



# Valmentava johtaminen valtion virastossa

Palveluesimien kokemuksia johtajuudesta, sen tukemisesta ja kehitystarpeista

Leena Rautio

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

RAUTIO, LEENA:

Valmentava johtaminen valtion virastossa  
Palveluesimiesten kokemuksia johtajuudesta, sen tukemisesta ja kehitystarpeista

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Huhtikuu 2021

---

Valmentava johtajuus on noussut uudeksi johtamismalliksi tutkimuksen kohteena olleessa valtion virastossa. Aiheesta ei ollut vielä tehty virastossa tutkimuksia, joten tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään kohteita, joita muuttamalla tai muuten kehittämällä voitaisi vaikuttaa palveluesimiesten päivittäisen työn sujuvuuteen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohderyhmänä olleiden talous- ja henkilöstöpalvelujen palveluesimiesten tilannetta ja toimintaa valmentavana johtajana kyseisessä virastossa. Tutkimusongelma keskittyi valmentavan johtajuuden tukemiseen, ja tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli haastatella palveluesimiehiä, jotta saatiin selville heidän kokemuksensa johtajuuden tilanteesta, tuesta sekä tuen tarpeesta.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Aineisto kerättiin haastatteleamalla vapaaehtoisia palveluesimiehiä, joita tutkimukseen osallistui kuusi. Aineiston sisällönanalyysin sekä diskurssianalyysin avulla pyrittiin löytämään ne kohdat, joihin toivottiin muutosta tai tukea. Tutkimuksessa käsiteltiin myös valmentavan johtajuuden koulutusta, johtamismallin käsitettä sekä haastatellun omaa toimintaa valmentavan johtajana.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että valmentava johtajuus on sisäistetty hyvin tutkimuksen kohteena olleiden palveluesimiesten keskuudessa. Sitä pidettiin hyvänä johtamistapana. Palveluesimiehet kokivat saavansa tukea johtamiseen lähinnä kollegoilta, joiden kanssa oltiin tiheässä ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa. Eniten tukea kaivattiin alaisten ohjaamiseen valmentavan johtajuuden myötä tulleen vastuullisemman työotteen sisäistämisessä. Toivottiin myös varmuutta siihen, että tukea oli saatavilla jatkossakin, ja että valmentavan johtajuuden ja työotteen periaatteita ylläpidettiin myös tulevaisuudessa.

Vastauksissa nousi esiin, että jotkut aiemmat toimintatavat olivat jääneet unohtuiksi alun innostuksen jälkeen. Tärkeimmät kehitysehdotukset kohdistuivatkin jatkuvuuden ylläpitoon, alaisten valmentavan työotteen kirkastamiseen, palautekulttuurin kehittämiseen sekä HR-kumppanin osallistamiseen arjen johtamistilanteissa.

---

Asiasanat: valmentava johtaminen, tiimijohtaminen, johtajuuden tukeminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

RAUTIO, LEENA:

Managerial Coaching in Government Office  
Service Managers' Experiences of Leadership, Support and Needs of Development

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 2 pages  
April 2021

---

Managerial coaching is quite a new way of leadership in Finnish government office. There are only a few studies about this subject generally, and not many of them are made in Finland. The objective of this study was to gather information about managerial coaching in one of government offices. The purpose of this study was to collect information on supporting the leadership and needs of development. The data were collected through semi-structured interviews with 6 service managers during the autumn 2020. The data were analysed by a qualitative content analysis and discourse analysis.

It was found that service managers were very well aware of the principles of managerial coaching and they implemented these principles in practice. The results showed that service managers got support mainly from their colleagues. What they needed was some help to maintain the new working method in practice. They also required certainty of the continuous support from organisation.

The findings suggest that the organisation should concentrate on supporting employees to acquire more responsibility for their work. More effort needs to be taken with continuity and engaging the HR partner more strongly with the team. The most important development proposal is to keep managerial coaching and employees' responsible way of working in practice.

---

Key words: managerial coaching, team leadership, support

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	7
	2.1 Valmentava johtaminen käsitteenä .....	7
	2.2 Valmentava johtaminen ja coaching .....	10
	2.3 Valmentavan johtajan ydintaidot .....	11
	2.3.1 Aito kiinnostus ja arvostus .....	12
	2.3.2 Luottamus .....	13
	2.3.3 Avoin vuorovaikutus .....	14
	2.3.4 Tuki ja ohjaus .....	15
3	TIIMITYÖ JA SEN JOHTAMINEN .....	16
	3.1 Tiimityö .....	16
	3.2 Tiimin johtaminen .....	17
	3.3 Valmentavan tiimijohtajan keinoja toimivan tiimin luomiseen .....	18
	3.4 Valmentavan tiimijohtajuuden tukeminen .....	21
	3.4.1 Organisaation antaman tuen merkitys .....	22
	3.4.2 Organisaation antaman tuen muodot .....	23
4	TUTKIMUSKOHDDE JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	28
	4.1 Tutkimuskohde ja tutkimusongelma .....	28
	4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eteneminen .....	30
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
	5.1 Valmentava johtajuus ja esimiehenä toimiminen .....	32
	5.2 Koulutuksen merkitys .....	34
	5.3 Palautteen saaminen ja antaminen .....	36
	5.4 Johtajuuden tuen kokeminen ja tarve .....	38
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
	6.1 Johtopäätökset .....	42
	6.2 Kehitysehdotukset .....	44
	6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	47
	6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	48
	6.5 Opinnäytetyöprosessin pohdinta .....	49
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	53
	Liite 1. Haastattelupyynnön sähköpostisaate .....	53
	Liite 2. Teemahaastattelurunko .....	54

## 1 JOHDANTO

Valmentava johtajuus on viime vuosina noussut yhdeksi johtajuustrendiksi yhdessä coachingin kanssa. Ulkopuolisen coachin käyttäminen ylempien johtajien kehittämisessä on yleistynyt liike-elämässä, mutta moni yritys on panostanut myös koko yrityksen organisaatiokulttuurin muutokseen päivittämällä vanhoja toimintatapoja uusiin ja panostamalla koko henkilöstöön.

Johtajuuteen on kaivattu muutosta uusimpien työelämässä olevien sukupolvien arvojen muutoksen myötä. Pysyvyys, varmuus ja hyvä palkka ei ole enää työelämän toivelistan kärkipäässä. Sen sijaan joustavuus, omien työtehtävien suunnittelu, vapaa-ajan arvostus sekä hyvinvointi ovat nousseet vahvasti esiin. Yritysten tuloksellisuuden tavoittelu ei enää kohtaa nousevia arvoja, ja osaavasta työvoimasta käydään joillain aloilla kovaakin kilpailua. Työn luonteen muuttuminen projektiluontoiseksi on myös osaltaan pakottanut johtamistavan muutokseen. Osaava työvoima voi halutessaan valita omat projektinsa, ja yritysten imago sekä johtamistapa vaikuttavat myös valintaan. Valmentava johtajuus pyrkii osaltaan vastaamaan näihin muutoksiin.

Työelämän murroksen vaatimukset ovat muuttaneet työtapoja myös valtion virastossa. Valmentava johtajuus on virastossa täysin uusi toimintatapa. Aiemmin valtion virastojen toimintatapaa on pidetty hyvinkin auktoriteettiin ja vahvaan johtajuuteen nojaavana, mutta valmentava johtajuus on kääntänyt tilannetta päinvastaiseen suuntaan. Vastuuta jaetaan suorittavalle portaalle, ja heidän työskentelyään tuetaan ohjaamalla heitä itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on yksi valtion virastoista, ja kohderyhmänä talous- ja henkilöstöpalvelujen palveluesimiehet. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohderyhmän kokemuksia valmentavana johtajana toimimisessa kyseisessä virastossa. Tutkimusongelma keskittyy valmentavan johtajuuden tukemiseen valtion virastossa. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tuottaa kehitysehdotuksia valmentavan johtajuuden tukemiselle palveluesimiesten kokemusten

pohjalta. Tämän tutkimuksen tekijä suoritti opintoihin kuuluvan työharjoittelun tutkimuksen kohteena olevassa virastossa kesällä 2020, joten virasto sekä sen toimintatavat ovat tutkijalle osittain tuttuja.

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Aineisto kerätään teemahaastatteluilla vapaaehtoisilta palveluesimiehiltä. Tarkoituksena on löytää mahdollisia kehityskohteita, joissa valmentavan johtajuuden periaatteet eivät täysin toteudu, tai joihin kaivataan muutosta. Mahdolliset kehitysehdotukset on tarkoitus tuoda esille niin, että niitä on mahdollista hyödyntää viraston toiminnassa.

## 2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

### 2.1 Valmentava johtaminen käsitteenä

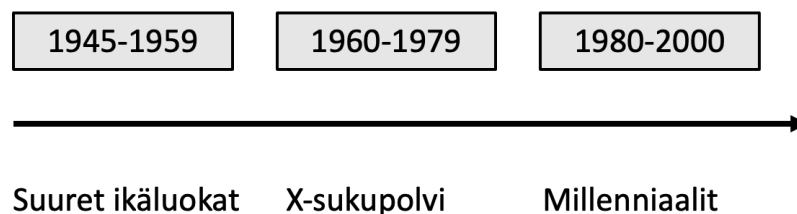
Valmentava johtaminen saattaa terminä olla uusi, mutta ajatuksena sen juuret ovat kaukana historiassa. Varhaisimmat tulkinnat valmentavasta johtamisesta löytyy jo Sokrateen (noin 469-399 eaa.) ajatuksista. Sokrates korosti opettajan ja oppilaan vuorovaikutusta, ja valoi oppilaan uskoa omaan osaamiseensa kehittävien ja ajattelua herättävien kysymysten kautta. Hän uskoi, että oikeat kysymykset ohjaavat oppilasta ajattelemaan itse ja tekemään ratkaisuja ja päätelmiä. (O'Connor & Lages 2009; Ristikangas & Ristikangas 2013, 266.)

Tällä hetkellä valmentava johtaminen on määritelty niin, että sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista johtamistapaa, jolla pyritään vaikuttamaan koko työyhteisöön. Tarkoituksena on, että työntekijöiden koko potentiaali saadaan valjastettua mahdollisimman hyvin koko organisaatiota palvelevaksi voimavaraksi (Ristikangas & Grünbaum 2014). Valmentavan johtamisen keskiössä on valmentaja ja valmennettava ja heidän välinen vuorovaikutussuhde. Valmentajan tarkoituksena ei ole antaa valmennettavalle suorita ohjeita, vaan ohjata häntä kehittymään omien oivallustensa kautta ja olla valmennettavan rinnalla tukemassa häntä työnteossa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267.)

Johtajuus kehittyi jatkuvasti, ja etenkin teollistumisen aikana se on kehittynyt suuren harppauksen. Työelämä on muuttunut, ja työn ja vapaa-ajan yhdistäminen tai niiden rajojen hämärtyminen on ollut murroksessa 2000-luvulle tultaessa. Työn arvostus ei ole nuorimmilla, vuoden 1980 jälkeen syntyneillä työelämässä olevilla, niin sanotuilla millenniaaleilla, enää samanlaista kuin vielä edellisillä sukupolvilla. Suuret ikäluokat, eli vuosina 1945-1959 syntyneet, arvostivat työelämässä vakautta ja olivat lojaaleja työnantajilleen, ja työelämän hierarkkisuus oli heille tietynlainen kannustin. He työskentelivät saavuttaakseen tietyn elintason, ja ylennys työelämässä oli aina odotettu saavutus. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Tämä suurten ikäluokkien asenne on vuosituhannen vaihteeseen tultaessa jäänyt muiden arvojen varjoon. X-sukupolvi, eli vuosien 1960-1979 välillä syntyneet,

ei enää niinkään työskentele tietyn elintason eteen, vaan pyrkii säilyttämään saavutetun tason. Heille myös johtajuus näyttäytyy eri tavoin. Hierarkkisuutta ei enää kunnioiteta samalla tavalla kuin ennen, ja kyseenalaistaminen on tullut hyväksytyksi toimintamalliksi. 1990-luvun lama on jättänyt moniin X-sukupolven edustajiin jonkinlaisen jäljen, kun taas millenniaalit ovat ns. nousukauden aikaan kasvanneita. Globalisaation myötä maailma on muuttunut pienemmäksi, ja mahdollisuuksien ja tiedon määrä on kasvanut. Jatkuvasti kehittyvän teknologian merkitys on suuri niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Muutos on ajalle tyypillinen jatkuva olo-tila, ja sen vuoksi millenniaalit pääsääntöisesti pyrkivät elämään hetkessä. He ovat usein korkeasti koulutettuja, ja perinteiset pitkät työurat yhdessä yrityksessä alhaaltapäin johtoportaan nousemisen ei ole heille mielekkäitä. Sen sijaan he pyrkivät suoraan siihen asemaan, mihin tähtäävät, kannattavat tasa-arvoisuutta työelämässä ja pyrkivät eroon hierarkkisuudesta. Myös työn mielekkyys, motivaatio ja oma ja yrityksen arvomaailma ovat heille tärkeämpiä kuin palkka. (Mellanen & Mellanen 2020; Ristikangas & Ristikangas 2013, 19.) Työelämän eri sukupolvet on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Työelämän sukupolvet. (Mellanen & Mellanen 2020, muokattu)

Työympäristön ja ajattelun muutoksen lisäksi myös työn laatu on muuttunut. Työelämässä tarvitaan entistä enemmän asiantuntijoita, ja usein työntekijä on saattanut erikoistua johonkin, mitä esimies ei hallitse. Etenkin tietotyössä ulkoistaminen ja projektiluontoisuus ovat yleistyneet. Projekteihin etsitään ehkäpä vain muutamaksi kuukaudeksi asiantuntija yrityksen ulkopuolelta, ja tällöin ei perinteinen, jäykkä, ylhäältä saneleva johtaminen toimi. (Alasoini 2015, 31.) Tätä näkökulmaa taustalla pitäen, valmentava johtaminen tuntuu vastaavan työelämän tämänhetkisiä tarpeita. Työvoiman liikkuvuus on helppoa, ja työn houkuttelevuus ja hyvä johtaminen on avainasemassa hyvien työntekijöiden löytämiseksi ja pitämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13, 19.)

Niin sanottuun perinteiseen johtamisen malliin verrattuna tämä muutos on suuri. Eklund, Lindholm ja Salminen (2019, 28) kuvaavat perinteistä johtavuutta niin, että johtaja on se, joka tekee päätökset ja kantaa vastuun, asettaa tavoitteet ja johtaa työtä tarkasti. Perinteisen mallin mukaan johtaja on paras asiantuntija, joka osaa ohjata ja ohjeistaa alaisiaan työasioissa (Ellinger & Bostrom 1999, 753—754). Ristikangas ja Grünbaum (2014) käyttävät termiä autoritäärinen ja kaikkietävä pomo, mutta ajatus näiden taustalla on sama. Johtaja on se, joka tietää ja kertoo alaisilleen mitä pitää tehdä, ja alaiset tottelevat. Valmentava johtaja puolestaan jakaa alaisilleen vastuuta omasta työstään ja osaamisestaan, pyrkii motivoimaan alaisiaan ja on kiinteässä tasavertaisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Ellinger & Bostrom 1999, 754; Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Valmentavaa johtajuutta on tutkittu jonkin verran 1990-luvulta lähtien. Uutelan (2019, 20) mukaan yksi ensimmäisistä kattavista tutkimuksista on Ellingerin ja Bostromin tutkimus vuodelta 1999. Kyseisessä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään niitä käyttäytymismalleja, joita johtajat käyttävät omien alaistensa kanssa saadakseen heitä onnistumaan ja innostumaan työnteossa (Ellinger & Bostrom 1999, 752—753). Tärkeimpinä esille nousseina tuloksina tutkimuksessa mainittiin työntekijöiden rohkaiseminen itsenäiseen ajatteluun kysymysten kautta, työnteon esteiden poistaminen sekä palautteen antaminen ja keskustelu (Ellinger & Bostrom 1999, 757—758).

Tuloksia on tarkasteltu kahdessa eri kategoriassa. Osa esimiehen toimista katsottiin olevan valtuuttavia ja osa mahdollistavia. Valtuuttavia olivat alaisten rohkaisu itsenäiseen ajatteluun kysymysten kautta, työnteon esteiden poistaminen ja vastuun antaminen työntekijälle niin omasta toiminnasta kuin vastausten etsimisestä. Valmentava esimies käytännössä siis rohkaisee alaistaan vastuullisuuteen, itsenäisyyteen ja itsensä kehittämiseen vuorovaikutuksen kautta. Mahdollistavat toimet puolestaan tekevät alaisen työnteon, kehittymisen, onnistumisen ja oppimisen mahdolliseksi. Keinoina käytetään molemminpuolista palautteen antamista, keskustelua ja kehittymiselle suotuisen ympäristön luomista. (Ellinger & Bostrom 1999, 758.)

Valmentavan johtajuuden peruseriaatteet eivät ole muuttuneet Ellingerin ja Bostromin tutkimuksen jälkeen. Päivittäisissä johtamistilanteissa keskiössä on ihminen, työntekijä, ja esimiehen positiivinen käsitys ja kiinnostus hänestä. Kysyminen, kuunteleminen ja palautteen antaminen ovat esimiehille tärkeitä taitoja osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijää ja työtä kohtaan, ja auttaa häntä kehittymään työssään. (Surakka & Laine 2011, 146—151.) Uutela (2019, 78) on jaotellut tutkimuksessaan esimiehen työkäytänteistä kolme kategoriaa: esimiehen tuki ja ohjaus, alaisen ja esimiehen väliset keskustelut sekä esimiehen oma käyttäytyminen esimerkkinä. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 267) puolestaan korostavat toimintatapoja ja arvostusta, osaamisen kehittämistä ja vuorovaikutussuhteiden syventämistä.

## **2.2 Valmentava johtaminen ja coaching**

Valmentava johtajuus yhdistetään usein coachingiin, ja niillä onkin paljon yhteistä. Tutkijat ovat määritelleet coaching-termin usealla eri tavalla, mutta yhteistä näille määritelmille on se, että coachingin avulla pyritään kehittymään, parantamaan suoritusta, oppimaan ja saavuttamaan tavoitteita. Potentiaalinen hyödyntäminen on siis yksi coachingin avulla tavoiteltavista asioista, ja se käsitetään valmentajan ja valmennettavan väliseksi yhteistyösuhteeksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21—22.) Suomessa coachingia käytetään toisinaan suorana synonyyminä valmentavalle johtamiselle, mutta yleensä coachingissa coach on ulkopuolinen toimija, joka auttaa esimiehiä kehittämään omia valmentavia esimiestaitojaan heidän omassa työyhteisössään. Valmentava johtajuus taas käsitetään organisaation sisäiseksi työmenetelmäksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21—22; Uutela 2019, 14.)

Coach-nimike ei ole suojattu, joten sen käyttäminen ei ole täysin vakiintunutta (Heittola 2018). Esimerkiksi Beattie ym. (2014, 186) jakaa coaching-termin neljään eri alakategoriaan: coaching, executive coaching, business coaching, ja life coaching. Näistä life coaching liittyy enemmän elämän muihin osa-alueisiin kuin työntekoon, lähinnä yleiseen elämäntapavalmennukseen. Executive coaching on ulkopuolisen coachin ylemmälle johdolle antamaa valmennusta, ja business

coaching enemmän liiketoimintaan liittyvää valmennusta. Pelkkää coaching-termiä käytetään usein yleistettäessä liiketoimintaan liittyvää valmennusta. (Beattie ym. 2014, 186.)

Suomessa toimii kansainvälisen International Coach Federation-järjestön alayhdistys, ICF Finland ry. Järjestö on määritellyt vaatimukset ammattimaisen coachingin laadulle ja pätevyydelle, ja heidän tavoitteenaan on edelleen edistää coachingin ammattitaitoa ja laatua. Coachin ydintaidoiksi he nostavat perustan luomisen, yhteistyösuhteen luomisen, tehokkaan vuorovaikutuksen ja oppimisen ja tuloksellisuuden tukemisen. (ICF Finland n.d.) Samoja teemoja valmentavassa esimiestyössä on myös Ellingerin ja Bostromin (1999, 758) tutkimuksessa. Aiheet nivoutuvat toisiinsa läheisesti, ja tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa termiä valmentava johtajuus.

### **2.3 Valmentavan johtajan ydintaidot**

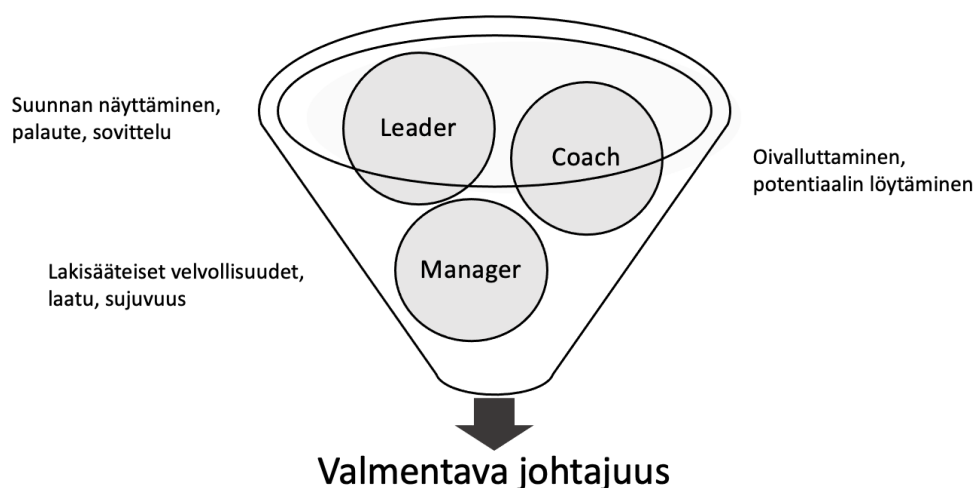
Osa johtajista toteuttaa valmentavan johtajuuden taitoja luonnostaan, mutta osa voi olla kiinni perinteisessä johtamismallissa ja tuntee valmentavan johtajuuden vieraana. Valmentavan johtajuuden taitoja voi kehittää ja koulutuksen ja ohjauksen kautta kehittyä taitavaksi esimieheksi. Koulutuksessa ei kuitenkaan riitä pelkkien johtajuuden perusasioiden läpikäynti. Etenkin tunneäly, luottamuksen rakentaminen ja arvojen roolin ymmärtäminen johtamisessa tulisi olla osana koulutusta. (Ladyshevsky 2010, 303.)

Jo aiemmin mainittu muutos työelämässä vaatii sekä esimiehiltä että työntekijältä sitoutumista, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy. Työntekijöiltä odotetaan myös esimerkiksi hyviä vuorovaikutustaitoja, aloitteellisuutta ja laadukasta työn jälkeä. Tiettyjä ydintaitoja vaaditaan myös esimiehiltä, jotta valmentava johtajuus palvelisi sekä työntekijää että yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Valmentava johtaja käyttää päivittäisessä työssään ydintaitoja eri roolien kautta. Päivittäisessä johtamisessa yhdistyy esimiehen kolme erilaista roolia, managerin, leaderin ja coachin roolit. Jokaisella roolilla on oma tarkoituksensa ja paikkansa.

Parhaimmillaan ne yhdistyvät sujuvaksi ja luontevaksi toiminnaksi ilman selkeää roolista toiseen siirtymistä. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Ristikangas & Ristikangas 2013, 16, 38—40.)

Managerin tehtävänä on huolehtia lakisääteisistä asioista, laadusta sekä työtehtävien sujuvuudesta. Hän on se, joka tekee päätökset, budjetoinnit ja hoitaa työsuhteasiat. Leader puolestaan huolehtii, että työntekijöillä on yhteinen suunta, ja varmistaa että suunta on oikea. Leader on keskusteleva sovittelija ja osallistaja, joka antaa palautetta ja arvostaa työntekijöitä. Coachin tehtävänä on oivalluttaa, valtuuttaa ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja omien vahvuuksien löytämisessä. Hän kysyy ja kuuntelee, etsii potentiaalia ja auttaa päämäärien saavuttamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Ristikangas & Ristikangas 2013, 40.) Valmentavan johtajan eri roolit on havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2. Valmentavan johtajan ydinroolit. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 16, muokattu)

### 2.3.1 Aito kiinnostus ja arvostus

Yksi valmentavan johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on kiinnostus työntekijää kohtaan. Kun esimies on kiinnostunut alaistensa tilanteesta ja työtehtävistä, hän kykenee ohjaamaan työntekijää oikeaan suuntaan tämän omassa kysymyksissä ja ongelmassa ja olemaan tämän tukena. (Surakka & Laine 2011, 147.) Kiinnostus ei välttämättä ole esimiehelle luontaista. Kaikilla se ei ole automaattinen toimintatapa, eikä sen kehittäminen ole aina helppoa. Sitä taitoa voi ja kannattaa

harjoitella pitkäjänteisesti, jotta saavutetaan molemminpuolinen luottamus. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Jokainen työntekijä on erilainen. Jotta esimies-alaissuhde toimisi hyvin, on esimiehen tiedettävä jokaisen yksilön vahvuudet, toiveet, tavat ja motivaation lähteet. Niiden avulla esimies voi ohjata työntekijäänsä esimerkiksi mielenkiintoisempiin työtehtäviin tai koulutuksiin, jolloin työtyytyväisyys sekä työn tuottavuus nousevat. Erilaisuuden ja yksilöllisyyden ymmärtämisen kautta on mahdollista saada kaikkien vahvuudet käyttöön niin, että ne palvelevat koko työyhteisöä. Alaisistaan kiinnostunut esimies huomaa myös herkemmin näiden henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutuksen työelämään. Niihin reagoiminen voi ehkäistä esimerkiksi sairauslomia tai uupumista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 89—93.)

Arvostus toista ihmistä kohtaan nousee esiin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sen lisäksi, että valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan, hän osoittaa arvostusta heitä kohtaan monenlaisilla käyttäytymistavoilla. Esimerkiksi sa-navalinnat, äänensävy tai ilmeet voivat kertoa arvostuksesta tai sen puutteesta. (Kuusela 2013, 41, 64.) Alaistaan arvostavalla esimiehellä on aina aikaa keskustelulle, hän osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja hakeutuu mielellään mukaan erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Hän antaa palautetta ja suhtautuu tiimiin, sen tehtäviin ja jäseniin myönteisesti. (Kuusela 2013, 69.)

### **2.3.2 Luottamus**

Luottamus luo perustan yhteistyölle johtajan ja alaisen välillä sekä myös tiimin jäsenten välillä. Luottavaisessa ilmapiirissä on turvallista työskennellä. Kenenkään ei tarvitse miettiä muiden tiimin jäsenten motiiveja, vaan voi luottaa siihen, että kaikki toimivat toistensa parhaaksi. Luottamus ei aina synny nopeasti, vaan tarvitsee aikaa etenkin silloin, kun tiimin jäsenet tapaavat vain satunnaisesti. Kun luottamus on saavutettu, sen olemassaoloon ei välttämättä enää edes kiinnitetä huomiota. (Kuusela 2013, 65—67; Ristikangas & Ristikangas 2013, 163—166.)

Luottamukseen liittyy myös vastuun jakaminen ja vastuun ottaminen. Ellinger ja Bostrom (1999, 758) määrittivät vastuun antamisen työntekijälle valtuuttavaksi toimeksi esimiehen puolelta. Tämä lisää myös työntekijän tunnetta siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Vastuullisesti omaan työhönsä suhtautuva työntekijä alkaa miettiä tarkemmin tehtävien kehityskohtia ja pyrkii löytämään niihin ratkaisun, ja esittämään sen esimiehelle. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

### **2.3.3 Avoin vuorovaikutus**

Avoin ja toimiva vuorovaikutussuhde on yksi valmentavan esimiehen ja työntekijän välisistä tärkeimmistä tavoiteltavista asioista. Kun vuorovaikutussuhde toimii, sekä esimies että työntekijä kokevat voivansa antaa itsestään enemmän ja haluavat oppia ja kehittyä työssään lisää. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kahdenkeskisiä keskusteluita toteuttaessaan esimiehellä on oltava hyvät kysymys- ja kuuntelutaidot. Valmentavan johtamisen yksi perusajatuksista on se, että esimies osaa esittää oikeita kysymyksiä oikealla tavalla, jolloin työntekijä rohkaituu niin, että osaa ottaa vastuuta omasta työstä, ongelmanratkaisusta ja oppimisesta. Samalla esimiehen täytyy osata kuunnella, jotta hän pystyy poimimaan vuorovaikutustilanteessa työntekijän puheesta ne asiat, mihin on tärkeä puuttua juuri siinä tilanteessa. Ymmärrys tilanteesta toimii parhaiten silloin, kun esimies osaa kuunnella avoimesti ilman omia ennakoasenteita tai -käsityksiä tilanteesta tai aiheesta. (Surakka & Laine 2011, 147, 150.)

Palautteen antaminen työntekijälle on erittäin tärkeää. Vaikka työntekijä osaisi itse arvioida omaa työskentelyään kriittisesti ja rakentavasti, on ulkopuolinen arvio kuitenkin paikallaan. Esimies voi nähdä kehitettäviä asioita, joita työntekijä ei ehkä itse huomaa, ja toisaalta positiivinen palaute antaa työntekijälle uskoa omiin kykyihinsä. Tapa, jolla palaute annetaan, on myös mietittävä etukäteen. Palaute saattaa koskea koko tiimiä, muutamaa tiimin jäsentä tai vain yhtä työntekijää. Palautteen antamisen etukäteissuunnittelu auttaa esimiestä viemään tilanteen

läpi rakentavasti, ja etenkin rakentavan palautteen antamisen kohdalla jälkikeskustelulle kannattaa varata aikaa. (Kuusela 2013, 87—88; Surakka & Laine 2011, 150—151.)

### **2.3.4 Tuki ja ohjaus**

Luottavaisessa ilmapiirissä työskentely koetaan turvalliseksi. Kokeileminen ja erehtyminen ovat sallittuja, ja uuden opettelu ja harjoittelu on turvallista, kun tiedetään, että virheistä ei rangaista. Tällöin on helpompi innostua kehittymisestä ja oppimisesta, kun esimiehen ja kollegoiden tukeen voi luottaa. Myös omia ideoita ja kehitysehdotuksia uskalletaan tuoda herkemmin esiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266—267.)

Hyvä esimies osaa nähdä alaisen osaamisen ja sen kehittämisen tarpeet. Potentiaalın tunnistaminen ja työntekijän oppimisen tukeminen vaikuttaa positiivisesti koko organisaatioon. Työn mielekkyys sekä työn hallinnan ja selkeyden tunne edistävät työhyvinvointia, ja näissä esimiehen tuki on ratkaiseva, jotta jaksaminen ja motivaatio pysyvät yllä. Puutteellinen tuki ja ohjaus voivat puolestaan aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, stressiä sekä työn hallinnan tunteen menettämistä. (Uutela 2019, 140—141.)

### 3 TIIMITYÖ JA SEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Tiimityö

Tiimi koostuu ryhmästä työntekijöitä, mutta se ei ole vain yksilöiden muodostama joukko. Eklund, Lindholm ja Salminen (2019, 26) ovat koonneet kolme erilaista määritelmää tiimistä. Vanhin niistä on Katzenbachin ja Smithin vuodelta 1993, ja sen mukaan tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, heillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja heillä on suorituksistaan yhteinen vastuu. Parkerin (1994) määritelmässä korostuu tiimin jäsenten riippuvuus toisistaan yhteisen tavoitteen tai pyrkimyksen saavuttamiseksi, kun taas Mohrman ym. (1997) nostaa Katzenbachin ja Smithin tavoin esiin yhteistyön ja yhteisen vastuun. (Eklund ym. 2019, 26.)

Pelkkä ihmisjoukko ei siis automaattisesti muodosta tiimiä. Tiimi tarvitsee muodostuakseen yhteisen tavoitteen, jonka saavuttamiseksi he tarvitsevat toistensa apua. Tiimillä täytyy olla merkitys, miksi ja mitä työtehtävää varten se on perustettu. Sen lisäksi heidän täytyy olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa on tärkeää, jotta ryhmäytyminen käynnistyy, ja lopulta päästään rakentamaan syvempää luottamusta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 246—247.).

Tiimin pitäminen hyvässä toimintakunnossa vaatii jatkuvaa työtä ja kehittymistä. Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019) käyttävät tiimin toiminnasta käsitettä tiimiäly. Tiimiälyllä tarkoitetaan joustavaa tiimin toimintaa, jossa tiimi osaa käyttää hyödykseen kaikkien jäsentensä tietoja ja taitoja, myös ongelmanratkaisutaitoja ja oppii kokemastaan luomalla samalla uusia ajatusmalleja. Esimerkiksi ongelmatilanteissa tiimi tunnistaa ongelman ja löytää ratkaisun asiaan yhdessä miettimällä nopeammin kuin yksilö. Jotta tiimi toimii tehokkaasti, tiimin jäsenillä tulisi olla tiettyjä tiimiälytaitoja. Näitä taitoja ovat Itsetuntemus, suunta ja tavoitteellisuus, luottamus ja sallivuus, vastuullisuus ja vuorovaikutus. Kaikkia taitoja voi kehittää sekä yksin että yhdessä tiimin jäsenten kanssa, ja näiden taitojen avulla tiimiäly saadaan vahvistumaan. (Hiila ym. 2019.)

### 3.2 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaminen vaatii esimiehiltä monia taitoja, se on usein tasapainoilua erilaisten ihmisten, tunteiden ja työtapojen keskellä. Tiimityö ei ole kaikille luontainen toimintatapa, ja sen huomioon ottaminen on tärkeää. Esimerkiksi tiimin jäsenten väliset suhteet voivat vaikuttaa tiimin dynamiikkaan, ja esimiehen johdonmukainen ja tasapuolinen kohtelu kaikkia alaisiaan kohtaan on tärkeää. (Rötkin 2015, 86.)

Organisaatiokulttuuri antaa osviittaa sille, mitkä ovat työpaikan suuret linjat työnteossa. Vaikka yrityksen tuki olisikin antamassa suuntaviivoja, johtaminen on aina yksilöllistä. Tiimin esimies on kuitenkin se, jonka esimerkki ja ohjeistus luovat jokaisen tiimin oman työskentelykulttuurin. Esimiehen johdonmukainen toiminta kaikkia tiimin jäseniä sekä tilanteita kohtaan luo varmuutta ja luottamusta, joka puolestaan on pohjana arvostukselle ja hyvälle tulokselle. (Kuusela 2013, 175, 179—181.)

Hyvä esimies tuntee ja osaa ottaa huomioon myös tiimin rakentumisen vaiheet. Jotta päästään siihen tilanteeseen, että tiimi toimii joustavasti ja tuotteliaasti, ja kaikki uskaltavat tuoda eriävätkin mielipiteensä esille, on tiimin ja sen esimiehen käytävä läpi useampia vaiheita. Kun tiimiä kasataan, tiimin jäsenillä on usein erilaisia odotuksia ja käsityksiä, ja he saattavat olla jännittyneitä ja epävarmoja. Tiimin esimiehen tärkeä osa on olla pätevä ja luotettava, ja olla läsnä kaikille tiimin jäsenille. Tärkeää on myös positiivisen ilmapiirin luominen. Tiimin toinen vaihe on pienryhmävaihe, jolloin vuorovaikutus tiimin jäsenten keskuudessa lisääntyy, ja saattaa muodostua niin sanottuja kuppikuntia. Tässä tilanteessa esimiehen tehtävänä on pyrkiä tuomaan eri kuppikuntia yhteen, ja lisäämään yhteistyötä. Esimiehen on myös tuotava esiin tiimin tarkoitusta, jolloin yhteistyön merkitys nousee enemmän esiin. (Aaltonen ym. 2020, 256—257.)

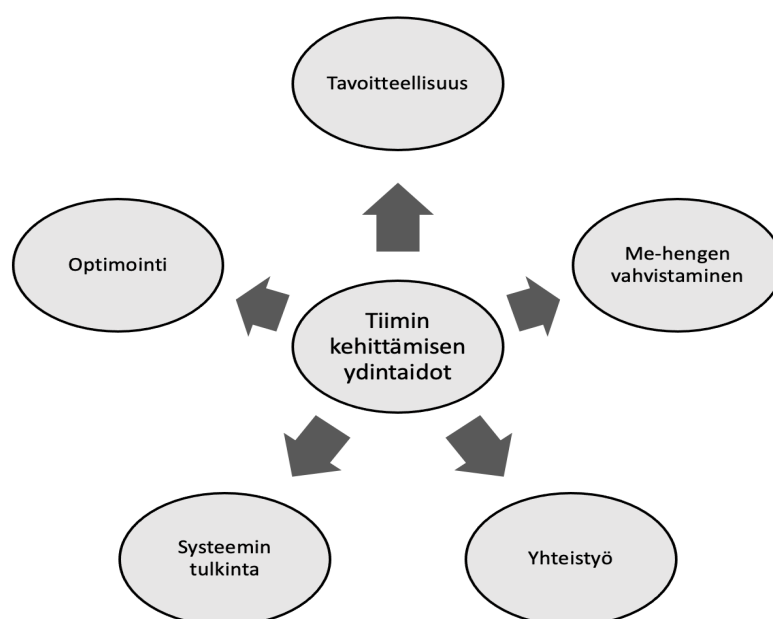
Tiimin kolmas vaihe, tiivisryhmän vaihe, on yhdessä tekemisen ja tärkeäksi koetun jäsenyyden aikaa. Tiimi ei välttämättä toimi tehokkaasti, jäsenet hakevat turvallisuuden tunnetta ja pelkäävät tuoda esille mielipiteitään, jos ne poikkeavat yleisestä ajatusmallista. Tiimin esimiehen on pyrittävä ohjaamaan tiimiä niin, ettei se muutu liian sisäänpäin kääntyneeksi ja tee huonoja ratkaisuja. Neljännessä

vaiheessa tiimi on tuottelias ja luova, ja tiimin jäsenet tuntevat toistensa vahvuudet. Myös erimielisyyksiä uskalletaan käsitellä ilman pelkoa. Esimiehen roolina on motivoida ja pitää yllä tiimin ja sen tekemän työn merkitystä. (Aaltonen ym. 2020, 258.)

### 3.3 Valmentavan tiimijohtajan keinoja toimivan tiimin luomiseen

Toimiva tiimi ei ole itsestäänselvyys, vaikka tiimi olisi jo käynyt läpi edellä mainitut vaiheet. Esimiehellä on keinoja, joilla tiimin toimintaan voi vaikuttaa. Uutelan (2019, 139—140) tutkimuksessa tulee esille se, että esimiehen toiminta on merkityksellistä etenkin oppimiselle. Sekä yksilön että tiimin kannustaminen itseohjautuvuuteen ja oppimiseen on tärkeä osa koko tiimin toimintaa ja kehitystä. Uutela viittaa myös muihin aiempiin tutkimuksiin, Matsuo (2018) ja Schaubroeck ym. (2016), joiden tulokset ovat olleet saman suuntaisia. (Uutela 2019, 139—140.)

Yksittäisten valmentavan johtamisen perustaitojen lisäksi Ristikangas ja Grünbaum (2014) nostavat esiin tiimin kehittämisen ja sen potentiaalinen esiin kaivamisen keinoja, joita valmentava johtaja voi soveltaa omassa työssään. Näitä keinoja ovat tavoitteellisuus, me-hengen vahvistaminen, yhteistyön rakentaminen, systeemin tulkinta sekä optimointi (kuvio 3). (Ristikangas & Grünbaum 2014.)



KUVIO 3. Tiimin kehittämisen ydintaidot. (Ristikangas & Grünbaum 2014, muokattu)

## **Tavoitteellisuus**

Kun tavoite on tiimin jäsenillä tiedossa, sitä kohti on helppo suunnata. Valmentavan esimiehen tehtävänä on pitää tavoite yhteisenä ja tuoda se näkyville. Tiimi-palaverissa tai yhteisissä keskusteluissa käydään tavoitetta läpi yhdessä, jolloin kaikki saavat tuoda siihen näkemyksensä. Samalla on hyvä käydä läpi myös keinoja, joilla tavoitteeseen on mahdollista päästä. Luottavaisessa ympäristössä jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin omia keinojaan, jolloin muut tiimin jäsenet voivat ottaa niistä vinkkejä omaan työskentelyynsä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Tavoitteet ovat yrityksen yksi tärkeimmistä keinoista saada toimintaa ohjattua toivottuun suuntaan. Tavoitteiden laatu, määrä, selkeys ja mitattavuus on tärkeää määrittää koko yritystasolla, ei vain tiimin sisällä. Huomio täytyy samalla kiinnittää myös motivaatioon. Jos tavoitteet ovat määritetty pitkälle aikavälille, ne eivät jaksaa välttämättä motivoida arkisessa työnteossa. Välitavoitteiden asettaminen voisi tällöin tuoda nostetta tiimin motivaatioon. (Hiila ym. 2019.)

## **Me-hengen vahvistaminen**

Tiimihenki eli me-henki on tiimin hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta tärkeä asia. Paitsi että hyvä me-henki auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään, se myös kasvattaa kaikkien halua onnistua, auttaa tiimitovereita ja tehdä parhaansa. Me-hengen luomisessa ja ylläpitämisessä on tärkeää, että kaikki tuntevat ja ovat omaksuneet tiimin arvot, he voivat tuntea itsensä tiimin täysivaltaisiksi jäseniksi, ja että heillä on valtaa vaikuttaa. Tällöin heillä on myös rohkeutta tuoda paremmin esiin omia mielipiteitään tiimin ja työn kehittämiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Tiimin me-henki koostuu myös niistä tiedoista ja taidoista, joita tiimin jäsenillä on. Tiimin toiminnasta löytyy usein historiaa, jossa he ovat onnistuneet jossain tehtävässä tai aikataulussa tms. Tämä onnistuminen on vahvistanut tuntemusta siitä, että tiimi toimii, ja sen jäsenet ovat kyvykkäitä. Samalla tiimissä tiedostetaan toisten vahvuudet ja heikkoudet, ja niitä hyväksi käyttämällä tiimissä pystytään jakamaan tehtävät niin, että tiimin tulos on odotettu. (Hiila ym. 2019.)

## **Yhteistyön rakentaminen**

Yhteistyön rakentamisen perustana on luottamus, ja luottamusta kasvatetaan keskusteluilla ja vuoropuheluilla. Yhteistyö ei ole vain tiimin sisäistä, me-henkeä ylläpitävää tai nostavaa toimintaa, vaan yhteistyötä tehdään myös asiakkaiden sekä yrityksen muiden yksiköiden ja toimintojen kanssa. Arvostuksen ja luottamuksen osoitus muita kohtaan on tärkeässä asemassa, ja vilpittömän halu auttaa muita motivoi ja innostaa työntekijöitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Hedelmällinen yhteistyö on parhaimmillaan yhdessä menestymistä. Mahdollinen eri tiimien välinen kilpailu yhteistyön kokeilemisen aluksi hidastaa tavoitteeseen pääsemistä. Kun tiimit löytävät oman suunnan etsimisen sijaan yhteisen suunnan, on menestyminen todennäköisempää. Tämä vaatii erilaisten näkökulmien yhteensovittamista, vahvaa tahtoa ja sitoutumista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 214—216.)

## **Systemin tulkinta**

Systemin tulkinnalla Ristikangas ja Grünbaum (2014) tarkoittavat kokonaisuutta, sen osia, ja sitä tulkintaa, miten niiden väliset suhteet ja vuorovaikutus toimivat. Esimerkiksi työpaikalla organisaatio ja sidosryhmät muodostavat verkoston, jonka toimintaan jokainen tiimi vaikuttaa. Valmentavan esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että on ajan tasalla kokonaisuuden ymmärtämisestä, ja osaa ohjata tiimiään oikeaan suuntaan kokonaisuuden sisällä. Virallinen organisaatiohierarkia saattaa olla joissain yrityksissä jäykkä, mutta epävirallinen suhdeverkosto on usein olemassa, ja sen tunnistaminen ja siihen kuuluminen auttaa usein tiimin esimiestä johtamaan tiimiään menestyksellisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Valmentavaa johtajuutta tukeva yrityskulttuuri pyrkii ulos siilomaisesti järjestäytyneistä osastoista, ja korostaa tiedon kulkua sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas. Vuorovaikutus ja yhteistyö on avointa, jolloin kaikilla on kokonaisuus hallussa ja sen ymmärtäminen ja tiedon vieminen eteenpäin on helppoa ja sujuvaa. Vuorovaikutusta pidetään yllä myös eri hierarkiatasoilta tulevien välillä, jolloin voi löytyä täysin uusia näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 270—271.)

## **Optimointi**

Yrityksellä ja tiimillä on strategia, jonka mukaan toimitaan. Tiimissä valmentavan esimiehen johdolla on sovittu yhteiset toimintatavat, arvot ja päämäärät, joita noudatetaan. Nämä selkiytetään ja priorisoidaan niin, että ne ovat kaikille selvät. Tämän lisäksi optimoinnilla tarkoitetaan sitä, että työtehtävät, tavoitteet ja muut työhön liittyvät asiat karsitaan ja muutetaan niin, että ne palvelevat mahdollisimman järkevällä tavalla yksittäisen työntekijän ja tiimin toimintaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Laajemmin katsottuna optimointia voidaan ajatella tapahtuvan jatkuvasti yritystasolla. Digitalisaatio ja esimerkiksi tekoälyn kehittyminen on muuttanut huomattavasti työelämää lyhyessä ajassa. Kehityksen mennessä eteenpäin on entistä tärkeämpää optimoida työntekijöiden kyvyt vastaamaan niitä toimia, joihin tekoäly ei vielä kykene. (Hiila ym. 2019.)

### **3.4 Valmentavan tiimijohtajuuden tukeminen**

Valmentava johtajuus ei ole kaikille siihen siirtyville helppo omaksua. Vaikka joillekin esimiehille se on hyvin luontainen tapa toimia, toisille se saattaa vaatia enemmän aikaa ja tarvetta tuelle koulutuksesta, organisaatiolta ja kollegoilta. Varsinaista tutkimustietoa siitä, miten valmentavan johtajuuden periaatteet on otettu koulutuksesta osaksi omaa käytäntöä, on vielä niukasti. (Milner, McCarthy & Milner 2018, 190.) Milner ym. (2018) saivat selville tutkiessaan valmentavan johtajuuden tukemista, että vain hieman yli 20% tutkimukseen osallistuneista valmentavista johtajista eivät mielestään tarvinneet tukea työskentelyorganisaatioltaan (Milner ym. 2018, 193). Tämän tutkimuksen perusteella on tarvetta monipuoliselle valmentavan johtajuuden tukemiselle.

Organisaatioissa tulee väkisinkin vastaan sisäisiä muutostilanteita, ja esimiesten tuen tarve näissä muutoksissa voi olla suuri. Tällainen muutostilanne ei välttämättä suju kitkattomasti, vaan organisaation täytyy olla valmis tukemaan johtajuutta kautta linjan. Jo pelkästään teknologian nopea kehitys voi aiheuttaa muu-

toksia, joihin on sopeuduttava, opittava lisää ja kehityttävä. Ammatillisen osaamisen lisäksi myös henkilökohtaiset kyvyt ja suoriutuminen on otettava huomioon. (Mäkelä ym. 2013, 51.)

Johtajuus voidaan ajatella palvelutehtävänä, jossa tarvitaan vahvaa ammattitaitoa. Organisaation menestystä voidaan osittain peilata onnistuneen johtamisen kautta. Ylhäältä asti systemaattisesti toimiva ja tehtävät hyvin määritellyt organisaatio palvelee työntekijöitä niin, että he pystyvät keskittymään työtehtäviinsä ilman häiriötekijöitä. Pitäisi olla myös valmius siirtää esimies toisiin tehtäviin, jos hänen ammattitaitonsa ja motivaationsa ei enää riitä täyttämään vaatimuksia. (Mäkelä ym. 2013, 68—69.)

### **3.4.1 Organisaation antaman tuen merkitys**

Valmentavan johtajuuden tukemisessa organisaation rooli on suuri. Organisaatiokulttuurin ja koulutuksen pitäminen luottamusta lisäävänä ja avoimena on tärkeää, jotta valmentavat johtajat voivat päästää irti systeemin ja prosessin kontrolloimisesta. Vääränlainen organisaatiokulttuuri voi heikentää halua esimerkiksi päätösvallan laajentamiseen omille alaisille sen pelossa, että oma kontrolli ja asema heikkenee. Tällöin voi käydä myös niin, että esimies tuntee tarvetta käyttää enemmän voimaa ja auktoriteettia pitääkseen asemansa, jolloin valmentavan johtajuuden periaatteet eivät toteudu. Organisaatiossa tulisikin käyttää aikaa ja resursseja mahdollisten valmentavaan johtajuuteen liittyvien väärin uskomusten muuttamiseen, koulutukseen ja oppimiseen panostamiseen sekä valmentavan johtajan ja alaisen välisen luottamuksen kasvattamiseen. (Ladyshevsky 2010, 301; McCarthy & Milner 2013, 776.)

Esimies, joka on saanut valmentavan johtajuuden esimerkkiä omalta esimieheltään, omaksuu todennäköisemmin keinot huomioida alaisiaan yksilöllisesti, ja samalla pääsee kehittämään omia sosiaalisia taitojaan. Yksilöllinen huomioon ottaminen voi luoda lisää positiivisuutta työympäristöön. Samalla myös tuottavuus lisääntyy ja työntekijät omaksuvat tietoa paremmin. Positiivisuus voi lisääntyä myös siitä syystä, että yksilöllisen huomioimisen myötä esimiehen ei tarvitse

kontrolloida alaisiaan, vaan antaa heille enemmän vastuuta. (Anthony 2017, 936.)

Valmentavaa johtajuutta toteuttavassa organisaatiossa esimiesten koulutus ei välttämättä riitä motivoimaan taitojen omaksumisessa. Organisaation tulisi tehdä selväksi, millaisia hyötyjä ja etuja valmentavan johtajuuden omaksuminen ja käyttöönotto tuo mukanaan. Valmentavan johtajuuden käyttäminen organisaation jokaisella tasolla antaa myös tärkeää esimerkkiä. (Milner ym. 2018, 192, 196.) Organisaatioilla tulisi olla myös mietittynä valmis strategia siihen, miten varmistaa se, että koulutuksen jälkeen esimiehillä on sekä tuki että itseluottamus siihen, että he osaavat tuoda oppimansa taidot käytäntöön (McCarthy & Milner 2013, 775).

Odotukset, tavoitteet ja päämäärät on tärkeää tuoda selkeästi esiin, jotta työntekijät ymmärtävät omien päämääriensä tärkeyden, ja miten heidän työnsä päämäärien eteen vaikuttaa koko organisaatioon. Työntekijöille avautuu myös tieto siitä, miksi organisaatio odottaa heiltä tiettyjä asioita. Yhteisen päämäärän eteen työskentely voi luoda työntekijöiden joukossa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta sitoutumista työhön. (Ellinger & Bostrom 1999, 763—764.)

Esimiesten kehittämisellä ja kouluttamisella on vaikutusta esimiesten ja heidän alaisten välisten suhteiden edistämiseen sekä työympäristön kehittämiseen. Esimiesten tietoisuus työhyvinvointiin vaikuttamisen mahdollisuuksista lisääntyy, ja tätä kautta sekä työntekijöiden että esimiesten omaa hyvinvointia töissä voidaan kehittää. Tällä on vaikutusta myös organisaation tehokkuuteen sekä menestykseen. (Mäkelä ym. 2013, 52.)

### **3.4.2 Organisaation antaman tuen muodot**

#### **Koulutus**

Vaatimukset laadukkaalle ja kestäväälle koulutukselle ovat nousseet. Nykyistä työelämää kuvaa hyvin epävarmuus ja nopea muutos, ja työntekijöiden hyvinvointi on avainasemassa organisaation toimintakyvyn säilyttämisessä. Jotta organisaatio

tiossa päästäisi asetettuihin tavoitteisiin, on koulutuksella tässä tärkeä rooli. Organisaatiossa koulutuksen hankkimisesta vastaavien henkilöiden tulisi olla jatkuvasti selvillä siitä, minkälaista koulutusta juuri heidän organisaatiossaan tarvitaan ja minkälaista koulutusta on tarjolla. Parhaimmat tulokset koulutuksesta saa, kun se on räätälöity kyseisen organisaation kulttuuriin ja tarpeeseen, ja keskittyy niiden ympärille, joustaa tarpeen ja tilanteen mukaan, ja ohjaa koulutettavia viemään asiat käytäntöön. (Grant 2017, 37, 45.)

HR-asiantuntijat ovat parhaimmillaan organisaation moniosaajia, ja heillä on tärkeä osa koulutuksen ja johtajuuden tuen suunnittelussa ja järjestämisessä. Heillä itsellä täytyy olla tieto valmentavan johtajuuden metodeista, jotta he ymmärtävät laadukkaan koulutuksen merkityksen, ja ovat kiinnostuneita johtajuuden kehittämisestä organisaatiossa. Hyvien kommunikaatio- ja järjestelytaitojen lisäksi on tärkeää, että he pystyvät pitämään ylemmät johtajat sitoutuneina, jotta koulutus saadaan menestyksekkäästi vietyä läpi. (Grant & Hartley 2013, 109.)

Koulutuksesta vastaavat ammattilaiset ovat nostaneet esiin seikkoja, jotka osaltaan voivat kertoa koulutukseen liittyvistä ongelmista. Näitä ovat joustamattomuus, liika tekninen tai näennäistieteellinen kielenkäyttö, koulutuksen mallin tai kielen sopimattomuus asiakasorganisaatioon ja koulutuksen pakollisuus. (Grant 2017, 45.) Enää ei riitä se, että luotetaan mekaanisiin valmiina oleviin materiaaleihin ja koulutusmalleihin. On keskityttävä edistämään organisaation ja sen jäsenten toimintakykyä ja hyvinvointia tavoilla, jotka ovat henkilökohtaisesti merkityksellisiä. Näin toimittaessa koulutusta voidaan pitää hyvänä työkaluna, kun luodaan päivittäisten tilanteiden ja haasteiden kohtaamisessa tarvittavaa laadukasta keskustelevaa kulttuuria. (Grant 2017, 49—50.)

Koulutustarvetta kartoitettaessa on tärkeää tunnistaa ne esimiehet, jotka kaipaavat kehittymistä. Huonosti toimiva esimies ei edistä tiimin tuloksellista toimintaa tai työhyvinvointia, vaan saattaa jopa heikentää niitä. Toisaalta myös jo menestyksekkäästi työnsä hoitavat esimiehet saattavat työn imuun keskittyessään väsyä, jos heidän ponnistelujaan ei huomioida, etenkin jos työ on kokonaisuudessaan kuormittavaa. (Mäkelä ym. 2013, 69.)

Varsinaisen virallisesti järjestetyn koulutuksen lisäksi koulutusta tapahtuu myös epämuodollisesti. Erilaiset päivittäiset kohtaamiset työpaikoilla tarjoavat mahdollisuuden epävirallisiin keskusteluihin, joissa valmentamista käytetään hyväksi epäsuorasti. Nämä tilanteet ovat hyvin merkityksellisiä osia valmennuksessa sekä valmentajalle että valmennettavalle. (Grant & Hartley 2013, 105.)

### **Jatkuvuus**

Jotta koulutuksessa saatu tieto ja taito siirtyisi ja säilyisi käytännössä, on annettava huomiota jatkuvuudelle. Pahimmillaan voi käydä niin, että siirrytään vanhoihin kontrolloiviin johtamistapoihin, jos valmentavan johtajuuden taitoja ei omakсутa tai niitä ei osata pitää yllä. (Grant & Hartley 2013, 102—103.) Myös organisaation ylempien tahojen esimiesten esimerkkinä oleminen on erittäin tärkeää valmentavan johtajuuden taitojen omaksumisessa. Positiivinen roolimalli lisää tietoisuutta hyvistä johtamistavoista ja edistää taitojen omaksumista ja käytäntöön ottamista. (Milner ym. 2018, 196.)

Koulutuksen jälkeen esimiehille olisi hyvä järjestää säännöllisiä vertaistapaamisia, joko oman esimiehen tai kouluttajan kanssa. Näissä tapaamisissa voi kertoa omista oikeista työelämässä tapahtuvista tilanteista ja kuunnella muiden tapauksia. Usein näissä tapaamisissa omat valmentavan johtajuuden taidot syventyvät, ja vertaistuen avulla saa vahvistusta omalle toiminnalleen. Vertaistapaamisten merkitystä ei aina tunnisteta organisaatiossa, vaan niitä saatetaan pitää hankalina ja taloudellisesti rasittavina. Kuitenkin esimiehiä tukeva toiminta valmentavan johtajuuden keinojen omaksumisessa ja kehittämisessä on tärkeää. Tuen puute voi puolestaan kaataa koko johtajuuden kehittämisprosessin. (Grant & Hartley 2013, 108–109.)

Myös McCarthy ja Milner korostavat jatkuvan tuen merkitystä. Jatkuva organisaation järjestämä yksilö-, ryhmä- tai vertaistuki auttaa omaksumaan valmentavan lähestymistavan, se edistää valmentavaa kulttuuria ja varmistaa, että valmennukseen sijoittaminen tuottaa halutun lopputuloksen. Organisaatiokulttuurin jatkuva tuki mahdollistaa harjoiteltujen taitojen siirtymisen päivittäiseen käyttöön. Ideoiden ja erilaisten lähestymistapojen jakamisen lisäksi tuella on merkitystä myös itseluottamukselle, yhteenkuuluvuuden tunteelle ja verkoston luomiselle. (McCarthy & Milner 2013, 775—776.)

Milnerin ym. (2018) tutkimuksessa tehtiin selvitys jatkuvan tuen tarpeesta, sen laadusta ja työkaluista. Tutkimukseen vastanneista yli 58% ilmoitti saaneensa tukea organisaatiolta, mutta vain alle 15% vastaajista mainitsi jatkuvan tuen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka toimintaohjeet ja työkalut olivat yleensä esimiesten saatavilla, vastaajat toivoivat, että saatavilla olisi jatkuvaa vertaistukea, virallisia kursseja ja yksinkertaisia vinkkejä ja työkaluja, miten saisi alaiset vietyä seuraavalle tasolle työtehtävien kanssa. Vastaajat korostivat vertaistuen merkitystä lähinnä epävirallisena kokemuksen sekä omien taitojen kehittämipaikkana. (Milner ym. 2018, 193—195.)

Vertaistuen merkitys korostuu etenkin hajallaan olevissa organisaatioissa. Myös vuosille 2020-2021 ajoittunut koronapandemia on aiheuttanut etätöiden yleistymisen, jolloin kollegoita tavataan kasvotusten vain harvoin, ja palaverit pidetään verkon välityksellä. Esimiehet saattavat kokea itsensä yksinäiseksi tilanteissa, joissa aiemmin on voinut kysyä nopeasti neuvoa vieressä istuvalta kollegalta. Jatkuva ja vakiintunut palaveri- ja keskustelukäytäntö antaa mahdollisuuksia tiedon jakamiseen, mutta niissä ei välttämättä aina päästä käsittelemään asioita syvällisesti. Organisaatioissa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että valmiudet esimiesten työn tukemiseen ja kehittämiseen olisivat monipuoliset. (Mäkelä ym. 2013, 70.)

### **Palaute**

Jo koulutuksen aikana annettu palaute valmennettavan omasta kehityksestä on tärkeää henkilölle, joka on aloittamassa esimiestyötä valmentavana johtajana. Jatkuva koulutuksen jälkeinen seuranta varmistaa sen, että he saavat palautetta omasta työstään ja siitä, miten he ovat vieneet oppimansa asiat käytäntöön. Palautteen antaminen ja saaminen yksi tärkeistä osista hyväksi valmentavaksi johtajaksi kasvamisessa. Omasta työstä palautetta vastaanottaneet esimiehet ovat myös yleensä koettu paremmiksi esimiehiksi. (Milner ym. 2018, 196.)

Aloittelevan esimiehen keskustelu oman esimiehen kanssa saattaa usein auttaa viemään hankalaa tilannetta eteenpäin. Palautteen antaminen näissä keskuste-

lussa voi olla käytännöllisempää kuin tilanteiden läpikäynti järjestetyssä koulutuksessa. Tilanteissa tulisi korostua aitous ja läsnäolo, jolloin vaikeita ja tai eettisesti haastavia tilanteita on mahdollista käydä läpi. (McCarthy & Milner 2013, 774.)

Palautteen antamisen pitäisi aina perustua onnistumisen ja kehittymisen tukemiseen. Sitä annetaan usein lopputuloksesta, mutta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tekisi hedelmällisempää se, että siihen liittyisi koko prosessi, eli miten lopputulokseen on päästy. Pelkkä lopputulos ei aina kerro, onko prosessissa kehitettävää tai onko toimintatavat hyväksytyjä. Palaute on hedelmällisempää myös silloin, kun perustellaan ja kohdistetaan tarkasti mihin palaute kohdistuu. Tällöin hyvä suoritus on toistettavissa, ja myös kehitystä kaipaava prosessin osa voidaan ottaa tarkempaan käsittelyyn. (Rötkin 2015, 111—112.)

## 4 TUTKIMUSKOHDE JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimuskohde ja tutkimusongelma

Tutkimuksen kohteena oli yksi valtion virastoista. Kyseinen virasto tuottaa erilaisia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita muille valtion virastoille ja laitoksille. Työntekijämäärä kokonaisuudessaan oli yli 600 henkilöä vuonna 2020. Virastossa oli otettu valmentavan johtajuuden periaatteet ohjatusti käytäntöön 2019-2020 lähtien, ja esimiehille suunnattu valmentavan johtajuuden koulutus aloitettiin vuonna 2019.

Tutkimusongelma kehittyi keskustelusta viraston edustajan kanssa. Valmentava johtajuus oli virastossa uusi johtamismalli, ja siitä ei ollut vielä tehty tutkimuksia. Aihe oli erittäin ajankohtainen, ja tutkimuksella oli tarkoitus tuottaa tietoa esimiestyöstä ja sen kehittämisestä ja tukemisesta virastolle. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona viraston puolelta.

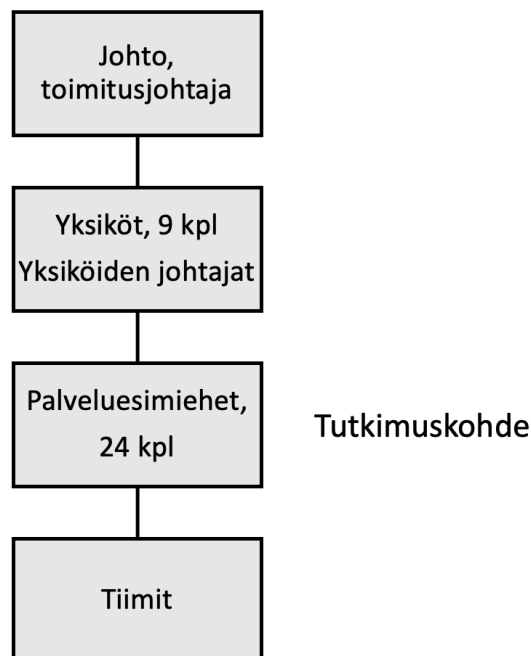
Tutkimuksen kohderyhmänä oli talous- ja henkilöstöpalvelujen palveluesimiehet. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palveluesimiesten tilannetta valmentavana johtajana kyseisessä virastossa. Tutkimusongelma oli valmentavan johtajuuden tukeminen valtion virastossa. Tutkimuskysymykset määriteltiin seuraavasti:

1. Miten valmentavaa johtajuutta tuetaan virastossa?
2. Miltä viraston antama tuki valmentavana johtajana toimimisessa on palveluesimiehistä tuntunut?
3. Onko noussut esiin jokin johtamisen tai työskentelyn osa-alue, johon he haluaisivat tukea lisää?

Tutkimuksessa sivuttiin myös viraston ulkopuolelta annettua koulutusta ja haastateltavan kokemusta siitä, jotta tilanteesta saataisi hyvä kokonaiskuva. Samalla kartoitettiin mahdollista tarvetta tuleville kursseille tai koulutukselle. Taustatietoina käytiin läpi myös valmentavan johtamismallin käsitettä, miten palveluesimiehet ovat kokeneet johtamismallin, sekä omaa toimintaa valmentavan johtajana.

Tutkimuksen tarkoituksena oli haastatella palveluesimiehiä, jotta saatiin selville, minkälaisena he kokivat saamansa koulutuksen, minkälaisena he kokivat saamansa tuen valmentavana johtajana toimimisessa ja oliko jotain tiettyä aluetta, jossa he tunsivat tarvitsevansa tukea tällä hetkellä.

Tutkimuksen kohderyhmänä olleita palveluesimiehiä virastossa oli yhteensä 24 henkilöä. Heillä kaikilla oli oma tiimi, jossa työskenteli joko henkilöstö- tai talouspalvelun asiakaspalvelua antavat henkilöt (kuvio 4). Haastatteluun osallistui kuusi palveluesimiestä, jotka olivat työskennelleet tutkimuksen kohteena olleessa virastossa tai sen edeltäjässä 9-15 vuotta. Kaksi haastatelluista oli toiminut esimiestehtävissä 3 vuotta tai alle, ja haastatelluista neljällä oli kokemusta esimiestehtävistä 7-12 vuotta kyseisessä virastossa tai sen edeltäjässä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat osallistuneet esimiehille tarkoitettuun valmentavan johtajuuden koulutukseen vuosina 2019-2020. Kaksi vastaajista mainitsi käyneensä myös muita johtamiskoulutuksia. Alaisia haastatelluilla oli 15-23 henkilöä. Osa vastaajista oli osallistunut vuoden 2020 aikana Esimies 360 -arviointiin, jonka tuloksia he olivat saaneet ennen haastatteluja.



KUVIO 4. Kohdeviraston yksinkertaistettu organisaatiokaavio.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle luontaista on tietty tapaus, jota määritellään tutkimuskysymyksen, asetelman ja aineiston analyysin kautta. Tutkijan tärkeänä tehtävänä on tutkimuksen keskeisen tapauksen määrittely, ja rajata tapaus koskemaan itse tapausta ja mahdollisia ympäröiviä olosuhteita tarkoituksenmukaisesti. (Eriksson & Koistinen 2014, 1—2). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena on ajan ilmiö, josta on tehty vain vähän tutkimusta. Tutkija on ulkopuolinen, eikä hän vaikuta tilanteeseen, vaan hankkii tietoa mitä-, miten- ja miksi-kysymyksillä. (Eriksson & Koistinen 2014, 5). Tapaustutkimus valikoitui lähestymistavaksi, koska tarkoituksena on ymmärtää kyseisen viraston valmentavan johtamistavan tilannetta omassa ympäristössään, ja tehdä havaintoja, joiden pohjalta on mahdollista miettiä kehitysehdotuksia.

Aineiston keräys suoritettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska kysymyksiä voidaan syventää tai tarkentaa haastateltavan vastausten mukaan. Teemahaastattelussa haastattelutilanne voi myös elää jonkin verran, eli kysymyksiä ei tarvitse esittää jokaisessa haastattelutilanteessa samalla tavalla, vaan noudatetaan etukäteen valittuja teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87—88).

Haastattelu antaa myös mahdollisuuksia tulkita sanavalinnan ja äänenpainon mahdollista vaikutusta. Tämän diskurssianalyysin avulla haastateltavan vastauksesta voi löytyä erilaisia merkityksiä ja syvempiä tasoja. (Jyväskylän yliopisto n.d.) Tässä tutkimuksessa käytettiin paikoitellen diskurssianalyysia haastattelujen tulkinnessa, kun pohdittiin haastateltavan mielipiteiden ja ajatusten sanavalintoja.

Ennen varsinaista aineiston analyysia haastattelut koodattiin satunnaisessa järjestyksessä H1-H6. Aluksi vastaukset teemoiteltiin teemahaastattelurungon teemoja vastaaviksi. Vastauksia ei litteroitu kokonaan tarkasti sanasta sanaan, vaan nauhoituksia kuunneltaessa kirjattiin ylös kuhunkin teemaan sopivat kohdat. Tämän jälkeen niitä tyypiteltiin, eli tarkasteltiin, minkälaisia tyypillisiä vastauksia

haastatteluista löytyi. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut tarkastella vain tyypillisimpiä vastauksia ja etsiä yhteneväisyyksiä, vaan ottaa huomioon kaikki esiin nousseet asiat, koska niidenkin merkitys oli tässä tutkimuksessa tärkeä. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen, jolloin tutkijan mielestä haastateltavan halu tuoda esille asioita omasta työstä vaati aitoa halua vaikuttaa asioihin. Tämän vuoksi vastauksia on kuunneltu huolellisesti, ja diskurssianalyysia apuna käyttäen on pyritty tulkitsemaan, onko taustalla jokin sanallistamaton merkitys.

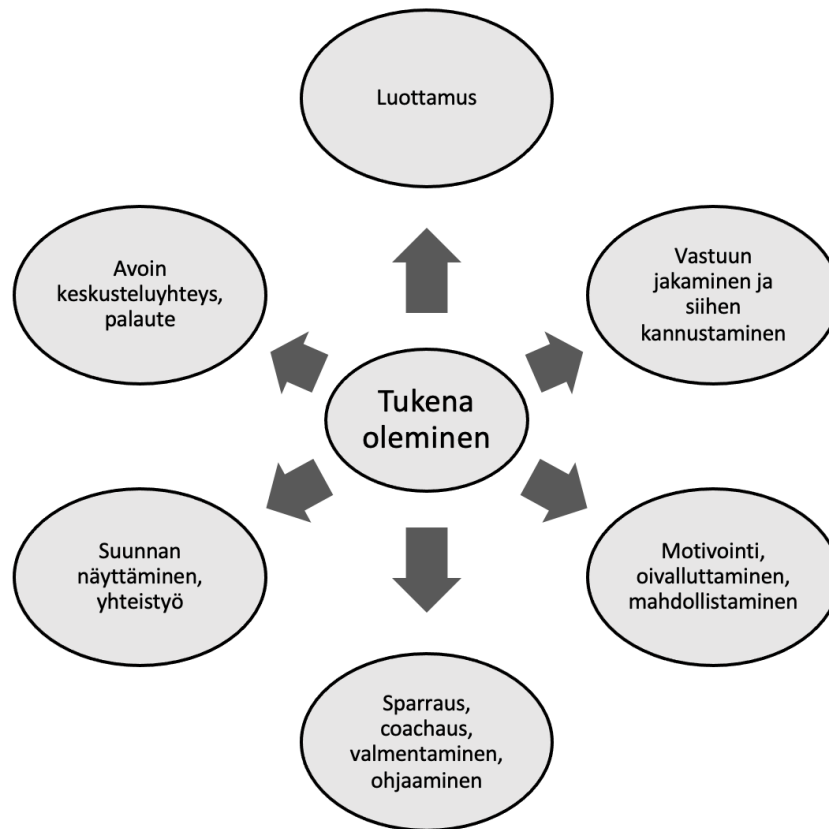
Tutkimuksen aihe varmistui elokuussa 2020, kun oli keskusteltu sekä oppilaitoksen että tutkimuksen kohteena olevan viraston edustajan kanssa. Tämän jälkeen aihe vielä tarkentui, ja teorian pohdinta ja kirjoitustyö alkoi syyskuussa 2020. Haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostilla 24 palveluesimiehelle 26.10.2020 (liite 1). Haastattelupyyntöön vastasi 6 palveluesimiestä, joiden kanssa sovittiin haastattelu-aika. Haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko etukäteen, jolloin he pystyivät tutustumaan kysymyksiin ja valmistautumaan haastatteluun haluamallaan tavalla (liite 2). Haastattelut suoritettiin Skype -sovelluksen välityksellä 29.10.2020-18.11.2020 välisenä aikana, ja haastattelut olivat kestoiltaan 32-53 minuuttia. Skype -sovellus valikoitui haastattelujen toteuttamistavaksi, koska se oli yleisesti käytetty valtion virastoissa ja oli siten kaikille tuttu. Haastattelut talletettiin, jotta tutkija pystyi keskittymään haastatteluun, eikä ollut tarvetta tehdä muistiinpanoja. Haastatteluista tehdyt tallenteet tuhottiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Haastattelujen jälkeen haastattelut analysoitiin, ja etsittiin teemoja, joiden pohjalta saatiin looginen kokonaisuus. Kirjoitustyö saatiin päätökseen huhtikuussa 2021. Työ palautettiin huhtikuussa 2021 ja työn tulokset tullaan esittämään tutkimuskohteessa kevään 2021 aikana.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Valmentava johtajuus ja esimiehenä toimiminen

Tutkimuksessa tuli esille, että kaikilla haastatelluilla on selkeä käsitys siitä, mitä valmentava johtajuus on. Haastatteluissa nousi esiin mm. termejä yhdessä tekeminen, keskustelelevampi kulttuuri, avoin keskusteluyhteys, työn tukeminen, osallistaminen, mahdollistaminen, motivointi, oivalluttaminen ja sparraaminen (kuvio 5). Tukena olemista korostettiin vastauksissa laajimmin.



KUVIO 5. Haastatteluissa esille nousseita kuvauksia valmentavasta johtajuudesta.

Luottauksellisen ilmapiirin luominen tiimissä koettiin tärkeäksi. Vastauksissa korostui luottamus omia alaisia kohtaan, kunnioitus heidän osaamistaan kohtaan, halu auttaa ja tukea. Työntekijää kuvailtiin oman työnsä ammattilaiseksi, ja häntä pyrittiin kehittämään ja kasvattamaan vastuunottoon. Alaisten annettiin ymmärtää, että heillä itsellä on valta tehdä ratkaisuja asioissa, jotka he osaavat hyvin. Aiemmin on koettu hankalaksi se, että kaikki asiat on pitänyt kierrättää esimiehen

kautta, eikä alainen itse voinut hoitaa asiaa, vaikka on tiennyt asian paremmin kuin oma esimies. Nyt vastuuta oli jaettu niin, että alaisilla oli lupa miettiä ja tehdä asioita itsenäisesti, ja esimerkiksi hoitaa asioita suoraan asiakkaan kanssa, kunhan esimies pidettiin ajan tasalla tilanteesta.

*Mä nään että se on ehkä sitä sparrausta, juuri sitä valmentajana toimimista ja ja sitä kautta ihmisten niinkun aktivoimista siihen keskusteluun. Ei olekaan enää semmonen esimies, joka niinkun sanoo, että näin tehdään ja on se kukko siellä tunkiolla, jos voi tämmöstä ilmaisu käyttää. Vaan ehkä sitä yhdessä tekemistä ja just sitä sparrausta ja sen tyyppistä keskustelelevampaa kulttuuria. H6*

*Mä oon sitä mieltä, että sä motivoit, ja jos ihminen on motivoitunut ja haluaa jotain oppia, se myös oppii. Pitää vaan antaa aikaa opetella rauhassa. Sit kun palautteen kautta rohkaisee johonkin, pitäis antaa niille mahdollisuus myös tehdä virheitäkin. Sit kun hän tietää sen, että hän saa rauhassa opetella, ja jos sattuu jotain, ni korjataan. Ei siitä ketään mitenkään rankaista. Se antaa semmosta vapautta ja myös opiskeluintoakin lisää. H1*

Valmentavaa johtajuutta pidettiin yleisesti hyvänä johtamismallina. Työelämän viimeaikaiset suuret muutokset ovat vaikuttaneet työtehtäviin. Aiemmista säännömukaisista ja tarkasti määritellyistä toimista on paikoitellen luovuttu, ja työtehtävät sisältävät paljon tiimityötä ja keskustelua, joiden tukemisessa valmentava johtajuus on koettu hyväksi. Tulevaisuudessa kun automatisointi hoitaa vielä enemmän rutiiniasioita, on hyvä, että työntekijät osaavat tehdä itsenäisiä päätöksiä, keskustella ja etsiä tietoa. Edelleen kuitenkin tulee tilanteita, joissa työntekijä tarvitsee täsmällisen vastauksen, ja näissä tilanteissa valmentava johtajuus ei toimi.

Omassa toiminnassaan haastatellut käyttävät valmentavan johtajan taidoista etenkin kuuntelemista, keskustelua ja päätösvallan antamista. Alaisia myös kannustettiin etsimään itse vastaukset, koska heillä oli paras tieto tilanteesta. Heille

myös annettiin mahdollisuus sopia esimerkiksi työtavoista itse, ja ainoastaan ongelmatilanteissa esimies puuttui asiaan. Alaisia arvostettiin ja heistä puhuttiin kunnioittavaan sävyyn.

*No hemmetti minä en kyl rupee skypestä kyttäämään et kuinka pitkään ihmiset on kahvitauolla tai jotain, että se ei oo se koko totuus. He keskustelelee siellä ja se on tärkeätä niinkun käydä niitä muita keskusteluita, ja usein siellä keskustellaan työasioita. — — Esimerkiks tästä mä oon tosi iloinen työtyytyväisyydenkin näkökulmasta, että jos ihmiset voi hyvin, ne jaksaa paremmin, ne on tyytyväisiä ja se heijastuu ihan kaikkeen. Se heijastuu asiakkaisiin, se heijastuu tuottavuuteen. Halutaan antaa parastaan eikä tehdä vaan sitä mitä vaaditaan. H4*

*Ja se on oikeastaan tän homman rikkauskin, että on erilaisia ihmisiä. Aika pirun tylsää olis jos kaikki olis ihan samanlaisia. Ja kaikki ohjeet menis kaikille ihan samalla lailla perille kun ne kerran laittaa. Eihän meit esimiehiä tarvittais kohta yhtään mihinkään. H3*

## **5.2 Koulutuksen merkitys**

Haastatelluista yksi ei ollut osallistunut viraston esimiehille järjestämään koulutukseen. Muiden mielestä koulutus oli keskimäärin hyvä, monipuolinen ja käytännönläheinen. Kaikille koulutus ei kuitenkaan auennut samalla tavalla. Osa koki, että ei saanut mitään uutta tietoa. Valmentavan johtajuuden taitoja sovellettiin jo entuudestaan omassa työssä, mutta nyt niille sai oikean termin. Osa sai paljon tukea omalle toiminnalleen, mutta vastattiin myös, että asioita ei osannut sisäistää, kun ne tulivat niin nopeasti. Osa olisi toivonut aikaa siihen, että asian olisi voinut viedä käytäntöön heti ja harjoitella sitä ennen kuin otettiin uusi asia esille.

Sillä, kuinka kauan haastateltava oli työskennellyt esimiehenä, ei ollut vaikutusta taitojen omaksumiseen tai koulutuksen tuntemiseen hyödylliseksi. Enemminkin vaikutus tuntui olevan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Lähes kaikki olivat

käyttäneet ainakin joitain valmentavan johtajuuden menetelmiä jo ennen koulutukseen osallistumista. Myös koulutukseen osallistumaton esimies tiesi mitä valmentava johtajuus piti sisällään, koska oli ollut sen kanssa tekemisissä edellisten työtehtävien kautta.

*No mun mielestä se joo mä sanoisin, että se oli tosi käytännönläheinen, me lähettiin alusta liikkeelle. Mulla on jäänyt tosi paljon erilaisia harjoituksia mieleen sieltä. — — Tavallaan tota ne vahvisti sitä omaa ammatti-identiteettiä. Ja niitä palaa ehkä pohtimaankin vielä. H5*

Ne esimiehet, jotka olivat toimineet valmentavan johtajuuden mallin mukaan jo ennen koulutustakin, kokivat koulutuksen kuitenkin hyvänä herättelijänä, vaikka koulutus ei tuonutkaan uutta näkökulmaa omaan työhön. He kokivat koulutuksen tärkeimmäksi anniksi verkostoitumisen ja kokemusten vaihtamisen. Muiden yksiköiden tai prosessien esimiesten kanssa tutustuminen laajensi omaa näkökulmaa virastosta sekä esimiestyöstä.

*Kyl se oli hyvä, mutta siinä oli paljon semmoisia asioita, mitä mä tiesin jo ja oon jo käyttänyt ja soveltanut jo käytännössä. Että mä en saanut siitä niin kauheasti irti. Mulla oli odotukset korkeammalla, mitä siitä sain. Mutta siis se varmaan johtuu siitä, että mä en oo ihan uunituore esimies ja oon käyttänyt niitä menetelmiä koko ajan. Odotin siltä koulutukselta jotain paljon enemmän. — — Odotin jotain ahaaelämystä, mutta en sitä saanut. Lähinnä sain vahvistusta ja varmistusta siihen, että toimin oikein koko ajan. H1*

Koulutukseen olisi haastateltujen mielestä kaivattu lisää työkaluja alisuoriutumiseen, varhaiseen puuttumiseen sekä hankalien tilanteiden hoitamiseen. Tilanteiden kuitenkin katsottiin olevan niin yksilöllisiä, että niihin tuskin mitään yleistä ohjetta on olemassa. Toisaalta todettiin, että koulutus ei aina ole avain kaikkeen. Osan mielestä kollegoiden kokemus erilaisista tilanteista oli tärkeämpää, ja niistä pystyttiin puhumaan luottamuksellisesti.

*Mut en mä tiedä onko se lääke aina kaikkeen koulutuskaan. Kyllä mä mielummin, meillä on niin paljon niinkun tietoa tossa esimiesporukassa esimerkiksi, että aika paljon niinkun koulutus korvaantuu jo sillä, että pääsee jonkun kanssa juttelemaan. Todennäköisesti jos mulla on joku haaste niin se on tullut jo jollain aikasemmin se sama haaste, tai samankaltanen haaste. — — Kyllähän niistä kaikista [koulutuksista] on niinkun hyötyä, mut en mä suoraan kaipaa niinkun sillai että ensimmäisenä se koulutus. H3*

Filosofian akatemia luennot sekä Johdon foorumi nostettiin myös esille. Niiden kuvailtiin olleen yleensä hyviä, tiiviitä paketteja. Aiheet olivat mielenkiintoisia ja ajankohtaisia, ja syvensivät omia käsityksiä ja toimintatapoja. Jotkut luennot oli tosin koettu liiankin tiiviinä, jolloin omalle pohdinnalle ja asian sisäistämiseksi ei jäänyt aikaa.

Yleisesti sekä koulutus että luennot koettiin positiivisena ja hyvänä asiana. Virastoa pidettiin valtion hallinnossa edelläkävijänä, ja oltiin iloisia ja ehkä ylpeitäkin siitä, että muutokseen oli lähdetty mukaan ja siihen panostettiin viraston taholta.

### **5.3 Palautteen saaminen ja antaminen**

Palaute on yksi tärkeimmistä kehittymisen ja kehittämisen keinoista. Tutkimuskohteena olleessa virastossa oli käytössä osaamisen hallinnan työkalu Osaava, johon kirjattiin mm. ajantasaiset tiedot työntekijän osaamisesta, koulutuksista ja tavoitteista. Myös palautetta oli mahdollista antaa Osaavan kautta. Osaava oli uusi työkalu ja haastateltavat kertoivat, että Osaavan käyttö ei kaikilla ollut muodostunut rutiiniksi, vaikka sen hyviä puolia tuotiin kyllä esiin. Osa teki Osaavaan muistiinpanot alaisten kanssa käydyistä kuukausittaisista keskusteluista, jolloin oli helpompi seurata tavoitteita ja kehittymistä ja antaa myös sitä palautetta. Yleisellä tasolla palautteenantokulttuuri oli joidenkin vastaajien mielestä vielä keskenäinen.

Moni vastaajista oli saanut palautetta alaisiltaan lähinnä Esimies 360 -arvioinnin kautta, ja palaute omasta työstä ja sen kehittamisestä koettiin tervetulleena. Palaute oli ollut hyvin laaja-alaista, ja saattoi koskea esimiehen työtapoja tai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työtapoja koskevat palautteet nostivat joissain tapauksissa esille sen, kuinka valmentava johtajuus tai valmentava työote ei ollut kaikille alaisille selkeä tai sisäistetty toimintatapa.

*Oon saanu hyvää palautetta mun niinkun vuorovaikutustaidoista. —  
—Osaan tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja osaan myöskin  
niinkun sitä toimintaa mukauttaa sen mukaan. H4*

*Joiltain tulee se, että minä olen vanhan ajan ihminen, ja siis niinkun  
hän on itse, ja haluaa että sanotaan mitä tehdään. Et ei tykätä siitä  
et me kysytään et no miten sä haluaisit tehdä tämän ja jonkun kanssa  
oon tehny enemmänkin hommi siinä, että rohkassu niikun et sulla  
on se osaaminen ja sä tiedät, ja sä voit aivan hyvin vastata tähän  
kun sä tiedät. Ei sun tarvi kysyä multa. H2*

*...niin sieltä sitten kuitenkin nyt vastauksena juuri tuli avoimissa se,  
mikä oli yllättävä mun ehkä oman ryhmäni osalta, kun ovat niin itse-  
ohjautuvia, että sieltä tuli avoimissa vastauksissa, että esimies ei  
anna niinkun vastauksia. Että liikaa laittaa sen tiimin tai ryhmän niin-  
kun päätettäväksi. H6*

Oma esimies antoi palautetta melko harvoin haastatelluille. Tämä johtui lähinnä siitä, esimiehet eivät olleet päivittäisissä tekemisissä mukana, eivätkä välttämättä tienneet, mitä haastateltujen palveluesimiesten tiimissä päivittäin tapahtui. Oikeanlaisen palautteen antamisen edellytykseksi koettiin tieto, ja pohdittiin miten tiedon saisi kulkemaan paremmin, jotta tiimien päivittäiset tapahtumat tulisivat myös ylempien esimiesten tietoon. Haastatellut välittivät toisinaan keskusteluissa ja sähköpostissa saamiensa palautteita omalle esimiehelleen, jotta tieto kentän päivittäisistä tapahtumista välittyisi eteenpäin.

Vaikka palautetta oman työn kehittämisen vuoksi toivottiin, sen vastaanottaminen ei ollut aina kuitenkaan täysin ongelmaton. Yhden vastaajan mielestä hyvä palaute saattoi tuntua pelkältä sanahelinältä, vaikka se olisikin annettu täysin ansiosta. Se saattoi mennä täysin ohi, eikä siihen kiinnittänyt huomiota. Myös palautteen antaminen muille saatettiin kokea hankalana. Palautteen antamisesta ei ollut tullut rutiinia, ja moni vastaaja sanoi, että pitäisi muistaa antaa enemmän palautetta. Etenkin hyvät asiat tulisi nostaa tarpeeksi voimakkaasti esille, ettei niitä vaan sivuuteta. Rakentavankin palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, mutta pohdittiin myös sitä, että sen antamisen tapa on vielä tärkeämpää. Monet alaiset olivat tuoneet Esimies 360 -arvioinnissa esiin sen, että he toivoivat rakentavaa palautetta, jotta voisivat kehittyä työssään, joten senkin vuoksi palautteen antamisessa haluttiin kehittyä.

Omien esimiestyön vahvuuksia ja kehittämiskohteita moni vastaajista peilasi palautteen kautta. Esimies 360 -arviointi koettiin hyväksi, koska sitä kautta moni vastaaja sai vahvistuksia oman johtajuuden linjalle. Suuria yllätyksiä kukaan ei kertonut saaneensa vastauksen tuloksista, mutta muutamissa vastauksissa oli kiiteltä erityisesti jostain, minkä haastateltava koki itse heikommaksi osa-alueeksi omassa osaamisessaan. Monet esiin nousseet kehityskohteet olivat monilla tiedossa muutenkin, ja osa vastaajista oli hakenut tukea erilaisista kursseista ja koulutuksista, mitä oli suoritettu lähinnä omalla ajalla.

#### **5.4 Johtajuuden tuen kokeminen ja tarve**

Tärkeimmäksi oman työn ja johtamisen tuen lähteeksi mainittiin kollegat. Lähes kaikilla haastatelluilla oli säännöllisiä virallisia tai epävirallisia tapaamisia kollegoiden kanssa. Osittain paikalla oli myös esimies. Vertaistuessa koettiin tärkeimmäksi se, että oli voinut luottamuksellisesti purkaa omia ajatuksiaan ja käydä läpi hankaliakin asioita, joihin usein löytyi neuvoa kollegalta.

Kollegoiden kesken oli koettu hyväksi myös se, että uusia asioita pyrittiin viemään eteenpäin samanaikaisesti ja samankaltaisesti. Etenkin asioissa, jotka kosketti-

vat suurempaa joukkoa, esimerkiksi useampaa tiimiä, oli haettu samanlaista toimintalinjaa, jolloin jokainen esimies ei vienyt sitä eteenpäin eri tavalla. Hyvistä käytännöistä keskusteltiin paljon kollegoiden kesken, ja niitä jaettiin avoimesti.

Oman esimiehen taholta moni koki saavansa tukea etenkin tilanteissa, joissa mietittiin mihin suuntaan tilannetta tiimissä pitäisi ohjata. Samoin myös palveluasiantuntijoilta oli saatu neuvoja etenkin muutostilanteissa. Monelle oma esimies oli esimerkki, jonka teoista tai neuvoista pystyi ottamaan mallia. Valmentavan johtajuuden mallin mukaisesti esimies ei yleensä antanut suoria vastauksia, vaan ohjasi kysymyksillä, joka antoi välillä aihetta oman työn pohdintaan.

Kaikilla vastaajilla ei ollut organisaatorakenteen vuoksi selkeää esimies- tai kollegasuhdetta. Toisinaan koettiin haastavaksi, että asioita joutui käymään läpi usean eri ihmisen kanssa, kun ei ollut yhtä selkeää esimiestä, jonka puoleen kääntyä. Tuen tarvetta ei välttämättä ymmärretty omassa virallisessa organisaatiossa, jos asia itsessään liittyi toiseen organisaatioon. Tilanteissa saattoi tulla eteen myös ristiriitoja asian käsittelyn ja eteenpäin viemisen kanssa.

HR-kumppani koettiin tärkeäksi yhteistyökumppaniksi, jolta toivottiin ja saatiin tukea. Esimerkiksi rekrytoinneissa HR-kumppanilla oli tärkeä rooli, mutta mainittiin myös työkykyyn, sen edistämiseen ja työterveyshuoltoon yleisesti liittyvät asiat. HR-kumppani oli ollut mukana ratkomassa vaikeita henkilöstöön liittyviä asioita, ja moni vastasi nimenomaan ongelmatilanteiden kohdalla HR-kumppanin tärkeyden. Esimerkiksi työkykyneuvottelut ja varhainen puuttuminen eivät ole rutiiniasioita, joten näiden tilanteiden käsittelyyn osa haastatelluista toivoi tukea esimieheltä sekä HR-kumppanilta. Muutama vastaaja toivoi HR-kumppanilta enemmän läsnäoloa arjen rutiineissa ja päivittäisessä tekemisessä, yleisessä arjen tukemisessa.

*No tota täytyy sanoa, että nyt kun meillä on ollut paljon keskustelua mikä on HR:n rooli meillä [virastossa] ni ehkä mä näkisin, että HR vois olla myös tämmönen kumppani tässä. Ja se on ollut vielä vähän silleen taka-alalla. Että HR enemmänkin tukee tiettyjä prosesseja, niinkun omasta näkökulmastaan. — — Mut ehkä arjen tukemisessa vois olla enemmän myös mukana. Et kyl mä nään että HR-kumppani*

*tai vastaava vois olla ehkä sit myös se joka tarjoaa tulevaisuudessa enemmän tähän esimiestyöhön apua. H5*

Vahvimmin haastatteluissa nousi esiin tuki jatkuvuudelle ja alaisten kouluttamiselle. Toivottiin, että valmentavan johtamisen sekä valmentavan työotteen periaatteita pidettäisiin yllä esimerkiksi jatkuvilla tietoiskuilla tai muilla muistuttelukeinoilla, jolloin työtavat juurtuisivat osaksi päivittäisiä rutiineja.

*Ehkä sitä korostan juuri sitä valmentavan työotteen sitä niinkun läpikäyntiä henkilöstölle. Ei niinkun en tarkoita et se on massatapahtuma ja se oli siinä ja taas mennään vuosi. Vaan jotenkin se siihen niinkun, en mä tiedä, kouluttaminen on huono sana mut joku semmonen niinku sparraus tai joku, niikun et ehkä sitä kaipaisin. Et se ei ole vaan että esimies sitä rummuttaa vaan että sitä käytäis isommalla kuvalla. Sitten ehkä jos niinkun [virastossa] miettii jotain, ni ei tarvi olla projekti vaan mitä näitä nyt on ollut trendejä, esimerkiks lean ja mitä kaikkea tän tyyppistä, niin se heikkous on ollut ehkä siinä, että se on sen hetken. Se on sen puol vuotta ja hirveä rummutus tai hirveästi on kaiken maailman tilaisuuksia ja näin päin pois. Ja sitten puol vuotta meni ja kukaan ei ees muista, että ai niin olihan tästä kai joskus jotain puhetta. H6*

Valmentavaan johtajuuteen ja työotteeseen siirtyminen koettiin isona muutoksena, etenkin jos tiimissä ei ollut sitä aiemmin toteutettu. Kollegoiden ja esimiehen tuesta huolimatta esimiehen tilanne koettiin yleisesti aika yksinäiseksi. Esimiehen perehdyttäminen ensin oli hyvä asia, jotta oli tieto siitä, minkälaisia muutoksia oli edessä, mutta osa koki, että perehdytystä olisi pitänyt jatkaa samalla tyyllillä myös alaisille. Toki esimies koettiin siksi henkilöksi, joka vie asiat alaisille, mutta esimerkiksi tiimi- ja ryhmätyötaidot ovat lähtöisin ihmisestä itsestään, ja niiden kehittämiseen olisi toivottu ulkopuolista koulutusta ja näkökulmaa. Osa koki, että tiimin jäsenet odottivat esimieheltä paljon, mutta eivät olleet itse valmiita tekemään tai kehittymään.

*Nythän oli pari viikkoa sitten filosofian akatemian luento meillä. ja sen pystyi nauhoitettunakin kuuntelemaan. Ja must se oli aivan huippu, siis*

*se oli niin hyvä ja se avas ainakin mulle niitä asioita, mitä ryhmäläistenkin pitäisi tehdä. Et jotenkin toivon et he sai siitä myös hyvin irti. Mutta sitten kun mä kuulen, että no mä laitan työaikaa siihen vaan sen puol tuntia, kun mä tein koko ajan siinä jotain muuta, niin onko he oikeesti sit huomannut niitä hyviä juttuja, kun on tehnyt jotain muuta siinä samalla. H2*

*... kun ne mun ryhmästä ei aina halua tuoda niitä ideoitaan esille ja niinkun miettiä sitä, miten me tehtäis järkevämmiin. — — Ja tosi paljon henkilöriippuvaista. Että vaikka miten tuodaan tätä valmentavaa johtamista, mut jos henkilö ei halua avoimesti keskustella ja tuoda ideoitaan, vaan kaipaa sitä että tää on mun työtä ja jonkun muun pitää sanoa mulle miten mä hoidan, niin ei sitä välttämättä ikinä saa siihen uuteen ajattelutapaan. H2*

Yhteenvetona voidaan todeta, että valmentavan johtajuuden ja työotteiden periaatteita pidettiin yleisesti tervetulleina uudistuksina haastateltavien keskuudessa. Esille nostettiin kuitenkin se, että uudistusten kokonaisvaltaisempi käyttöönotto ja myös tiimin jäsenten suurempi huomioiminen koulutuksia järjestettäessä olisi tehnyt siirtymästä vaivattomampaa.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Johtopäätökset

Uuden asian juurruttaminen käytäntöön on aloitettava aina jostain tapahtumasta, teosta, henkilöstä tai ryhmästä. Esimiehille suunnattu valmentavan johtamisen koulutus oli ensimmäinen askel organisaation työskentelykulttuurin suuressa muutoksessa. Vaikka moni haastatelluista olikin toiminut valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti jo ennestään, vuonna 2019 käyttöön otettu johtamistapa oli selkeä suunta yhtenäiseen toimintatapaan.

Valmentava johtamiskulttuuri oli selvästi omaksuttu hyvin palveluesimiesten keskuudessa. Haastatellut nimesivät hyvin valmentavan johtajuuden ydintaitoja, ja kuvailivat tilanteita, joissa niitä käyttivät. He korostivat etenkin luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja tukea ja ohjausta. Esimiehen valtuuttavista toimista esiin nousi etenkin itsenäiseen ajatteluun rohkaiseminen ja vastuun antaminen. Mahdollistavista toimista mainittiin palaute sekä avoin keskustelu. Tosin palautekäytäntö koettiin keskeneräiseksi, mutta se tiedostettiin ja sitä pyrittiin kehittämään omassa toiminnassa.

Suurin osa haastatelluista palveluesimiehistä oli työskennellyt saman tiimin kanssa pitkään, tai oli tullut uutena esimiehenä jo pitkään toimineeseen tiimiin. Kukaan ei siis ollut koonnut tiimiä alusta asti. Toki jonkinlaisia muutoksia tiimeissä oli tapahtunut, ja tapahtui jatkuvasti, mutta perusta oli kunnossa. Työskentelyn laadun johdosta tiimit yleensäkin olivat pitkäikäisiä, eikä niitä kasattu esimerkiksi tiettyä lyhyttä projektia varten. Haastatteluissa nousi kyllä esiin haastavia tilanteita, mutta ne eivät liittyneet koko tiimin toimintaan, vaan ehkä enemmänkin yksittäisiin henkilöihin tai tapauksiin. Koronapandemian vaikutus ja paikasta riippumaton työskentely olivat vaikuttaneet monen haastatellun mielestä tiimihengen vahvistumiseen lähinnä myönteisesti. Erityisesti koko tiimin yhteiset skype-palaverit olivat nousseet tärkeäksi osaksi työpäivää.

Managerin, coachin ja leaderin rooleja ei ehkä suoranaisesti noussut keskusteluissa esille, mutta vastauksista löytyi kosketuspintoja myös niihin. Managerin

rooliin kuuluvat lakisääteiset asiat jäivät ehkä kaikkein vähimmälle huomiolle, ja ne eivät ehkä kuuluneet suoranaisesti palveluesimiehien työtehtäviin. Tutkimuksen kohteena olleella virastolla oli erillisen HR-osasto, jonka vastuulla oli monet työsuhteisiin liittyvät asiat. Myös tiimiä koskevat päätökset ja budjetoinnit olivat suurelta osalta ylempien viranomaisten käsissä. Managerin roolin jäädessä takalalle, leaderin ja coachin roolit nousivat esiin. Leader suunnannäyttäjänä, tavoitteiden ja suunnitelmien esiintuojana sekä coach oivalluttajana, valtuuttajana ja yksilöiden tukijana löytyivät haastateltujen esimiesten vastauksista. Vaikutti siltä, että roolien käytössä ei ollut ongelmia, vaan niitä vaihdeltiin sujuvasti ja luontevasti päivittäisessä toiminnassa.

Arjen johtamistilanteisiin tukea oli saatavilla, jos oli tarve. Kollegoiden välinen vuorovaikutus oli tiivistä, ja se vaikutti olevan tärkein tuen lähde lähes kaikille haastatelluille. Kaikki haastatellut palveluesimiehet olivat olleet tutkimuskohteena olleessa virastossa töissä jo pitkään, ja kollegoiden väliset suhteet vaikuttivat olevan hyvinkin avoimet. Pitkät työsuhteet ovat usein työyhteisön rikkaus, työntekijät ovat usein oman työnsä laaja-alaisia ammattilaisia, ja siirtävät myös niin sanottua hiljaista tiedon eteenpäin uusille työntekijöille. Vaarana voi kuitenkin olla sokeutuminen omalle työlle ja sen rutiineille. Etenkin ongelmatilanteissa olisi tärkeää olla tarpeeksi avoimuutta, jotta näkisi myös muut kuin ne ilmiselvät vaihtoehdot.

Valmentavaa johtamista toteutettaessa voisi pohtia, onko esimiehen taustalla vaikutusta johtamistavassa. Jos esimies nostetaan tiimin sisältä, hän tietää tiimin toimintatavat, asiakkaat ja henkilöstön sekä tiimin vahvuudet ja heikkoudet. Saattaa olla, että välillä on vaikea päästää irti vanhasta tiimin jäsenen roolista ja ottaa oivalluttajan ja tukijan rooli. Tiimin tai jopa viraston ulkopuolelta tuleva esimies sen sijaan ei ole välttämättä tietoinen kaikista tiimin työtehtävistä ja rutiineista. Hänen on ehkä luontevampi nostaa esiin valmentavaa johtajuutta ja keskustelemaan kulttuuria, koska hänellä ei ole tietoa kaikista rutiinitason tehtävistä. Hänen voi olla helpompi ohjata etsimään tietoa itse ja auttaa avaamaan uusia näkökulmia. Uusien näkökulmien tuominen myös johtamiseen voisi avata hyvää keskustelua esimiesten keskuudessa. Uuden esimiehen perehdytyksessä tulisikin ottaa aina huomioon se, että hän pääsee sisään esimiesten keskinäiseen tiiviiseen ryhmään, ja osaksi hyvien käytäntöjen kuuntelemista sekä jakamista.

Kokonaisvaltaisemmin tukea kaivattiin lähinnä organisaation taholta, kun valmentavan johtajuuden ja työtteen periaatteita ei ollut omaksuttu palveluesimiesten tiimeissä. Vaikka pääsääntöisesti oltiin tyytyväisiä viraston toimintatapaan ja edelläkävijyyteen valmentavan johtajuuden suhteen, kritiikkiäkin nousi esiin. Koulutuksien ja kurssien määrän lisääminen ja niiden priorisoiminen toisivat lisää kaivattua tietoisuutta uudesta työskentelytavasta.

Palautteenantokulttuuri koettiin osittain keskeneräiseksi. Osa haastatelluista käytti Osaavaa jossain määrin, mutta sen käyttöön tulisi kannustaa vielä enemmän. Alaiset myös toivoivat palautetta omasta työstään, joten sen antamista tulisi lisätä. Heille on tärkeää tietää, miten oma työnteko sekä koko tiimin tilanne on kehittynyt. Palveluesimiehet saivat jonkin verran palautetta omalta esimieheltään, mutta heidän oman kehityksensä kannalta olisi sen lisääminen myös suositeltavaa.

Palautteen vastaanottamisen kehittäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin palautteen antamisen. Jos palautetta pyydetään, ja sen vastaanottamisessa on ongelma esimerkiksi niin, että hyvää palautetta ei huomioida tai rakentavasta palautteesta ei oteta opiksi tai loukkaannutaan, myös tämä voi latistaa palautteen antamista. Tästä voi syntyä kierre, jossa kukaan ei halua antaa palautetta, koska ”se ei kuitenkaan hyödytä mitään” tai pelätään leimaantumista valittajaksi.

## **6.2 Kehitysehdotukset**

### **Valmentava johtajuus ja valmentava työote**

Jotta kulttuuri muuttuisi, esimerkkiä tulee näyttää ylhäältä päin. Valmentava johtajuus ja valmentava työote nivoutuvat läheisesti toisiinsa, ja näistä etenkin valmentava johtajuus oli otettu työyhteisössä huomioon. Valmentava työote ei ollut ehkä kirkastunut kaikille työntekijöille niin, että se olisi juurtunut osaksi rutiineja.

Palveluesimiehet toivoivat laajasti, että heidän alaistensa koulutukseen tai kursitukseen panostettaisi enemmän. Valmentava työote vaatii myös suurta asenemuutosta omaa työtä kohtaan, samoin kuin valmentava johtajuuskin. Kurssi valmentavaan johtajuuteen kesti noin puoli vuotta. Karrikoidusti sanottiin, että

alaisille suunnatun yhden nettikurssin jälkeen ei välttämättä edes voi odottaa, että asia olisi mennyt perille.

Alaiset ovat kaikki yksilöitä. Palveluesimiehen taholta ei voi olettaa samanlaista kohtelua jokaiselle, vaan kaikkien yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet tulisi ottaa huomioon. Ehkä myös koulutuksessa tulisi olla vaihtoehtoja, joista kukin voisi valita ne aiheet, missä tietää tarvitsevansa kehitystä. Koulutus tulisi myös saada kaikista tuntumaan niin houkuttelevalta, että siihen halutaan mukaan ja kursseja halutaan suorittaa. Koulutus voisi olla myös laajempi kokonaisuus, johon järjestetään aikaa esimiehen taholta, ja omat työtehtävät ohjataan kurssin suorittamisen ajaksi muualle. Omien työtehtävien rinnalla tehtävä koulutus saatetaan toisinaan nähdä vain välttämättömänä pakkona, joka häiritsee oman työn suorittamista.

Avainsanat kaikessa kouluttamisessa tulisi olla säännöllisyys ja jatkuvuus. Vaikka koulutus olisi laajempi kokonaisuus, sen toteutustapaa voi miettiä. Kuten valmentavan johtajuudenkin kohdalla myös valmentava työote saattaa unohtua, ja vähitellen palataan vanhaan työskentelytapaan. Tämän vuoksi säännöllisyys ja jatkuvuus tulisi pitää mielessä koulutusta suunnitellessa. Vaihtoehtoja voisi olla säännölliset lyhyet tietoiskut, mahdollisuuksien mukaan pidemmät luennot, ryhmätyöt ja keskustelut. Tässä voisi olla myös hyvä tilanne tehdä kysely koulutuksen kohderyhmälle, ja kysyä heiltä, mihin ja minkälaista koulutusta he tarvitsevat ja haluavat.

Joissain tilanteissa voisi olla hyvä selvittää myös se, minkä takia valmentavaa työtettä ei kaikesta saatavilla olevasta koulutuksesta huolimatta käytetä tai haluta siirtyä käyttämään sitä. Haastatteluissa nousi esiin, että osa alaisista halusi edelleen suorita vastauksia, eikä tiimi ollut valmis tekemään itsenäisiä päätöksiä. Voisi ottaa selvää, onko kyseessä esimerkiksi virheiden tekemisen pelko, osaamisen puute, puutteellinen ohjaus valmentavaan työtöteeseen, puutteellinen esimiehen ohjeistus tai jokin muu syy. Tämä voisi nostaa esille niitä tarpeita, joihin keskittyminen saattaisi viedä valmentavaa työtettä eteenpäin.

Koulutuksesta ja ohjauksesta huolimatta kaikki eivät välttämättä pysty omaksumaan uutta toimintatapaa. Tähän tilanteeseen olisi hyvä olla mietittynä vaihtoehtoja, jotta oma työ ei tuntuisi raskaalta, ja sen vaikutukset alkaisivat näkyä työhyvinvoinnissa tai tuottavuudessa. Toki organisaation mahdollisuudet eivät ole rajattomat, mutta mahdollisia muutospolkuja voisi olla hahmoteltuna valmiiksi näitä tilanteita varten. Valtion virastoilla on käytössä työn kierto, ja se sekä mahdollinen yhteistyö viraston eri organisaatioiden välillä voisi nostaa uusia näkökulmia liittyen esimerkiksi työtappoihin.

### **HR-kumppani**

HR-osasto on yksi tärkeistä organisaation tukipilareista. Monet haastatelluista nostivat esiin HR-kumppanin avun mm. rekrytoinneissa ja ongelmatilanteissa, mutta HR-kumppanilta toivottiin kuitenkin enemmän läsnäoloa etenkin arjessa johtajuuden tukena. Tulevaisuudessa HR-kumppani voisikin ehkä osallistua enemmän esimerkiksi tiimin palavereihin, jolloin tiimi, sen jäsenet ja toimintatavat tulisivat tutuiksi. Ongelmatilanteet olisivat silloin ehkä helpommin havaittavissa ja niihin tarttuminen voisi olla nopeampaa ja vaivattomampaa. Aikataulullisesti tämä saattaa vaatia järjestelyä, sillä eri osastojen rutiinit voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Uusien palaverien sisällyttäminen jo valmiiksi täyteen työpäivään voi myös olla haastavaa, mutta ehkä HR-kumppanit voisivat osallistua jollain yhdessä sovitulla tavalla tiimin toimintaan esimerkiksi kuukausittain.

### **Palaute**

Palautteen vaikutusta työntekoon ja tuottavuuteen voisi nostaa esiin, jolloin myös sen tärkeys korostuisi, ja sen saisi tuotua osaksi päivittäistä johtamista. Jos palautteen antaminen tai vastaanottaminen ei tunnu luontevalta, siinä voi ja kannattaa kehittyä. Lähin kollega voisi olla potentiaalinen palautteen antamisen kohde tai palautteen antaja, jonka kanssa tilanteita voisi harjoitella. Palautteen sanottaminen kuvitteellisissa tilanteissa voi auttaa oikeissa tilanteissa löytämään parhaimman lähestymistavan. Hyväkkään palautetta ei ole aina helppoa tuoda esiin, mutta rakentavan palautteen kohdalla täytyy olla vielä tarkempi. Tarkoitus on kuitenkin nimenomaan kehittää, ei etsiä virheitä.

Palautetta tulisi antaa aina kun siihen on aihetta. Osaavan kautta annettu nopea palaute ei vaadi suunniteltua palaveria, vaan sen voi tehdä koska tahansa. Toki

myös tarkempi tai laaja-alaisempi palaute on tärkeää. Silloin etenkin rakentavan palautteen kohdalla sekä palautteen antajan että vastaanottajan täytyy keskittyä asiaan ilman keskeytyksiä tai muita työasioita. Tärkeää palautteen antamisessa on se, että kohdistuu oikeaan kohteeseen. Palautteen tulisi olla myös mielellään tarkasti määriteltä, mihin asioihin tai työtehtäviin se kohdistuu. Yleisluontoinen hyvin menee -palaute ei välttämättä kehitä vastaanottajaa, vaan voi tuntua jopa turhalta, ja tämä puolestaan voi viedä pohjaa pois koko palautteenantokulttuurilta.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Valmentava johtajuus on tutkimuksen kohteena olleessa virastossa uusi, ja joillain esimiehillä ehkä vielä vähän omaa linjaa etsivä tapa toimia. Jatkotutkimusaiheita ajateltaessa tilanne on mielenkiintoinen. Yhtenä näkökulmana jatkotutkimuksessa voisi hyvin luontevasti olla nyt tutkimuskohteina olleiden palveluesimiesten tiimit. Työntekijän oma asenne, koulutuksen ja tuen määrä, saatavuus tai merkitys uutta työtettä opetellessa voisi laajentaa hyvin tämän tutkimuksen näkemystä. Tutkimusten yhteinen kokonaiskuva voisi antaa realistista tietoa koko organisaation nykytilanteesta sekä suuntaa jatkotoimien tarpeelle.

Toisaalta saman kohderyhmän seurantatutkimus esimerkiksi vuoden kuluttua voisi tuoda esille sen, nouseeko esiin edelleen samoja asioita kuin tässä tutkimuksessa, vai onko sekä valmentava johtajuus että valmentava työote asettuneet osaksi työarkea. Pitkäkestoisempi seuranta voisi tuoda esiin myös koko organisaatiokulttuurin muutoksen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin tai tuottavuuteen.

Valtion organisaatiot ovat mielletty yleisesti melko perinteisesti ja hierarkkisesti toimiviksi. Yksi näkökulma jatkotutkimukselle voisi olla myös se, miten valmentava johtajuus on saatu istutettua tähän ympäristöön. Tutkimuksen kohteena ollut virasto on ollut edelläkävijä valmentavan johtajuuden toteuttamisessa. Vertailukohteeksi voisi ottaa muita virastoja, ja seurata, miten valmentava johtajuus toteutuu niissä, ja nouseeko esiin samankaltaisia vai aivan uusia kehityskohteita.

Kokonaiskuvan lisäksi olisi mahdollista keskittyä vain johonkin tiettyyn valmentavan johtamisen osa-alueeseen. Tietynlaisten tilanteiden käsittely, aivan spesifit kohteet kuten esimerkiksi palautteen antaminen, motivaation johtaminen, motivaation löytäminen tai sen merkitys omassa työssä voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Näkökulmaa voisi avata myös viraston asiakkaiden puolelta, onko esimerkiksi prosessien hoitamisessa, tehokkuudessa tai tuottavuudessa huomattu muutoksia valmentavan johtajuuden käyttöön ottamisen jälkeen.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, ja se kohdistuu enemmän tutkimuksen alkuvaiheeseen, eli että tutkitaan sitä, mitä tutkimusasetelmassa on määritetty. (Kananen 2014, 147.)

Reliabiliteetti puolestaan kuvaa pysyvyyttä, eli jos tutkimus uusittaisiin, tulisiko uusintamittauksessa samankaltaiset tulokset (Kananen 2014, 147). Tämä tutkimus on tehty tiettyyn organisaatioon ja on tutkittu siellä olevaa ilmiötä. Haastateltavat olivat vapaaehtoisia, ja heitä oli 25% koko kohderyhmästä. Jos tutkimus uusittaisiin, tulokset olisivat todennäköisesti saman suuntaisia, mutta uskoisin, että ne saattaisivat osan haastateltavien kohdalla olla syvempiä. Jos haastateltavat olisivat muita saman organisaation kohderyhmästä, uskoisin myös silloin tulosten olevan jotakuinkin linjassa tämän tutkimuksen kanssa. Kohderyhmä on tiiviisti yhteydessä, joten on todennäköistä, että vastaukset olisivat saman suuntaisia, eli haastateltujen joukko kuvaa koko kohderyhmää. Toki varmasti esiin nousisi erilaisia yksityiskohtia, mutta päälinja olisi todennäköisesti samankaltainen. Tulkinnan osalta tutkija on tehnyt omat päätelmänsä, jotka toisen tutkijan kohdalla saattaisivat olla erilaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuksen vahvistettavuuden, arvioitavuuden, tulkinnan ristiriidattomuuden, luotettavuuden ja saturaation kautta (Kananen 2014, 151). Alkuperäinen haastatteluaineisto jokaisen haastateltavan kohdalla on ollut ainoastaan tutkijan käytössä. Vahvistettavuutta lisää se, että siitä voi tarvittaessa tarkistaa asian oikeudellisuus. Tutkimukseen

osallistuneille luvattiin ehdotonta luottamuksellisuutta, joten aineistoja ei tulla jul-  
kistamaan missään vaiheessa, vaan ne tullaan tuhoamaan, kun työ on valmis.

Koko tutkimusprosessi on dokumentoitu tähän raporttiin. Tämän tutkimuksen on  
tehnyt yksi tutkija, ja tutkimuksessa on tehty tutkijan parhaaksi näkemät ratkaisut  
sekä menetelmien että tulkinnan valinnassa. Tulkinnanvaraisuus johtopäätök-  
sissä on aina olemassa, mutta tulkinnat on pyritty tekemään johdonmukaisesti.  
On hyvin mahdollista, että toinen tutkija olisi tehnyt toisenlaiset tulkinnat, jolloin  
tulokset todennäköisesti poikkeaisivat tämän tutkimuksen tuloksista.

Haastatteluja tehdessä tutkija huomasi, että samat teemat toistuivat useam-  
massa haastattelutilanteessa. Toki jokaiselta haastateltavalta tuli esiin myös yk-  
sittäisiä vastauksia, mutta muutamat aiheet nousivat esille usein. Jos haastatel-  
tavia olisi ollut useampi, olisi nähty paremmin, johtuuko tämä aineiston kylläyty-  
misestä vai sattumasta, mutta kuitenkin jo tällä otannalla vastaukset alkoivat tois-  
tumaan.

## **6.5 Opinnäytetyöprosessin pohdinta**

Opinnäytetyö prosessina oli mielenkiintoinen. Aihe valikoitui lähes sattumanva-  
raisesti tutkijan työharjoittelun aikana, mutta se osoittautui jopa kiinnostavam-  
maksi kuin etukäteen olisi voinut ajatella. Aiheen varmistumisen jälkeen tutkimuk-  
sen näkökulman ja rajaamisen miettiminen otti oman aikansa, mutta niiden sel-  
kiytyessä teorian etsiminen oli mielenkiintoista. Suomenkielisiä lähteitä löytyi  
aluksi muutamia, mutta ehkä mielenkiintoisimmat lähteet olivat englanninkielisiä.

Valmentavan johtajuuden käsite oli tutkijalle entuudestaan tuttu, mutta vain pin-  
nallisesti. Kokonaiskuva selkiytyi vasta aineistoihin perehtymisen jälkeen, ja  
vaikka johtajuuden arkeen ja käytännön toimiin oli perehtynyt ennen haastatte-  
luja, ne syvensivät vielä käsitystä siitä, mitä valmentava johtajuus parhaimmillaan  
käytännössä on.

Haastattelujen tekeminen sujui hyvin. Kaikki haastateltavat puhuivat omista ko-  
kemuksistaan valmentavana johtajana avoimesti, ja tilanne tuntui vapautuneelta.

Haastattelurunkoa ei missään haastattelussa seurattu tarkasti, vaan keskustelu liikkui luontevasti asioista toiseen. Vasta lopuksi listaa käytiin läpi ja tarkastettiin, onko jokin osa alue jäänyt käsittelemättä.

Alkuperäisen aikataulun mukaan opinnäytetyön olisi pitänyt valmistua jo joulukuussa 2020. Tutkijan paluu omaan vakituiseen työpaikkaan heti harjoittelun jälkeen osoittautui hieman huonoksi ratkaisuksi, ja sen vuoksi opinnäytetyön valmistuminen pitkittyi. Myös koronatilanteen tuomat erityispiirteet tutkijan työpaikassa verottivat osaltaan jaksamista keskittyä opinnäytetyöhön. Työn sisällön ajankohtaisuus ei kuitenkaan ole muuttunut.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2. Helsinki.

Anthony, E. 2017. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*. 36 (7), 930–939.

Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A. & Hamlin, R. 2014. Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*. 16 (2), 184–201.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*. 18 (9), 752–771.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Luettu 4.2.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus%20Eriksson%20Koistinen.pdf>

Grant, A. 2017. The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 10 (1), 37–53.

Grant, A., & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 6 (2), 102–115.

Heittola, K. 2018. Coaching on valmentavan johtajuuden kieli. Blogikirjoitus. Julkaistu 4.7.2018. Luettu 20.10.2020. <https://www.lmi.fi/coaching-on-valmentavan-johtajuuden-kieli/>

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

ICF Finland ry. n.d. Ammattimaisesti toimivan coachin ydintaidot. Luettu 23.10.2020. <https://www.icffinland.fi/wp-content/uploads/2016/03/ICF-Competencies-FI.pdf>

ICF Finland ry. n.d. Visio, missio ja arvot. Luettu 23.10.2020. <https://www.icffinland.fi/missio-visio-ja-arvot/>

Jyväskylän yliopisto. n.d. Menetelmäpolkuja humanisteille. Aineiston analyysimenetelmät. Diskurssianalyysi. Luettu 4.2.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät/diskurssianalyysi>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro.

Ladyshevsky, R. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. 31 (4), 292–306.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*. 32 (7), 768–779.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.

Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: How organizations can support managers. *Journal of Management Development*. 37 (2), 188–200.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa.

O'Connor, J. & Lages, A. 2009. *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. *Valmentava esimies*. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uutela, U. 2019. *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. *Kasvatustiede*. Rovaniemen yliopisto. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256. Väitöskirja.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelupyynnön sähköpostisaate

Hei!

Olen tradenomi-opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta. Suoritin työharjoitteluni [REDACTED] kesän ja syksyn 2020 aikana talouspalvelut 7-tiimissä, ja teen opinnäytetyötäni [REDACTED]. Sitä varten tarvitsisin sinun apuasi.

Opinnäytetyöni aihe on Valmentava johtaminen [REDACTED]. Pääasiallinen tutkimuskysymykseni on Miten valmentavaa johtajuutta tuetaan [REDACTED]. Tarkoitukseni on haastatella palveluesimiehiä, jotta saataisi selville minkälaista tukea johtajuuteen on ollut tarjolla, ja onko mahdollisesti jokin osa-alue, johon tukea kaivataan lisää.

Tutkimus on luonteeltaan teemahaastattelu, ja tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä aiheesta teemakysymysten avulla. Tulen lähettämään kysymykset haastateltaville etukäteen sähköpostilla, jolloin niihin voi tutustua ja pohtia vastauksia jo valmiiksi. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelut tehdään skypen välityksellä. Haastattelut tullaan tallettamaan, mutta tallenteet ovat vain minun käytössäni ja ne poistetaan heti, kun työ on valmistunut ja niihin ei tarvitse enää palata.

Pyrin tekemään haastattelut tällä viikolla tiistain ja perjantain 27-30.10 välisenä aikana, ja maanantaina ja tiistaina 9-10.11. Haastatteluun olisi hyvä varata noin tunti aikaa. Toivoisin, että otat minuun yhteyttä, niin voimme sopia tarkemman haastatteluajan.

Ystävällisin terveisin

Leena Rautio

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### VALMENTAVA JOHTAJUUS

- Kuinka pitkään olet toiminut esimiestehtävissä?
- Kuinka monta alaista sinulla on tällä hetkellä?
- Mitä mielestäsi on valmentava johtaminen?
- Koetko sen hyväksi johtamismalliksi? Jos kyllä niin miksi, jos ei niin miksi?

### KOULUTUS VALMENTAVAAN JOHTAJUUTEEN

- Millaista koulutusta olette saaneet valmentavaan johtajuuteen?
- Oliko koulutus käytännönläheistä? Jos ei, niin miksi?
- Oliko koulutus ajankohtaista? Jos ei, niin miksi?
- Oliko koulutus mielestäsi kattava? Jos ei, niin miksi?
- Annettiinko koulutuksessa tilaa omille ajatuksille/malleille/ehdotuksille? Jos ei, mitä olisit halunnut tuoda esiin?
- Millaista koulutusta olisit kaivannut lisää?
- Millaisia tilanteita on jälkikäteen tullut eteen, johon olisit kaivanut lisää koulutusta?

### OMA TOIMINTA VALMENTAVANA JOHTAJANA JA SEN TUKEMINEN

- Kuvaile, miten toteutat valmentavaa johtajuutta omassa työssäsi?
- Mitkä ovat omat vahvuutesi ja heikkoutesi valmentavana johtajana toimimisessa?
- Millaista tukea tai vahvistusta olet saanut niiden kehittämiseen?
- Keneltä tai miltä taholta toivoisit lisää tukea?
- Minkälaista esimerkkiä oma esimiehesi on antanut valmentavana johtajana toimimisesta?
- Minkälaista palautetta olet saanut esimieheltäsi koskien toimintaasi valmentavana johtajana?
- Miten olet ottanut palautteen osaksi omaa toimintatapaasi?
- Minkälaista tukea olet saanut alaisiltasi koskien toimintaasi valmentavana johtajana?
- Miten olet ottanut palautteen osaksi omaa toimintatapaasi?

Onko sinulla jotain muuta asiaan liittyvää, mitä haluaisit sanoa?