimiesten kokemuksia saamastaan ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa esimiesvalmennuksesta koituneesta hyödyistä ja käytettävyydestä esimiestyössä. Tavoite on tuottaa tietoa myös siitä, mitä kokemuksia esimiehillä on kehittämistehtävän organisoinnista, mitä kokemuksia esimiehillä on kehittämistehtävän vaikutuksista työhyvinvointiin, mitä kokemuksia esimiehillä on valmennuksen vaikutuksesta omaan toiminta- ja johtamistapaan ja mitä kokemuksia esimiehillä on valmennuksen konkreettisesta toteutuksesta.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus tieteellisessä tutkimuksessa, jossa yritetään ymmärtää kohteen merkityksiä, ominaisuuksia ja kokonaisvaltaisesti. Menetelmää käytetään ihmistieteissä määrällisen tutkimuksen lisäksi. Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään asian merkitystä, syvempää käsitystä ja tarkoitusta sekä yritetään käsittää tutkittavaa ilmiötä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja kokemukset huomioidaan. Laadullinen tutkimusmenetelmä perehtyy tutkittavaan ilmiöön liittyviin tunteisiin ja ajatuksiin (Hirsjärvi ym. 2007.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston pienuus ei ole rajoittava tekijä. Aineisto analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Tieteellisyyden kriteeri ei ole aineiston määrä vaan laatu. Erotukseksi tilastollisista aineistomenetelmistä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Laadullisessa tutkimuksessa on kyseessä näyte ei otos (Metsämuuronen, 2011.)

Laadullinen tutkimus on yleistä sosiaali- ja käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa, joissa halutaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja toimintoja (Räsänen, 2017.) Tutkimuksen tekijä ja tutkimukseen osallistujat syventävät ja vahvistavat jo olemassa olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai luovat yhdessä uutta tietoa. Tutkijan oma rooli laadullisessa tutkimuksessa tulee olla aktiivinen, mutta tutkijan mielipiteet ja ajatukset eivät saa tulla esille aineistoa kerättyä. (Kylmä & Juvakka 2014, 16, 20, 78.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ilmiön määrän sijasta laatuun. Siksi tutkimukseen osallistujien määrä voi olla vähäinen, mutta heillä tulee olla kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja halu kuvata sitä. Liian laaja tai suppea aineisto vaikeuttaa oleellisen tiedon löytämistä tutkittavasta aineistosta. Aineiston kyllääntyessä löydetään vastaus tutkimustehtävään (Kylmä & Juvakka 2014, 26-27, Kananen 2015, 128.)

Eräs tapa ratkaista aineiston riittävyys on Eskola & Suorannan (2014) mukaan on puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatio on tila, missä tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kautta enää uutta tietoa tai että aineisto alkaa tuottaa samaa tietoa eli toistaa itseään. Teoreettinen peursajatus tulee esille silloin, kun on tietty määrä aineistoa, joka on mahdollisuus saada tutkimuksena olevasta kohteesta. Kokemukset kylläntymispisteestä ovat vaihtelevia, mutta noin 15 vastausta riittää aineiston kylläntymiseen. On kuitenkin selvää, että minkäänlaista kylläntymistä ei voi saavuttaa, ellei tiedä mitä aineistosta ollaan hakemassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99-100.)

7.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa toimeksiantajana oli Siilinjärven kunta ja kohderyhmänä oli ratkaisukeskeiseen valmennukseen osallistuneet lähiesimiehet. Hain tutkimuslupaa henkilöstöpalveluilta joulukuussa 2017 ja lupa-anomus hyväksyttiin 18.1.2018. Henkilöstökoordinaattori antoi minulle esimiesvalmennukseen osallistuneiden esimiesten nimiluettelon 27.3.2018. Valitsin nimiluettelosta 15 esimiestä, jotka olivat osallistuneet esimiesvalmennukseen ja joiden yksikkö oli ollut myös mukana yksikkövalmennuksessa. Lähetin 15:sta esimiehelle haastattelukutsun 29.3.2018 sähköpostitse (liite 1).

7.3 Aineiston kerääminen focusgroupahaastattelulla

Focusgroupahaastattelu on ryhmäkeskustelua, jota ylläpitää haastattelija. Tutkimusmenetelmä on laadullinen ja sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Focusgroupahaastattelulla on selkeästi tunnistettava eteneminen ja fokus ja se on aito keskustelutilanne. Valittaessa haastateltavia on tavoitteena saada yhteen ihmisryhmä, jolla on mahdollisuus tuoda tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön erilaisia näkökulmia. (Liamputong 2011.) Focusgroupahaastattelut soveltuvat hyvin ideointiin. Ryhmän vuorovaikutuksen kautta syntyy monipuolisempi lopputulos ja enemmän ideoita kuin yksilökeskusteluissa. (Eriksson & Kovalainen 2008; Silverman 2012.) Focusryhmähaastattelussa kysymysten on oltava keskusteluun kannustavia ja avoimia. Keskustelussa kysymyksiä kyllä /ei/ miksi tulisi välttää. Keskustelu voidaan tallentaa videoimalla, nauhoittamalla tai kirjoittamalla (Parviainen 2005.)

Focusgroupahaastattelua voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, mutta useimmiten sitä käytetään yhdessä muiden menetelmien kanssa. Muilla menetelmillä kerättyjen tietojen syventämiseen ja alustavien johtopäätösten testaukseen käytetään tyypillisesti focusgroupahaastattelua. Tulokset esitetään suorina lainauksina, teemoittain sekä teoreettisena mallina. Focusgroupahaastattelu tuottaa rikkaan sekä monipuolisen aineiston, jota ei saada muilla menetelmillä. Haastattelumenetelmä kehiteltiin alun perin markkinointikampanjoiden arviointiin 1920-luvulla (Mäntyranta, Kaila, 2008.)

Tavoittelin focusgroupahaastatteluun 15 esimiestä, joista 5 ilmoittautui haastatteluun. Lisäksi tarkoitukseni oli saada yksi tai kaksi yksilöhaastattelua, mutta en saanut siihen osallistujia. Aineiston keruun toteutin tutkimuksen laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisina kohdennetulle joukolle suunnattuina kahtena focusgroupahaastatteluna, jossa kohderyhmänä olivat Siilinjärven kunnan eri alojen esimiehet. Focusgroupahaastattelut pidettiin sähköpostitse sovittuina aikoina Siilinjärven kunnantalon kokoustila Alva-

riassa ja niiden kesto oli noin 1,5 tuntia. Kaikkiin tilaisuuksiin osallistujat oli kutsuttu henkilökohtaisesti sähköpostitse kutsukirjeellä, joissa oli tietoa tutkimuksesta ja tilaisuudesta. Kutsussa toin esille, että haastateltavien anonymiteetti säilytetään, haastattelut nauhoitetaan ja että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistujat allekirjoittivat suostumuslomakkeen haastatteluun osallistumisesta (liite 2.) Ensimmäisen haastattelun pidin 17.4.2018 ja toisen 24.4.2018.

Nauhoitin ja tallensin focusgroupahaastattelut. Sijoitin nauhurit haastatteluiden ajaksi keskeiselle paikalle pöydälle äänen laadun turvaamiseksi ja että kaikkien osallistujien äänet kuuluisivat nauhurista selvästi. Minulla oli jokaisessa haastattelussa tutkimustiedote ja suostumuslomake. Fokusryhmähaastatteluiden jälkeen litteroin aineiston nopealla aikataululla, että saisin kirjoitettua kaiken oleellisen paperille.

Vaikka olin varmistanut äänen kuuluvuuden ja nauhoituksen onnistumisen etukäteen testinauhoituksella, ensimmäinen haastattelu ei nauhoittunut lainkaan nauhurille. Jouduin pyytämään ensimmäisen haastattelun haastateltavat uusintahaastatteluun. Olin onnekas ja heistä jokainen järjesti uudelleen aikaa haastatteluun tulemiselle.

7.4 Aineiston analysointi induktiivisen sisällönanalyysin avulla

Laadullisen terveystutkimuksen luonteeseen kuuluu induktiivinen päättely, jolla on tavoitteena tutkimukseen osallistujien näkökulmien ymmärtämistä. Induktiivisuus tarkoittaa etenemistä yksittäistapauksista yleiselle tasolle, jolloin kerätystä aineistosta tehdään havaintoja, jotka voidaan yhdistää isommaksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdeilmiötä osallistujien omakohtaisesta näkökulmasta (Kylmä & Juvakka 2014, 22-23, 26.)

Induktiivisen aineiston analysointi on kolmivaiheinen prosessi: aineisto redusoidaan eli pelkistetään, aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä. Kun analysointiprosessi on alussa, määritetään analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö muodostuu yksittäisestä sanasta, lausumasta tai lauseen osasta. Analyysiyksikkö määräytyy tutkimustehtävän ja aineiston laadun perusteella. Analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja vaan ne nouseva esiin kerätystä aineistosta (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5 -7.) Käytin työnsäni analyysiyksikköinä alun tutkimuskysymyksiä.

Ensimmäinen vaihe sisällönanalyysissä on litteroidun alkuperäisaineiston pelkistäminen. Siinä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Tämä voi olla aineiston

tiivistämistä tai pilkkomista. Pelkistäminen tapahtuu siten, että litteroidusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Samaa kuvaavat ilmaisut maalataan samanvärisellä värillä ja näin erotellaan erilaisia ilmiöitä yliviivaamalla niitä erivärisillä väreillä. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain kadottamatta mitään aineistosta. Pelkistämisten jälkeen alkaa ryhmittely eli klusterointi. Tässä vaiheessa alkuperäisistä ilmauksista etsitään samantyyppisiä ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat asiat ryhmitellään ja yhdistetään ei luokitellaan. Näistä luokista muodostuvat alaluokat. Alaluokille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Luokittelussa aineistoa tiivistetään ja yksittäiset asiat sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tutkimuksen perusrakenteelle luodaan pohja ryhmitteilyn avulla. Samalla luodaan alustavia kuvauksia tutkittavasta asiasta. Luokittelua jatketaan siten, että yhdistelemällä alaluokkia muodostuu yläluokkia ja yhdistelemällä yläluokkia muodostuu pääluokkia, jotka nimetään aineistosta nousevan asiaa kuvaavan aiheen mukaan ja lopuksi mudoostetaan yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkittavaan asiaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122-125.)

Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla haastattelut. Aluksi loin aineistosta yleiskuvan lukiemalla tekstin useaan kertaan, jolloin sain vankan kokonaiskuvan aineistosta. Merkitin litterointitekstiin numerot 1-4 jolloin tiesin mihin tutkimuskysymykseen ilmaisu liittyi. Tässävaiheessa aineiston pelkistetyt ilmaukset alkoivat hahmotumaan alkuperäisistä ilmaisuista. (Taulukko 1.) Ilmaisut pelkistin lauseiksi ja sanoiksi ja kirjoitin ne muistiin erilliseen tiedostoon ja näin kategorioiden muodostus alkoi. Tässä tutkimuksessa valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, joka vastasi parhaiten tutkimuskysymykseen.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmaisun pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"...kaikkien olisi pitänyt osallistua yksiköstä niin olisi työmenetelmiin vaikuttanu eniten"	Työntekijöiden koulutuksessa mukana olo tärkeää
"...tärkeää että työntekijät oli myös koulutuksessa..."	Kaikkien olisi pitänyt päästä koulutukseen
"...hyvä olis kaikkien työntekijöiden päästä"	Koko yksikkö kerralla pitäisi valmentaa

Analyysin seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin eli klusteroitiin ja aineistosta muodostettiin alaluokkia. Pelkistetyistä ilmauksista pyrittiin löytämään niitä erottavia tekijöitä sekä löytämään niistä samankaltaisuuksia. Samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin samoihin alakategorioihin ja niille pyrittiin antamaan niiden sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaava nimi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114.)

Tämän vaiheen jälkeen yhdistelin samaa kuvaavat pelkistetyt ilmaisut alaluokkiin ja annoin luokalle nimen, joka kuvasi sen sisältöä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 114.) Osa pelkistetyistä ilmaisuista sisälsi samoja sanoja ja ajatuksia ja ne oli helppo yhdistellä. Osa ilmaisuista vaati tarkistusta ja paluuta alkuperäiseen ilmaisuun (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Koko yksikkö kerralla pitäisi valmentaa Työntekijöiden mukana olo koulutuksessa tärkeää. Kaikilla mahdollisuus osallistua	Osallistumisen mahdollistaminen kaikille työntekijöille olisi tuonut enemmän vaikut- tavuutta

Alakategorioiden muodostamisen ja nimeämisen jälkeen jatkoin analyysiä yhdistämällä samansisältöisiä alaluokkia toisiinsa, jonka jälkeen muodostin niistä yläluokkia. Yläluokille annoin niiden sisältöä kuvaavan nimen. Käytin aineistosta saatuja vastauksia olennaisena osana esimiesten kokemusten kuvaamisessa. Tutkimusongelman ja aineiston vuoropuhelun kautta sain vastauksen tutkimustehtävään sekä muodostin alustavan aineiston esimiesten kokemusten kuvaamisen arviointia varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 114.)

Osa pelkistetyistä ilmauksista muodosti selkeästi oman ryhmänsä esim. sisältäen samoja sanoja ja ajatus oli niissä sama, mutta osa vaati tarkistamista ja paluuta alkuperäiseen ilmaukseen. Alakategorioiden muodostamisen ja nimeämisen jälkeen analyysi eteni yläkategorioiden muodostamiseen, jossa samansisältöiset alakategoriat yhdistettiin ja niistä muodostuneille yläkategorioille annettiin sen sisältöä kuvaava nimi (taulukko 3.)

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Esimiesten haastatteluaineistosta nousi esille kokemukset valmennuksen annista, kokemukset kehittämistehtävän organisoinnista, kokemukset kehittämistehtävän vaikutuksesta työhyvinvointiin, kokemukset valmennuksen vaikutuksista omaan toiminta- tai johtamistapaan ja kokemukset valmennuksen konkreettisesta toteutuksesta. Nämä asiakokonaisuudet nousivat esiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla (taulukko 3.) Alla olevissa kappaleissa kuvaan näiden asiakokonaisuuksien luokittelussa esiin nousseita asioita.

Taulukko 3.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Kokemus että saatiin ihan uusi toimintamalli kehittämisen toteuttamiseen. Kokemus että kehittämis-tehtävä ei ole rasittanut Kokemus että kannattaa antaa mahdollisuus oman työn kehittämiseen. Kokemus että kannattaa huomioida resurssit ja ajan antaminen kehittämiseen. Ajan antaminen kehittämiseen tärkeää. Kokemus, kun kalenteroi-tiin heti valmennuksen jäl-keen niin saatiin vietyä eteenpäin. Kokemus, että kalente-rointi helpottanut kehittä-mistehtävän toteuttamista Kokemus, että esimiestä pyydetään arvioimaan tt:n näkemyksiä ja kuvioita. Ko-kemus että esimies on enemmän sivustaseuraajan roolissa mikä on hyvä. Kokemus, että kannusta-mista ja mahdollistamista on annettava tt:lle	Kokemus, että kehittämi-sen toimintamalli uudis-tunut Kokemus, että kehittämi-nen on mahdollistettava resurssien (ajan tai työn-tekijöiden varaaminen ta-paamiseen) antamisen muodossa. Kokemus, että kehittä-mistehtävän tekemisen aikataulun merkitys on tärkeää. Kokemus, että esimies on tuen antajan ja kannusta-jan roolissa kehittämis-tehtävän tekemisessä	TOIMINTAMALLIN MUU-TOS KEHITTÄMISESSÄ KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KONKREETTISUUDEN MERKITYS	KOKEMUKSET KEHITTÄ-MISTEHTÄVÄN ORGANI-SOINNISTA

Kokemus, että kun otettiin tavoitteeksi tarkempi ja pienempiin asioihin keskittyvä konkreettinen ohjeistus, niin ei tule liian yleisluonteinen. Kokemus että kannattaa kehittää pieniä ohjeita eikä mitään laajoja kokonaisuuksia. Kokemus siitä, että ketkä olisi eniten tarvinneet kehittämistä olisivat siitä eniten hyöttyneet. Kokemus siitä, että on aina tietty porukka työyhteisössä, joka kykenee tällaiseen työskentelyyn	Kokemus, että kehittämistehtävän konkreettisuus tärkeää. Kokemus, että kehittämistehtävän rajaaminen tärkeää Kokemus, että kehittämistehtävä ei saavuttanut kaikkia kehittämistarpeessa olevia työyhteisössä. Kokemus, että kehittämisen on tiettyjen t:n harjoilla	KEHITTÄMISEN KESKITTYMINEN KEHITTÄMISMYÖNTEISTEN VASTUULLE	
Kehittämistehtävä on vaikuttanut positiivisesti ja antanut iloa ja innostusta Tulee palautetta, että ilmapiiri on hyvä TTH:n kyselyssä tullut ilmi, että ilmapiiri on hyvä Yksikössä työhyvinvointi ja toiminta on parantunut Työhyvinvointi on parantunut, mutta mikä siihen eniten on vaikuttanut? Koulutusten mahdollistaminen organisaatiossa tuo tyytyväisyyttä työyhteisöön	Kehittämistehtävä on tuonut iloa ja innostusta Kehittämistehtävä on vaikuttanut positiivisesti Tuonut hyvää ilmapiiriä Tuonut työhyvinvointia ja toiminta on parantunut	TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄNTYMINEN	KOKEMUKSET KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIKUTUKSISTA TYÖHYVINVOINTIIN
Ajattelutapa on muuttunut kohti positiivista sen sijaan että etsittäisi syyllisiä Etsitään sitä mitä kohti mennään eli ongelmista tavoitteiksi. Muutos siinä, että tietyin väliajoin palataan keittämistehtävään ja se helpottaa puheeksi ottamista Saatiin uusi muuttunut toimintamalli siihen, miten kehittämistä toteutetaan työntekijät edellä.	Ajattelusuunnan muutos positiiviseksi ja tavoitteelliseksi Kehittämistehtävään palaaminen helpottaa ongelmien käsittelyä Kehittämisen toteuttamiseen saatu uusi toimintamalli Muutos vastuun ottamisessa työntekijätasolla. Muutos työntekijöiden vastuuttamisessa	AJATTELUTAVAN MUUTOS POSITIIVISEMMAKSI MUUTOS KEHITTÄMISEN TOTEUTTAMISESSA	KOKEMUKSET VALMENNUKSEN VAIKUTUKSESTA OMAAN TOIMINTA- TAI JOHTAMISTAPAAN

Muutos siinä, että työntekijät ovat ottaneet enemmän vastuuta kehittämistä vapaaehtoisesti. Muutos siinä, miten esimiehenä jaan enemmän vastuuta. Muutos siinä, että annetaan työntekijöiden miettiä ratkaisuja ongelmiin ensin. Muutos siinä, että esimiehenä uskon myös työntekijöiden pystyvän tekemään asioita ilman että esimies huolehtii. Muutos tavassa miten työntekijät saa mukaan kehittämistyöhön.	Muutos uskossa työntekijöiden kykyihin Toimintatavan muutos työntekijöiden innostamisessa kehittämiseen		
Kouluttajan rentous, keskusteleavuus, käytännönläheisyys ja ammattitaito koettiin hyvänä Hyvä opastus Positiivinen kokemus ei lisännyt kuormaa tai taakkaa Kaivattiin käytännönläheisempää valmennusta Pidempiaikainen valmennus koettiin kantavana voimana Esimiehille lyhyt valmennus Valmennuksen sisällöt erilaisia esimiehillä ja työntekijöillä Valmennus oli kalvosulkeisia Kaikille erilainen koulutus Esimiehille lyhyt ja tt:lle pitkä valmennus	Koulutukset pitkiä ja teoreettisia Kouluttajan ammattitaito valmennustyyli oli pidetty Liian teoreettinen valmennus Pitkä valmennus koettiin hyvänä Valmennusten laatu	VALMENNUSTEN LAADUN VAIKUTUS	KOKEMUKSET VALMENNUKSEN KONKREETTISESTA TOTEUTUKSESTA

8.1 Kokemukset valmennuksen annista

8.1.1 Ammatillisen toiminnan muutos

Esimiehet kuvasivat valmennuksen antia ammatillisen toiminnan muutoksena. Muutos kuvattiin ajatusten selkiytymisessä kohti positiivista, asioiden tietoisessa käsittelyssä sekä konkreettisessa ammatillisessa toiminnassa. He kokivat omaksuneensa tavan tehdä ongelmista tavoitteita.

"Vahvistanu sitä, että lähetään miettimään kohti positiivista eikä etsimään syyllisiä tai ongelmia vaan että lähetään muodostamaan tavoitteita."

"...ajattelutapa on muuttunut siten, että pystytään henkilöstöä auttamaan heidän näissä ongelmissa..."

"...ollaan huomattu, että on ollu tiimin työntekijöiden välisiä ongelmia, niin me on otettu kyllä uuestaan meidän kehittämistehtävä näihin ongelmatilanteisiin..."

8.1.2 Motivoinnin haasteellisuus

Koettiin, että monenlaista kehittämistä on meneillään yhtä aikaa ja työntekijöiden motivoiminen näihin kaikkiin on haasteellista. Koettiin myös, että kehittäminen on aina tiettyjen työntekijöiden vastuulla ja uusien motivoiminen on vaikeaa.

"...mutta se että kyllä sieltä jotku muistaa niitä ongelmista tavoitteiksi, niitä semmosia otsakkeita, mutta sitte taas ei sitä, jos ei joku koe sitä millään tavalla niinku niin eipä sitä sitte..."

"...niin kyllä se joiltaki oli jääny tekemättä, että ehkä se yhen kerran tehtiin ja sit se jäi..."

"...haaste motivoinnissa, kun on niin paljon kaikkea kehittämistä..."

8.1.3 Vuorovaikutuksen lisääntyminen

Koettiin, että vuorovaikutus työyhteisöissä on lisääntynyt valmennuksen myötä. Työntekijät olivat alkaneet keskustella enemmän keskenään ja he uskalsivat ottaa puheeksi myös vaikeita asioita paremmin.

"...nääh ihmiset on ruvennu keskustelemaan sitten työtiimissä paremmin..."

"...ja se just, että osataan sannoo, eikä sitä, että ollaan pantattu..."

8.1.4 Osallisuuden merkityksen korostuminen

Haastateltavat toivat esille sen, että valmennuksen mahdollistaminen kaikille työntekijöille olisi tuonut enemmän vaikuttavuutta.

"...kaikkien olisi pitäny osallistua yksiköstä, niin olisi työmenetelmiin vaikuttanu eniten."

"Meillä taas oli etuna, että on pieni yksikkö, että kaikki oltiin siellä luennoilla ja raikattiin kyllä mahdollisuuksien mukaan aikaa sillä lailla, että olis mahdollista osallistua."

8.1.5 Voimaantuminen ja ratkaisukeskeisyys

Haastatteluissa nousi esiin, että voimaantumisen ja ratkaisukeskeisyyden myötä on tullut uudenlainen ajattelupohja. Koettiin voimaantumista monesta samanaikaisesta asiasta ja ratkaisukeskeisyyden vahvistumista.

"...me rohkaistuttiin ottamaan se vastuu, että kyllä me osataan ja pystytään."

"Monesta samanaikaisesta asiasta voimaantumista ja ratkaisukeskeisyyttä, vaikee sanoo mikä on tullu mistäkii; uudenlainen ajattelupohja."

8.2 Kokemukset kehittämistehtävän organisoinnista

8.2.1 Toimintamallin muutos kehittämisessä

Esimiehet kokivat, että he ovat saaneet uudenlaisen toimintamallin kehittämiseen ja että kehittämiseen on varattava riittävästi resursseja. Esimiehen tuen antaminen ja kehittämis-työn mahdollistaminen koettiin tärkeäksi ja esimiehellä koettiin olevan resurssien järjestämisessä keskeinen rooli.

"Saatiin ihan uus toimintamalli, että miten työn kehittämistä toteutetaan niin, että työntekijät pystyy osallistumaan et se ei ole niinkun esimieslähtöstä ja työntekijät innostuvat asiasta..."

"...on varmaan muuttunu koko porukan keskustelutyylillä et ei lähetä miettimään mistä tämä on johtunu vaan ollaan siinä hetkessä ja käännetään katse"

eteenpäin et se on varmaan semmonen, että yritetään just siihen puhumiseen...”

”...mutta kun se kalenteroitiin hetimiten valmennuksen jälkeen kyl sitä saatiin vietyä eteenpäin.”

”...he on pyytäneet minua arvioimaan omia näkemyksiä siitä ja mä onn sitte kyllä antanukkii...”

8.2.2 Kehittämistehtävän konkreettisuuden merkitys

Esimiehet kokivat, että kehittämistehtävän konkreettisuus oli tärkeää ja että sen rajaaminen kannatti.

”Jos lähetään laajoja ohjeistuksia tekemään niin niistä tulee sellaisia yleisluonteisia...”

”...ei syleilty oko maailmaa, mutta aika isoa osaa meidän päivää kuitenkin.”

8.2.3 Kehittämisen keskittyminen kehittämismyönteisten vastuulle

Esimiesten kokemus oli, että kehittämistehtävä ei saavuttanut kaikkia. He kokivat myös, että ketkä olisi eniten tarvinneet kehittämistä olisivat siitä hyötäneet eniten. Kehittämisen vastuun esimiehet kokivat myös jakaantuneen ensisijaisesti kehittämismyönteisten vastuulle.

”... Meillä oli kans sellanen hyvä porukka, jotka kykenee tällaseen työskentelyyn...oishan siihen kaikkikin kyenny...”

”...tietysti ketkä sitä olis eniten tarvinnut niin olisivat siitä hyötäneet eniten.”

8.3 Kehittämistehtävän vaikutukset työhyvinvointiin

8.3.1 Työhyvinvoinnin lisääntyminen

Esimiehet toivat haastattelussa esille, että työyhteisössä tehty kehittämistehtävä on vaikuttanut positiivisesti ja on tuonut innostusta työyhteisöön. Esimiesten mukaan kehittämistehtävän esilläpito on tullut tavaksi ja kehittäminen sitä kautta tietoisemmaksi toiminnaksi. Esimiehet olivat saaneet palautetta, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja että työhyvinvointi on parantunut myös työterveyshuollon kyselyn tulosten mukaan. Koettiin, että työhyvinvointi

on parantunut monen tekijän summana. Koettiin myös, että organisaatio on koulutusmyönteinen ja se tuo osaltaan työhyvinvointia.

"...vaikka sairaslomatilastoissa ei näy, että sairaslomat olis vähentyneet mut positiivisesti se on vaikuttanut monessa suhteessa, se on antanu ihan semmosta iloa ja innostusta..."

"...vaikka oon kritisoinukkii niitä luentoja niin mulla on semmonen tatsi, että meidän yksikössä työhyvinvointi ja toiminta on parantunu, mut mistä se johuu, mut mun mielestä on parempi..."

"Siilinjärven kunta ainaki kouluttaa, et se on positiivinen asia...mut meillä annetaan aika hyvin mahdollisuus lähteä kouluttautumaan pitemmälle ja siinä joustetaan ja tullaan vastaan ja se on hyvä, että se dynaaminen eteenpäin meneminen näkyy koulutuksessa."

"...panostetaan siihen, että on ajantasanen tieto työntekijöillä."

8.4 Valmennuksen vaikutukset omaan toiminta- tai johtamistapaan

8.4.1 Ajattelutavan muutos positiivisemmaksi

Kokemus siitä, oliko valmennus vaikuttanut esimiesten toiminta- tai johtamistapaan, oli se, että ajattelutapa oli muuttunut positiivisemmaksi sekä se, ettei mietitä syyllisiä vaan tehdä ongelmista tavoitteita. Ajatukset olivat suuntautuneet enemmän kohti tulevaisuutta sen sijaan että juututtaisi menneeseen. Esimiehet kokivat myös, että oli tullut tavaksi ottaa määräajoin esille valmennuksen kehittämistehtävä, joka helpotti vaikeista asioista puhumista.

"...aletaan miettimään kohti sitä positiivista, että ei lähetä miettimään kenen se syy et niitä ongelmia on vaan että lähetään niistä muodostamaan niitä tavoitteita sitä kautta."

"Ajatukset on siellä, että lähetään etsimään sitä, että mitä kohti mennään. Mut se, että kyllä sieltä jotku niinku muistaa miitä ongelmista tavoitteiksi."

8.4.2 Muutos kehittämisen toteuttamisessa

Esimiehet kokivat, että kehittämisen toteuttamiseen on saatu uusi toimintamalli. He kertoivat, että he olivat oppineet, miten kehittämistä toteutetaan työntekijät edellä. Esimiehet

olivat myös oppineet jakamaan enemmän vastuuta työntekijöilleen. Esimiehet kokivat, että heidän uskonsa työntekijöiden kyvykkyyteen tehdä asioita itsenäisesti oli vahvistunut.

"...Ehkä vähän enemmän on tullu jaettua vastuuta...ainakii uskoo siihen, että muut pystyy tekemään asioita, ettei mun tarte kaikesta huolehtia."

"Saatiin sieltä ihan semmonen uus toimintamalli, että mitenkä myös siellä sitä työn kehittämistä toteutetaan niin että työntekijät pystyy osallistumaan et se ei ole niin kuin esimieslähtöstä ja työntekijät innostuvat asiasta."

8.5 Valmennuksen laadun vaikutus

8.5.1 Kouluttajan ammattitaidon vaikutus

Esimiehet olivat kokeneet valmennuksen laadun epätasaisena. Jotkut esimiehet kokivat valmennuksen olleen hyvän ja keskusteleva sekä kouluttajan olleen käytännönläheinen. Jotkut esimiehet kokivat valmennukset liian teoreettisina ja pitkinä. Kokemuksiin vaikutti se, että valmennukset pidettiin monenlaisella kokoonpanolla; esimiehet omassa ja työntekijät omassa valmennuksessa tai esimiehet ja työntekijät yhdessä valmennettavana. Myös valmennusten sisältö oli ollut jonkin verran erilainen.

"Luennot aika pitkiä ja teoreettisia. Saman olis kertonu kolmessa vartissa."

"Esimiehille oli tosi lyhyt se aika, kun se jotenki meinas unohtua välillä..."

"...positiivinen kokemus ei lisänny kuormaa eikä taakkaa..."

"Varmaan tämmönen pitempiaikanen työnohjaus niin sillä on sitte oma kantava voima."

Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni on kuvata Siilinjärven kunnan esimiesten kokemuksia saamastaan ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitä valmennettavat kertoivat toiminta- ja johtamistapansa muutoksesta valmennuksen jälkeen. Mitä vaikutuksia he kokivat valmennuksesta olleen heidän johtamistapaansa ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Tutkimuksen mielenkiintoisin vaihe oli haastattelujen toteuttaminen ja niiden aikana syntyneet oivallukset. Haastatteluissa oli havaittavissa, että niissä alkoi toistua samoja näkemyksiä ja asioita. Niinkuin aiemmin totesin, tavoittelin focusgrouphaastatteluun 15 esimiestä, mutta ilmoittautuneita oli 5. Ajatuksena oli, että saadessani tietyn määrän aineistoa se tuo esiin teoreettisen perustan, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Se antoi itselleni ennakkooletuksen aineiston riittämättömyydestä ja tutkimuksen onnistumisesta. Tässä vaiheessa voin kuitenkin todeta, että aineisto alkoi toistaa itseään eikä haastateltavat tuottaneet enää tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteet olivat hyvin luontevia, avoimia ja haastateltavat kertoivat näkemyksiään ja tunteuksiaan tutkittavasta ilmiöstä hyvin aidosti. Haastattelu-aika oli haastateltavien työaikaa, mikä helpotti haastatteluun osallistumista. Tutkimushaastattelutilanteet olivat tunnelmaltaan avoimia, johon vaikutti mielestäni se, että olin kaikille esimiehille ennestään tuttu. Litterointia helpotti se, että pyysin alussa haastateltavia puhumaan yksi kerrallaan.

Saatuja tutkimustuloksia voidaan käyttää kohdeorganisaatiossa esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämiskoulutuksen taustamateriaalina. Tutkimusta olisi voinut jatkaa pidemmälle suorittamalla yksilöhaastatteluja esimiesvalmennukseen osallistuneille tai haastatteleamalla työntekijävalmennuksessa olleita työntekijöitä.

Tutkimusta tehdessäni sain kertauksen laadullisen tutkimuksen toteutuksen periaatteista sekä menetelmistä. Opin uutta focusgrouphaastattelun suorittamisesta ja induktiivisen sisällönanalyysin käytöstä tulosten analysoinnissa.

9.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tarkoitukseni on kuvata tässä opinnäytetyössä Siilinjärven kunnan esimiesten kokemuksia saamastaan ratkaisukeskeisestä esimiesvalmennuksesta. Tutkimuksen tavoite on tuottaa tietoa siitä, mitä valmennettavat kertoivat toiminta- ja johtamistapansa muutoksesta

valmennuksen jälkeen. Mitä vaikutuksia he kokivat valmennuksesta olleen heidän johtamistapaansa ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Kokemukset valmennukset annista

Esimiesvalmennuksen antia esimiehet kuvasivat muutoksena ajatusten selkiytymisessä kohti positiivista, muutoksena asioiden käsittelyssä ja konkreettisena ammatillisen toiminnan muutoksena. Koettiin, että ajattelutapa oli muuttunut kohti positiivista ja omien ajatusten selkiytymisessä sekä asioiden käsittely oli jäsentynyt. Oli opittu uusi tapa viedä kehittämistä eteenpäin työyhteisössä esim. systemaattinen puheeksiotto ja rohkaisuus. Esimiehet kokivat, että he olivat oppineet vastuun jakamiseen ja huomattu, että esimiehen ei tarvitse yksin ratkaista kaikkia ongelmia. Esimiehet kokivat rohkaistuneensa siihen, että he osaavat ja pystyvät viemään kehittämistä eteenpäin. Esimiehet kokivat, että työyhteisön jäsenten motivointi oli haasteellista, kun oli meneillään monta kehittämistä samaan aikaan. Vuorovaikutuksen oli koettu lisääntyneen työyhteisöissä ja työntekijät olivat alkaneet enemmän keskustella keskenään. Koettiin, että oli löydetty rakentavampia tapoja tuoda asioita esille. Osallisuuden merkitys koettiin korostuneena. Koettiin, että valmennus olisi tuonut enemmän vaikuttavuutta, jos kaikki työyksikön työntekijät olisivat osallistuneet valmennukseen. Voimaantumisen ja ratkaisukeskeisyyden koettiin lisääntyneen valmennuksen myötä. Tutkimukseni osoitti, että valmennuksen pitkäkestoisuus toi vaikuttavuutta, voimaantumista ja väliharjoitukset valmennusten välillä olivat osaltaan auttaneet valmennuksen taroituksen ja tavoitteen sisäistämisessä.

Kokemukset kehittämistehtävän organisoinnista

Kokemuksesta kehittämistehtävän organisoinnissa esimiehet kertoivat, että kehittämisen toimintamalli oli muuttunut siten, että aikatauluttamisen, ajan antamisen ja resurssien järjestämisen merkitys oli ymmärretty keskeiseksi asiaksi kehittämistyön onnistumisessa. Esimiehet olivat kokeneet, että esimies oli kehittämisen mahdollistaja. Esimiehen koettiin olevan parempi olla enemmän sivustaseuraajan roolissa kehittämisessä ja antavan tukea ja kannustusta vain tarvittaessa. Esimiehet kokivat, että kehittämistehtävän konkreettisuus oli tärkeää sen onnistumisen kannalta. He olivat kokeneet, että oli vaikuttavampaa, kun otettiin tarkempi ja pienempiin asioihin keskittyvä konkreettinen asia kehitettäväksi. Koettiin myös, että kehittäminen on aina samojen työntekijöiden harteilla eikä kehittäminen tavoittanut kaikkia työyksiköitä niin hyvin, kuin olisi ollut toive.

Kokemukset kehittämistehtävän vaikutuksista työhyvinvointiin

Esimiehet kokivat, että työhyvinvointi oli parantunut monen asian vaikutuksesta ja että kehittämistehtävä oli osaltaan tuonut hyvinvointia työyhteisöihin. Koettiin että kehittämistehtävä oli vaikuttanut positiivisesti ja tuonut hyvää ilmapiiriä, iloa ja innostusta työyhteisöön. Koettiin myös, että organisaation koulutusmyönteisyys tuo tyytyväisyyttä työyhteisöön ja sitä kautta hyvinvointia.

Kokemukset valmennusten vaikutuksista omaan toiminta- tai johtamistapaan

Esimiesten kokemus oli, että heidän tapansa ajatella oli muuttunut positiiviseksi ja tavoitteelliseksi sen sijaan, että etsittäisi syyllisiä. Valmennuksen ydinajatus ”ongelmista tavoitteiksi” oli koettu siten, että se oli jäänyt elämään työyhteisöön. Koettiin, että oli tapahtunut muutos siinä, että tietyin väliajoin palattiin kehittämistehtävään ja se helpotti puheeksi ottamista. Koettiin, että usko työntekijöiden kykyihin oli vahvistunut ja että tapa millä työntekijät innostetaan kehittämistyöhön, oli muuttunut. Muutosta koettiin myös siinä, että esimiehenä usko työntekijöiden kykyihin oli vahvistunut.

Kokemukset valmennuksen konkreettisesta toteutuksesta

Esimiehet kokivat valmennuksen laadun eri tavoilla. Koettiin, että valmennukset olivat liian pitkiä ja teoreettisia ja olisi kaivattu käytännönläheisempää valmennusta. Toisaalta koettiin myös, että pitkä valmennus oli positiivinen, kantava kokemus ja kouluttajan ammattitaito ja valmennustyyli oli pidetty. Tutkimuksessa tuli ilmi, että valmennukset olivat erilaisia riippuen siitä mihin valmennusryhmään esimies oli kuulunut.

Juutin (2016, 127-131) mukaan esimiesvalmennuksessa käytettävien opetusmenetelmien tulisi innostaa esimiestä käyttämään niitä jatkuvasti omassa työssään. Tiedon ja uusien ideoiden soveltaminen työhön antavat esimiehelle oivalluksia. Näistä syntyy pohja kehittämiseksi ja uudistamiselle omassa organisaatiossa ja työtehtävässä. Esimiehiä voidaan myös kouluttaa vastaamaan organisaation tuleviin haasteisiin ja selvitettäessä esimiesten koulutustarpeita tulee nähdä tulevaisuuden muutossuunnitelmat. Tärkeää johtamisvalmennuksessa on löytää keinoja nykyisen ja toivotun johtamisosaamisen eheyttämiseen. Valmennuksen vaikuttavuus ilmenee esimiehen kehittymisenä. Tutkimuksessani näkyi samoja tuloksia kuin Juutin (2016, 127-131) tutkimuksessa siten, että esimiesvalmennuksessa saadut uudet ideat ja tieto antoivat esimiehille oivalluksia siihen, miten kehittämistä voidaan viedä työyhteisöön uudella tavalla. Esimiehet olivat alkaneet käyttää uusia menetelmiä arkijohtamisessaan ja kehittymistä johtamisessa oli havaittavissa.

Juuti (2016, 127-131) sanoo myös, että johtamisen taito opitaan ja taitoa tulee säännöllisesti ylläpitää. Taidon ylläpitäminen vaatii jatkuvaa ajan tasalla pysymistä, tietojen päivittämistä sekä uusien keinojen harjoittelemista. Siilinjärven kunnan esimiesvalmennuksessa käytettiin metodina uusien menetelmien harjoittelemista käytännössä valmennusten välillä. Esimiehet tiedostivat sen, että saatuja tietoja pitää käyttää omassa esimiestyössä. Harjoittelu tuotti positiivista vaikutusta niissä yksiköissä, joissa tieto ja harjoitteet otettiin osaksi johtamista.

Karlöfin (2001, 114) mukaan eniten hyötyä saadaan esimiehen omaa käyttäytymistä kuvaavasta 360 profiilista, muiden osallistujien kanssa käytävistä keskusteluista, käytännönläheisistä työkaluista, käytännön esimerkeistä sekä case-työskentelystä, jota voidaan tehdä näyttelijöiden avustuksella tai paperilla. Johtajuuden tehtävänä on organisaation tavoitteiden määrittäminen ja kyky saada työntekijät tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen kohteena olevassa ratkaisukeskeisessä esimiesvalmennuksessa löysin samoja tuloksia kuin Karlof (2001, 114). Esimiesvalmennuksessa käytettiin hyväksi muiden osallistujien kanssa käytäviä keskusteluja, käytännön esimerkkejä sekä case-työskentelyä. Tutkijana minulle muodostui kuva, että juuri nämä käytännönläheiset harjoitteet ja niiden vieminen käytäntöön olivat oleellisissa roolissa siinä, että koko työyhteisö sitoutui yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimuksessani korostui osallisuuden merkitys ja sen kautta voimaantumisen mahdollisuus. Haastateltavat totesivat, että kaikkien työyhteisöjen olisi pitänyt saada samanlainen valmennus. Valmennuksen vaikuttavuus olisi tällä tavoin vahvistunut huomattavasti. Osallinen työyhteisön jäsen on tasavertainen, arvostettu, luottamuksen arvoinen ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään. Osallinen työntekijä on voimaantunut subjekti, mikä näkyy osallistujan kyvyssä tuoda ilmi ja arvioida toiminnalle asettamansa tavoitteet ja tavoitteet sekä niiden toteutuminen. Osallisuuden mittari on se, kuinka hyvin mukana oleva pääsee sisälle voimaantuneen subjektin asemaan ja kuinka hyvin asema säilyy loppuun asti (Anu Flöjt, Jyväskylän yliopisto, Liikunnan sosiaalitieteden laitos, 20.)

Voimaantuneessa työyhteisössä on käyty läpi tiedostamisen, kirkastamisen, vapautumisen ja harjoittamisen prosessi, jota Takanen (2005, 42) kuvaa Voimaantuneen työyhteisön voimapyöräksi (s. 19). Ihmiset ovat alkaneet harjoitella käytännössä ja he ovat tehneet keinoja todellisuuden muuttamiseksi kohti yhteistä visiota. Työyhteisö kykenee asettamaan itselleen päämääriä sekä kehittämään ja arvioimaan työtään yhteisesti. Haasteet ja epäonnistumiset nähdään yhteisinä oppimistilanteina, joista ketään ei syyllistetä. Ihmisten työn ilo lisääntyy.

9.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen kriteerejä ovat yhdenmukaisuus, siirrettävyys, uskottavuus ja riippumattomuus. Tutkimuksen uskottavuus on taattu, kun tutkijalla on riittävä käsitys tutkittavasta aineistosta sekä riittävä aineisto. Mikäli arviointi sisällytetään tutkimusprosessiin myös tutkimukseen osallistuvat voivat arvioida tutkimustulosten uskottavuutta. Tutkimusprosessin looginen dokumentointi ja sanallinen kuvaaminen ovat tae riippumattomuudelle. Silloin, kun tutkimustulosten yhteys empiriaan ja aiempaan tutkimukseen tunnistetaan ovat tulokset siirrettäviä. Tutkimustulokset ja niistä tehtyjen tulkintojen sitominen aineistoon ymmärrettävällä tavalla tarkoittaa yhdenmukaisuutta (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Olin mukana hankkeen pilotointiryhmässä silloisen työyksikköni kanssa. Veimme työyhteisössä läpi kehittämistehtävän, joka onnistui kaikin puolin hyvin. Mietin ennen haastatteluja, pystynkö olemaan haastattelutilanteessa neutraali ja riippumaton. Mietin keinoja, miten vältän liiallista johdattelua omiin ns. ”hyviin kokemuksiin” ja omien kokemusten esille tuomista. Lopulta päädyin keskittymään tietoisesti siihen, etten johdattele omilla kommenteilla haastateltavia mihinkään suuntaan. Tämä vaati tietoisien päätösten. Työpaikkani vaihtui ennen haastatteluja ja sain aiheeseen siten tervetullutta etäisyyttä. Aineiston analysointi sujui samalla mentaliteetilla; en antanut omien kokemusten vaikuttaa analyysiin.

Se, että tutkimus on suoritettu asianmukaisesti ja tieteen sääntöjä noudattaen, on edellytyksenä luotettavuudelle. Yleisesti käytettyjä kriteerejä ovat merkittävyys ja sovellettavuus, yhdenmukaisuus tutkimustuloksissa, tutkimusasetelman vahvuus, tutkimusten määrä ja laatu. Näytöiltään vahvempia ovat useat tutkimustuloksiltaan samansuuntaiset tulokset, kuin tutkimukset, jotka ovat tuloksiltaan ristiriitaisia tai pelkkä yksittäinen tutkimus. Menestyminen näyttöjen etsinnässä vaatii taitoa ja tietoutta. Tiedonhaussa menestyminen edellyttää myös tiedonhakutaitoa eri tietokannoista, tiedonlähteiden tuntemista ja ennen muuta kykyä arvioida tietoa kriittisesti. Aloitettaessa tiedonhakua internetistä, on tiedotettava, miten luodaan hakusanoja, miten luodaan tarkoituksenmukaisin hakustrategia ja miten hakukriteerit muotoillaan. Tällaisilla hakuprosesseilla ja –menetelmillä on varmempi saada käyttökelpoisempia ja tarkempia hakutuloksia (Elomaa & Mikkola 2008, 51, Ackermann & Hartmann 2000.)

Tiedonhaulla löytynyt tieto arvioidaan luotettavaksi lähteiden luotettavuuskriteerien mukaisesti, joita ovat mm. yhdenmukaisuus tutkimustuloksissa, merkittävyys ja sovellettavuus, tutkimusasetelman vahvuus sekä tutkimusten määrä ja laatu (Elomaa & Mikkola 2008). Tämän tutkimuksen perusolettamukseen liittyi kysymys siitä, miten esimiehet kuvasivat val-

mennuksen antia. Tämän opinnäytetyön teoreettisena tietoperustana olen käyttänyt luotettavia sekä ulkomaisia, että kotimaisia lähteitä. Aiheeseen liittyvät hakusanat muodostin suomeksi (ratkaisukeskeinen, valmennus, esimies, työhyvinvointi, työyhteisö, hyvinvointi, voimaantuminen) ja englanniksi (solution-oriented, leadership, work, culture, productivity, community, welfare, empowerment), joiden perusteella löysin käyttökelpoista tietoa. Lähteiden valinnassa olen huomionut kriittisesti lähteiden luotettavuuden. Eettisesti kestävään tutkimuksen etiikkaan liittyy hyvän tutkimustavan mukaisesti erityisesti kysymys sen käyttökelpoisuudesta sekä johtopäätösten esittämisestä ja velvollisuuksista tiedon tuottamiseen toimeksiantajaa kohtaan. Tutkimuksen luottamuksellisuus, vapaaehtoinen osallistuminen, aineiston käyttötarkoitus/tulosten esittäminen, tutkimuksen tavoite/hyötytekijät, tutkimuksen tulosten hyödyt ja aineiston tuhoamisen ja säilyttämisen käytännöt on selvitettävä tutkimukseen osallistujille (Ryan & Bernard, 2000, 769- 793, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Fokusryhmähaastatteluilla oli mahdollisuus tutustua kutsun muodossa lähettyyn tutkimustiedotteeseen ja tehdä tietoinen päätös tutkimukseen osallistumisesta (suostumus liite 2.) Tietoinen suostumus katsottiin tutkimuksessa saaduksi, kun henkilö allekirjoitti suostumuksen, osallistui haastatteluihin sekä luovutti aineiston tutkijan käyttöön.

On eettisesti tärkeää, ettei tutkittavien anonymiteetti eli tunnistamattomuus säily, ettei tutkimus vahingoita osallistujaa ja että osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistujien anonymiteetti täytyy turvata tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Eettiseen toimintaan kuuluvat aineistojen säilytys asianmukaisesti lukittuna, aineistojen hävittäminen raportoinnin jälkeen paperisilppurissa ja poistamalla tiedot tietokannoista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Kuula 2006.) Haastattelun kutsussa kuvattiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, haastattelussa taataan anonymiteetti. Haastattelun kutsukirjeessä (liite 1.) oli mainittu tiedot liittyen tietoiseen suostumukseen koskien anonymiteettiä ja että valinta osallistumisesta oli vapaaehtoista. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat teeman kannalta kokemusasiantuntijoita, ja se lisää tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Luotettavuutta ja laadua on tarkkailtava koko tutkimusprosessin ajan, kun kysessä on haastattelu tutkimusmenetelmänä. Tarkasteltaessa tutkimusprosessin luotettavuutta on arvioitava samassa yhteydessä myös prosessin tarkkuutta, avoimuutta, rehellisyyttä, yksinkertaisuutta ja avoimuutta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184, Kylmä & Juvakka 2014, 130, Vilkkä 2015.)

Tutkimusprosessin, sen raportointiin ja eri vaiheisiin kohdistuu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden eli uskottavuuden arviointi koko prosessin ajan. Arvioin laadullisen tutkimuksen uskottavuutta ja pohdin, onko menetelmä tarkoituksenmukainen sekä sen hallintaa. Kuvasin koko analysointiprosessin yksityiskohtaisesti, kirjasin luokitteluvaiheet, jotka havainnollistin esimerkein työssäni (Hammersley 2008, 158, Creswell 2012, 255.) Tässä tutki-

muksessa arvioinaja toimin minä tutkijana. Raportoin aineiston muodostusta vaihe vaiheelta ja liitin esimerkit eri vaiheista opinnäytetyöhön. Arvioin tutkimuksen luotettavuutta siten, kuinka käyttökelpoisia, yleisluontoista ja pätevää tietoa sain. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun kriteereinä käytetään uskottavuutta, vahvistettavuutta, totuudellisuutta sekä siirrettävyyttä/ sovellettavuutta (Hirsjärvi ym. 2012, 232. Eskola & Suoranta 2000.) Kuvasin tutkimusraportissa yksityiskohtaiset ratkaisut ja perustelut tuloksiin ja tulosten esittämiseen, tavoitteen asettamiseen ja toteuttamiseen, aineiston keruuseen, analysointiin. Lukijalla on tällöin mahdollisuus arvioida kestävätkö tekemäni ratkaisut eettisesti. Tekemieni päätösten läpinäkyvyys ja tutkimuksen prosessin tarkka selostaminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Opinnäytetyön tekemisessä arvioin ja noudatin yleistä rehellisyyttä ja tarkkuutta sekä huolellisuutta tulosten tallentamisessa, esittämisessä, tutkimustyössä sekä soveltavan tutkimuksen tulosten käytössä. Tutkimuksen tulosten tarkka kuvaus ja käytetyt suorat lainaukset ryhmähaastattelutekstistä vahvistivat tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuvien yksilönsuojan säilymisen varmistamiseksi poistin suorista lainauksista anonymiteettiä uhkaavat ilmaisut. Tämän tutkimuksen tekemisessä olen noudattanut tutkimuseettisiä periaatteita ja ohjeita.

Tällainen valmennus tuottaa tutkimukseni mukaan työyhteisöön hyvinvointia. Tulevaisuudessa työhyvinvointi on merkityksellinen kilpailuvaltti työntekijämarkkinoilla. Työhyvinvointi tuottaa organisaation tuottavuutta. Tulevaisuuden työntekijät valitsevat työpaikkansa työnantajan maineen ja arvojen perusteella. Organisaatioiden on panostettava työntekijöiden hyvinvointiin ja tehdä se myös näkyväksi esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Työhyvinvointiin panostavat organisaatiot ovat kiinnostavia ja houkuttelevia tulevaisuuden työntekijöiden keskuudessa.

Mielestäni hyvänä jatkotutkimuksen aiheena olisi työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen työhyvinvoinnin kehittämisessä tai millä perusteella tulevaisuuden työntekijät valitsevat työnantajansa vuonna 2030.

LÄHTEET

- AALTONEN, T., PITKÄNEN, E. RISTIKANGAS, V. 2014. Asiantuntija esimiehenä [e-kirja] [Viitattu 29-11-2018] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#>
- ACKERMANN, E., HARTMAN, K. 2000. The information specialist's guide to searching, re-searching on the internet & the World Wide Web. 2000 Franklin, Beedle & Associates Incorporated. Printed in the U.S.A.
- BOGOSIAN, R. & ROUSSEAU, C. 2017. How and Why Millennials are Shaking Up Organizational Cultures. Rutgers Business Review Vol 2, No 3, 2017 [e-artikkeli] [Viitattu 5-11-2018] Saatavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3069889.
- CARLSSON, M. & FORSSEL, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- DE JONG, P., BERG, I. K., JONG, P., 2012. Interviewing for Solutions. 4. painos. Belmont: Wadsworth Publishing Co inc. 16-22.
- ELOMAA, L. & MIKKOLA, H. 2008. Näytön jäljillä – tiedonhaku näyttöön perustuvassa [e-artikkeli] Viitattu [8-11-2018] Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161352.pdf>
- ERIKSSON, P. & KOVALAINEN, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. [e-kirja] [Viitattu 7-11-2018] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044>
- ESKOLA, J., SUORANTA, J., 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, [e-kirja] [Viitattu 2-4-2018.] Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.savonia.fi/book/978-951-768-035-6>
- FLÖJT, A., 2000. Tunnetko olevasi osallinen eli mitä osallisuus on? Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. [e-artikkeli] [Viitattu 29-11-2018] Saatavissa: http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/flojt_anu.pdf
- FUHRMAN, B., PINJOLA, N., RUBANOVITSCH, M. D., 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.

HAKANEN, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos Kaisa Myllymäki Esimiesvalmennuksesta tukea työhyvinvointiin.

HALLBERG, L. toim. Qualitative methods in public health research. Studentlitteratur, Lund 2002.

HALEY, J., BERGROOTH, R. 1993, Uncommon Therapy: The Psychiatric Methods of Milton H. Erickson M.D. New York, London: W-W Norton.

HARJU, A., 2004. Osallisuus ja vaikuttaminen. Artikkelit Kansalaisfoorumin internetsivuilla. [e-artikkeli] [Viitattu 25-11-2018] <http://www.kansalaisfoorumi.fi/sivu.php?artikkeli-id=262>

HEIKKILÄ, J. & HEIKKILÄ, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY

HIRSJÄRVI, S. REMES P. & SAJAVAARA P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

HIRSJÄRVI, S & HURME, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Tammi. Bookwell Oy, Porvoo.

JUUTI, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

KANANEN, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Tampere: Jevenes Print.

KANKKUNEN, P. & VEHVILÄINEN-JULKUNEN, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

KARLÖF, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: WSOY.

KATAJAINEN, A., LIPPONEN, K., LITOVAARA, A., KATAJAINEN, A. 2006, Voimaa. [e-kirja] [Viitattu 14-2-2018] Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=onn&p_artikkeli=onn00012

KINNUNEN, T. 2009. Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen, [e-kirja] [Viitattu 5-11-2018] Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=82

KUULA, A., 2006. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

KYLMÄ, J. & JUVAKKA, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

KYLMÄ, J. & JUVAKKA, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

KYLMÄ J., VEHVILÄINEN-JULKUNEN K., LÄHDEVIRTA J., 2003, Laadullinen terveystutkimus -mitä, miten ja miksi? [e-artikkeli] [Viitattu 21-4-2018] Saatavissa: <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo93495.pdf>

KYNGÄS, H. & VANHANEN, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1/ 1999, 3-12

LASHON F. 2014 Julkaisussa: The Definition of Employee Empowerment. [e-artikkeli] [Viitattu 7-11-2018] Saatavissa: http://www.usa-journals.com/wp-content/uploads/2014/01/Elnaga_Vol-21.pdf

LATVALA, E. & VANHANEN-NUUTINEN, L., 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi, teoksessa Janhonen, S. -Nikkonen, M. (toim.). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21-43.

LIAMPUTTONG, P. 2011. Focus group methodology, principles and practice. London: Sage Publications.

MANKA, M-L., 2013, Parasta pääomaa, [e-kirja] [Viitattu 2018-11-2] Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

MANKA, M-L. & MANKA M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. 9

MANNINEN, O. (toim.), 2009, 7, 219-220 Työelämäosaamisen käsikirja. 2. painos. Tampere: Domus Print Oy.

MCLAFFERTY, I. 2004. Focus group interviews as a data collecting strategy. Journal of Advanced Nursing 48(2).

METSÄMUURONEN, J., 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. [E-kirja] [Viitattu 8-11-2018] Saatavissa: <http://www.booky.fi.ezproxy.savonia.fi/lainaa/1020>

MÄNTYRANTA, T., KAILA, M. 2008, Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. [e-artikkeli] [Viitattu 2018-21-4] Saatavissa: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

NIVALA, E., 2008. Syrjäytymisestä osallisuuteen. Teoksessa Sosiaalipedagoginen aikakauskirja. Vuosikirja 2008, 9. Pori: Suomen sosiaalipedagoginen seura.

PUHAKKA, A., 2016, Siilinjärven kunnan kehittämishankkeen materiaali. Saatavissa: Siilinjärven kunnan henkilöstöpalvelut

RATKAISUKESKEINEN AJATTELUTAPA, 2017, Duodecim Terveyskirjasto, [e-artikkeli] [Viitattu 2018-02-17] Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=onn&p_artikkeli=onn00012

ROCK D., PAGE L. PH.D. 2009. Coaching With The Brain In Mind. Foundations for Practice. [e-kirja] [Viitattu 6-7-2018] Saatavissa: <https://books.google.fi/books>

ROOS, S., MÖNKKÖNEN, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla vaikuttavuutta. Talinna: Unipress

RYAN, G. & BERNARD, H. 2000. Tiedon hallinta ja analyysimenetelmät. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) The Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. London: Sage Publications.

RÄSÄNEN, H., 2017. [e-kirja] [Viitattu 2018-4-20] Saatavissa: http://www.hamk.fi/verkos-tot/kudos/menetelmat/documents/4_kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

SAARANEN-KAUPPINEN, A. & PUUSNIEKKA, A., 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [Viitattu 8-11-2018] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

SIILINJÄRVEN KUNTA, [Viitattu 25-6-2018] Saatavissa: <http://www.siilinjärvi.fi/>

SILVERMAN, D., 2012. Interpreting Qualitative Data. London; Sage Publications

TAKANEN, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS, 2016, a. Lapset ja perheet. [e-artikkeli] [Viitattu 29-11-2018]. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-jaterveyserot/eriarvoisuus/elamankulku/lapset-ja-perheet>

TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2016, b. Osallisuus. [e-artikkeli] [Viitattu 29-11-2018] <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-jaterveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

TUOMI, J., SARAJÄRVI, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VALOKIVI, H., Kansallinen asiakkaana. Tutkimus vanhusten ja lainrokkajien osallisuudesta, oikeuksista ja velvollisuuksista. Acta Universitatis Tamperensis 1286. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

VILKKA, H., 2015. Tutki ja kehitä. [e-kirja] [Viitattu 8-11-2018] Saatavissa: <https://savo-nia.finna.fi/Record/aapeli.188580>

WHAT IS A MARKET RESEARCH FOCUS GROUP? 2018, The Balance, [e-tutkimus] [Viitattu 2-4-2018] Saatavissa: <https://www.thebalance.com/what-is-a-market-research-focus-group-2296907>

LIITE 1

Kutsu haastatteluun

Hei,

Opiskelen Savonia AMK:ssa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni laadullisen tutkimuksen SF-Growth -tuottavuutta ja työhyvinvointia -hankkeen esimiesvalmennuksessa mukana olleiden kokemuksista. Tutkimukseen kuuluu vapaamuotoinen focus group -haastattelu, joka tapahtuu viiden hengen ryhmissä. Olen valinnut sinut yhdeksi haastateltavaksi ryhmähaastatteluun. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan sekä tulokset kirjoitetaan opinnäytetyöhön. Aineisto käsitellään täysin luottamuksellisesti eikä haastatteluun osallistuvien henkilöllisyys tule missään vaiheessa esille.

Sinun ryhmäsi haastattelu-aika on 6.4. klo 12-13.30. Ilmoitathan minulle, mikäli et pääse haastatteluun.

Terveisin

Pia Hämäläinen

LIITE 2

Suostumuslomake

Suostumus haastatteluun

Suostun osallistumaan nauhoitettavaan ryhmähaastatteluun, jossa kerron omia mielipiteitäni ja kokemuksia Ratkaisukeskeisellä kokeilukulttuurilla työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeen esimiesvalmennuksesta.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät. Tiedän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Olen myös tietoinen siitä, että henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon ja minua koskeva aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan ja haastattelussa antamiani tietoja käytetään kyseiseen tutkimukseen. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni. Suostun siihen, että keskeyttämiseen asti antamani tiedot ovat käytettävissä tutkimukseen.

Paikka ja aika

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys