



Valmentavan johtajan menetelmiä itse- ohjautuvan tiimin tueksi

Toimintatutkimus finanssialan yrityksessä

Jenni Strömberg

Katja Malmberg

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Tammikuu 2022

Liiketalouden ala

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Strömberg, Jenni & Malmberg, Katja

Valmentavan johtajan menetelmiä itseohjautuvan tiimin tueksi. Toimintatutkimus finanssialan yrityksessä.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2022, 89 sivua.

Liiketalouden ala. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä.

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mitä valmentava johtaminen on ja miksi se on tärkeää sekä tunnistaa toimivimpia valmentavan johtajan menetelmiä itseohjautuvan tiimin tueksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena toimintatutkimuksena finanssialan organisaatiossa. Tutkimuksen keskeisiksi teorioiksi valittiin valmentava johtaminen ja organisaatiokäyttäytyminen sekä itseohjautuvat tiimit. Valmentava johtaminen on tärkeä tuki itseohjautuvalle tiimille. Aineistonkeruutapana oli strukturoidut ja puolistrukturoidut haastattelut sekä teemahaastattelut ja tutkimuspäiväkirja. Tutkimuksessa haastateltiin tutkittavan organisaation toimihenkilöitä ja ylintä johtoa. Tutkijat toimivat tutkimuksen ajan esihenkilöinä tutkittavassa organisaatiossa ja kirjoittivat koko tutkimuksen ajan tutkimuspäiväkirjaa.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että valmentava johtamistapa on tukea ja vastuuttamista ja sen avulla voidaan auttaa itseohjautuvaa tiimiä entistä parempiin tuloksiin. Toimivimpia valmentavan johtajan menetelmiä itseohjautuvan tiimin tueksi tutkimuksessa todettiin tunneäly ja tunteet, psykologinen turvallisuus, avoin keskustelu- ja palautekulttuuri.

Tutkimustuloksien perusteella valmentavassa johtajuudessa kannattaa hyödyntää pehmeitä arvoja ja huomioida jokainen valmennettava erilaisina yksilöinä. Tunteet kuuluvat työpaikoille ja tunneäly on nykypäivän tärkeä työelämätaito. Luomalla avointa keskustelukulttuuria edistetään myös psykologista turvallisuutta.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tutkittavan organisaation lisäksi laajasti myös muissa eri alojen organisaatioissa, joissa halutaan kehittää valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa lukea, minkälaisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen valmentavalla johtamisella on itseohjautuvissa tiimeissä.

Avainsanat (asiasanat)

Valmentava johtaminen, itseohjautuva tiimi, tunteet, tunneäly, psykologinen turvallisuus, empatia, luottamus, avoin keskustelukulttuuri, palaute.

Strömberg, Jenni & Malmberg, Katja

Coaching leader methods to support a self-managing team. Action research in financial corporation.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2022, 89 pages.

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence.

Permission for web publication: Yes.

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the research was to find out what coaching leadership is and why it is important. The aim was also to find out the most effective methods of a coaching leader to support a self-managing team.

The chosen research method was qualitative action research in the context of financial corporation. The data was collected by interviewing the corporation's employees and head management. To provide a background against what theories contribute to approach the research problem, theories on organizational behaviour and coaching leadership were examined. The results found that coaching leadership is supporting and empowerment. Coaching leadership is important support for a self-managing team. Emotions and emotional intelligence, psychological safety, open conversation culture and feedback proved to be the most effective coaching methods.

In conclusion, the utilization of soft values is important in the work of today's coaching leader. Emotions belong to the workplace and emotional intelligence is an important skill in working life. The self-managing teams has a variety of roles that can be supported through coaching leadership.

The results of the research can be widely used in companies in various industries. The results should not be limited to the financial sector. Further research would be interesting to find out how coaching leadership in self-managing teams affects job satisfaction and employee engagement.

Keywords/tags (subjects)

Coaching leadership, self-managing work team, emotions, emotional intelligence, psychological safety, empathy, trust, open conversation culture, feedback.

Sisältö

1	Johdanto.....	3
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	6
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
2	Yleiskatsaus valmentavaan johtajuuteen	8
2.1	Tukeminen ja vastuuttaminen	12
2.2	Coaching työkaluna	13
2.3	Luottamus valmennussuhteen perustana	14
2.4	Tunneäly, myötätunto ja empatia valmentavassa johtajuudessa	17
3	Itseohjautuva tiimi valmentavan johtamisen tukena	19
3.1	Erilaisia tapoja tiimien organisoimiseen.....	21
3.2	Psykologinen turvallisuus itseohjautuvissa tiimeissä	23
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	25
4.1	Toimintatutkimus	25
4.2	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät.....	27
4.2.1	Haastattelu.....	28
4.2.2	Havainnointi	33
4.2.3	Tutkimuspäiväkirja	33
4.3	Aineiston analyysi	34
4.3.1	Litterointi	34
4.3.2	Laadullisen aineiston analysointitavat	35
4.4	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys	40
5	Tulokset	45
5.1	Valmentava johtaminen.....	46
5.2	Valmentavan johtamisen menetelmiä ja käsitteitä	48
5.2.1	Tunneäly ja tunteet	48
5.2.2	Psykologinen turvallisuus.....	50
5.2.3	Avoin keskustelukulttuuri	53
5.2.4	Palaute	57
5.3	Itseohjautuva tiimi.....	62
5.3.1	Esihenkilön rooli itseohjautuvassa tiimissä	64
5.3.2	Tiimiläisen roolit itseohjautuvassa tiimissä	66

6 Johtopäätökset ja pohdinta.....	72
Lähteet	79
Liitteet	81
Liite 1. Ennakkokysely 1-to-3-keskustelua varten.....	81
Liite 2. Organisaation ylimmän johdon puolistrukturoidun haastattelun kysymykset.....	82
Liite 3. Ryhmähaastattelujen orientoiva materiaali ja avustavat kysymykset	83

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	8
Kuvio 2. Luottamus organisaatiossa	16
Kuvio 3. Epäluottamus organisaatiossa	16
Kuvio 4. Hierarkkinen tiimi vs. itseohjautuva tiimi	20
Kuvio 5. Aineistosta ja teoriasta esiin nousseet pääteemat ja niiden keskinäinen yhteys.....	39
Kuvio 6. Itseohjautuvuuden kokemus toimialan mukaan.....	76

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto	28
Taulukko 2. Organisaation henkilöstön ryhmähaastattelujen teemat.....	30
Taulukko 3. Tutkimusten osallistujien tausta.....	32
Taulukko 4. Litteroidun materiaalin jakautuminen eri haastattelujen kesken.....	35
Taulukko 5. Tutkimuksen aineiston teemat ensimmäisessä vaiheessa.....	37
Taulukko 6 Valmentavan johtajan menetelmiä	62
Taulukko 7 Roolit itseohjautuvassa tiimissä.....	71

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaiset valmentavan johtajan menetelmät ovat parhaimpia itseohjautuvan tiimin tukemisessa. Vaatimukset johtajien osaamiselle ovat muuttuneet viime vuosina kovaa vauhtia ja tulevaisuuden johtajilta vaaditaan perinteisten johtamiseen liittyvien taitojen lisäksi muun muassa pehmeisiin arvoihin, kuten tunneälyyn ja empatiaan liittyvää osaamista. Lisäksi johtajien roolit ovat muuttuneet hierarkkisista johtajista valmentaviksi johtajiksi ja yhä useammassa organisaatiossa tiimien organisoituminen muuttuu jatkuvasti enemmän itseohjautuvaksi. Aiheeseen liittyviä viime vuosina tehtyjä kansainvälisiä artikkeleita ovat tuottaneet Robert & You (2018), Buljac-Samardzic & van Woerkom (2015) ja Anderson (2013) sekä kotimaisia väitöskirjoja Uutela (2019) että opinnäytetöitä Viinanen (2019) ja Kosonen (2020).

Manka (2011) kirjoitti jo kymmenen vuotta sitten, että nopeasti muuttuva työelämä ja työympäristö tuovat jatkuvasti uusia vaatimuksia johtamiselle. Kun aiemmin menestyksen takasivat tehokkuus, laadukkuus ja joustavuus, nyt niiden rinnalle ovat tulleet muun muassa innovatiivisuus ja uudistumiskyky. Aineellisten resurssien, kuten tekniikan lisäksi on ymmärretty aineettoman pääoman arvokkuus. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi henkistä pääomaa, sosiaalista pääomaa ja rakennepääomaa. Henkinen pääoma koostuu psyykkisestä terveydestä, työntekijöiden asenteista ja osaamisesta. Sosiaalinen pääoma kuvaa työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita. Lisäksi sillä tarkoitetaan myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaation menetelmiä ja toimintatapoja. On todettu, että aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käyttämisellä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulokseen 5–10 prosenttia. Aineettoman pääoman vastaavanlaisella hyödyntämisellä sen sijaan uskotaan olevan jopa 50–90 prosentin vaikutus. Tästä syystä onkin aika kääntää katse inhimilliseen tuottavuuteen ja sen lisäämiseen työhyvinvointia parantamalla. Työhyvinvointi koostuu useista eri osa-alueista, kuten johdonmukaisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä organisaatorakenteesta, joka edistää työssäoppimista. Lisäksi työhyvinvointiin kuuluvat myös työntekijöiden fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys sekä organisaation vuorovaikutteinen toimintatapa. Tiivistettynä työhyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä. (Manka 2011, 33–35.)

Nyt vuonna 2021 muutosvauhti on vain kiihtynyt ja muutosta vauhdittamassa on ollut myös koronapandemia. Pandemia on vauhdittanut etätöyöhön siirtymistä niin, että siitä on tullut uutta normaalia. Työelämän muutokset vaativat johtajilta kouluttautumista ja kykyä tehdä ja organisoida asioita uudella tavalla.

On todettu, että valmentavalla johtamisella saadaan parhaita tuloksia haastavien tilanteiden ratkaisemisessa ja työntekijöiden innostamisessa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Vaasan Yliopiston tutkimushankkeen ”Lähijohtamisella parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta” (2013) mukaan henkilöt, joita johdetaan valmentavalla johtamisotteella, kehittyvät todennäköisemmin, työskentelevät tavoitteellisemmin ja suoriutuvat paremmin kuin muilla tavoilla johdetut. Lisäksi valmentamalla johdetut voivat paremmin, joka vaikuttaa parempien tuloksien saavuttamiseen. Valmentaan johdettujen parempi vointi näkyy esimerkiksi korkeampana työn imuna sekä vähemmän koettuna kynnisytenä ja stressinä. Valmentavan johtamisotteen parhaimpia hyötyjä on esitetty olevan muun muassa lisääntyvä aktiivisuus, kasvava motivaatio ja työn ilo sekä kaikkien näkökulmien ja osaamisen parempi hyödyntäminen. Lisäksi valmentavan esihenkilön ajankäyttö on tehokkaampaa ja esihenkilön rooli onnistumisten mahdollistajana korostuu. On myös todettu, että työntekijöiden poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät ja tulokset paranevat. (Kurttila & Aalto 2015.)

Valmentava johtaminen on erinomainen tuki itseohjautuvalle tiimille. Johtaminen on muuttanut muotoaan viime vuosien aikana ylhäältä alaspäin johdetuista tiimeistä itseohjautuviin tiimeihin. Martela & Jarenko (2019) kuvaavat itseohjautuvuutta ihmisen kyvyksi toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja käskyjä tai kontrollointia. Ihmisen tulee kuitenkin olla motivoitunut, jotta hän voi itseohjautua. (Martela & Jarenko 2019, 12.) Näyttää siltä, että valmentavalla johtamisella on työntekijöiden motivoimisessa suuri rooli ja tämän takia tässä tutkimuksessa halutaan tutkia, kuinka suuri vaikutus valmentavalla johtamisella voi itseohjautuvan tiimin tukena olla ja minkälaisia menetelmiä siinä on tehokkainta käyttää. Sekä valmentavaan johtamiseen että itseohjautumiseen liittyy vahvasti pehmeitä, inhimillisiä arvoja, kuten luottamus, tunneäly ja psykologinen turvallisuus. Tästä syystä tässä tutkimuksessa käsitellään myös näitä teemoja.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena eräässä finanssialan organisaatiossa, joka toimii myös tutkimuksen toimeksiantajana. Tutkimus aloitettiin keväällä 2020, kun kyseisessä organisaatiossa perustettiin uusi tiimi, jossa pyrittiin uudelleenorganisoidumalla tukemaan valmentavaa

johtajuutta. Tiimissä oli tutkimuksen aikana 35–40 toimihenkilöä ja kolme (3) esihenkilöä. Esihenkilöiden roolit jaettiin niin, että yksi oli tiimin hallinnollinen esihenkilö ja kaksi valmentavaa esihenkilöä. Työnjako tehtiin tämän mukaisesti. Roolijaolla haluttiin keskittää esihenkilön hallinnolliset työt yhdelle. Vähentämällä häneltä valmentavaa roolia on varmistettu ajan riittävyys kaikelle hallinnolliselle työlle. Ja toisinpäin; vähentämällä valmentavilta esihenkilöiltä hallinnollisia töitä, on haluttu mahdollistaa ajan riittävyys toimihenkilöiden valmentamiselle.

Lisäksi keväällä 2020 aloitettiin tutkimuspäivän kirjoittaminen ja havainnointi, joita molempia jatkettiin koko tutkimuksen ajan. Kyseissä organisaatioissa ollaan kehittämässä organisaatioon sopivia itseohjautuvia toimintatapoja ja esihenkilöille on luotu erilaisia rooleja tätä toimintatapaa tukemaan. Aihe on kiinnostava ja tutkimisen arvoinen, sillä tässä tutkimuksessa päästään suoraan kehittämään valmentavaa johtajuutta itseohjautumisen tukena kyseisessä organisaatioissa. Työ finanssialalla on tarkkaa ja säänneltyä ja tästä syystä itseohjautumisen kehittäminen organisaatioissa voi erota suurestikin muista organisaatioista, kuten esimerkiksi teollisuusorganisaatioista. Tästä syystä uskommekin, että valmentavalla johtajuudella ja sen erilaisilla menetelmillä on erityisen suuri ja tärkeä rooli itseohjautuvan tiimin tukena. Valmentavasta johtajuudesta on tutkittavassa organisaatioissa puhuttu usean vuoden ajan, mutta nyt haluamme viedä tämän johtamistyylin eritasolle myös itseohjautuvat tiimit huomioiden.

Viime vuosina odotukset johtajalle ja johtamistyyleille ovat muuttuneet suuresti ja siitä syystä myös valmentavan johtajuuden kehittäminen on erityisen tärkeää. Perinteinen ylhäältä alaspäin johtaminen ei ole enää tätä päivää, vaan esihenkilön tehtävänä on kulkea rinnalla ja luoda kehittymisen ja menestymisen paikkoja omille tiimiläisille. On myös yhteiskunnallisesti merkityksellistä, että vaatimukset ja odotukset johtajan rooleihin muuttuvat ja hierarkiat madaltuvat.

Kun tutkimuksen kohteena olevaa tiimiä perustettaessa toimihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia odotuksia heillä on johtamiseen liittyen (ks. liite 1.). Vastauksissa korostuivat valmentavan johtamisen elementit. Toivottiin tukea ja ymmärrystä arjen haasteisiin sekä sitä, että ihmiset nähtäisiin omina yksilöinä eri vahvuuksineen. Toivottiin, että esihenkilöt olisivat helposti tavoitettavissa ja että heitä kiinnostaisi toimihenkilöiden hyvinvointi. Myös aitoutta ja rehellisyyttä toivottiin ja luottamuksen tärkeys mainittiin useaan kertaan. Lisäksi esihenkilöiltä toivottiin alaisten puolen pitämistä

ja empatiaa sekä kannustavaa, selkeää ja positiivista johtamista. Erikseen mainittiin myös, että toivotaan valmentavaa johtamistyyliä ja mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Kannustamisen ja tukemisen tärkeys nousi esiin useissa vastauksissa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millä tavalla valmentaja esihenkilö pystyy tukemaan itseohjautuvaa tiimiä ja minkälaiset menetelmät ovat parhaita tähän liittyen. Opinnäytetyön tutkimukselliset ja käytännön tavoitteet ovat kehittää valmentavaa johtamista itseohjautuvan tiimin tukena sekä luoda valmentavalle johtajuudelle paremmat edellytykset. Perinteisessä esihenkilöroolissa tehtäviä on valmentamisen lisäksi niin paljon, että aikaa varsinaiselle valmentamiselle jää niukasti eli myös esihenkilöiden ajankäyttöä on tarkoitus järkevöittää.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelma on selvittää, minkälaisia menetelmiä hyödyntämällä valmentava johtaja pääsee parhaisiin tuloksiin itseohjautuvan tiimin tukemisessa. Tutkimus on rajattu koskemaan finanssialan organisaatiota ja sen sisäistä tiimiä, jonka sisällä tutkimus tehdään.

Tämä työ rajataan tutkimaan ja kehittämään kohdeorganisaation organisaation tiimiä ja myös koko kyseistä organisaatiota finanssialalla. Tutkimuksen avulla etsitään erilaisia toimivia menetelmiä valmentavan esihenkilön tueksi itseohjautuvassa tiimissä. Tutkittava tiimi on kyseisessä organisaatiossa ensimmäinen, jossa esihenkilöiden roolituksia on muokattu aiemmin kuvatulla tavalla. Kehittämis- ja tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa ovat: Mitä on valmentava johtajuus ja miksi se on tärkeää? Mikä on itseohjautuva tiimi ja minkä vuoksi se tarvitsee valmentavaa johtajaa? Minkälaiset valmentavan johtajan menetelmät tukevat parhaiten itseohjautuvaa tiimiä?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, joka työskentelee yhteistyössä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Tiimi voi joko menestyä tai epäonnistua yhdessä. (Buchanan & Huczynski 2013, 427.)

Valmentavaa johtamista kuvataan tavaksi olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Sillä pyritään vapauttamaan yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön käyttämällä arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista tapaa toimia yhdessä. Myös yksilö hyötyy ryhmän tuesta. Valmentavan johtamisen tärkein perusta on luottamus ja psykologisen turvallisuuden luominen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12, Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 280–296, Soback 2021, 112, Rubanovitsch 2020, 86.)

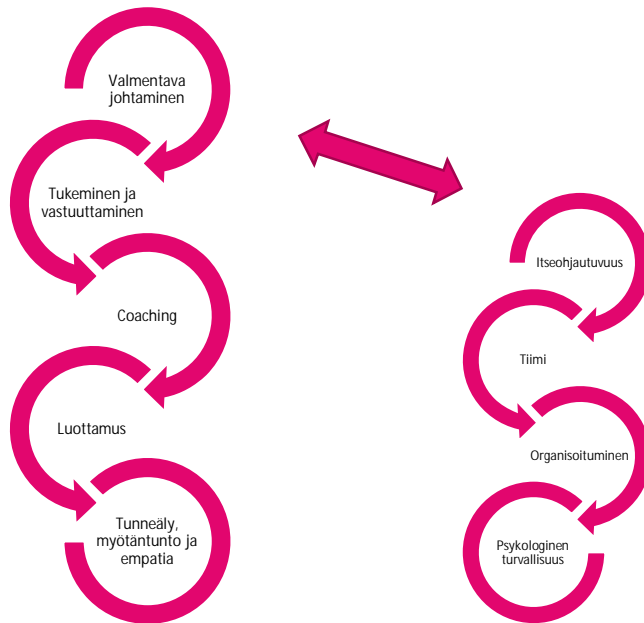
Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus. Sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman kontrollia ja ulkopuolista ohjausta. Työelämässä se tarkoittaa, että johto antaa työntekijälle tavoitteet ja yhteisen päämäärän sekä vapauden järjestää työt niin, että se on mahdollisimman tehokasta ja asiakkaita hyödyttävää. (Martela & Jarenko 2017, 12, Robert & You 2018, 503–513, Rubanovitsch 2020, 61.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa Savaspuron (2019) mukaan työntekijän luottamusta siihen, että hänen ajatuksillaan, ideoillaan ja päätöksillään on merkitystä (Savaspuro 2019, 162). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa myös sitä, että työntekijät uskovat, että on turvallista ottaa riskejä ilman pelkoa häpeästä (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 212).

Luottamus tarkoittaa vakaumusta, joka syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Syntynyt luottamus vaikuttaa positiivisesti yhteistyöhön ja sen laatuun. (Stenvall & Virtanen 2007, 77.) Luottamuksen rakentaminen on esihenkilön tärkein tehtävä organisaatiossa, kirjoittaa Savaspuro (2019). Työntekijä toimii sen itsenäisemmin, mitä enemmän luottaa siihen, että hän osaa työnsä ja että hänen työtään arvostetaan. (Savaspuro 2019, 162.)

Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen taitoa tunnistaa tunteet ja niiden merkitys sekä kykyä hyödyntää tätä taitoa. Tunneälykkyyteen liittyy keskeisesti tietoisuus omista tunteista, empaattisuus, impulssien hallitseminen, vakuuttavuus ja todellisuudentaju. (Lämsä & Hautala 2005, 59.) Tunnejohtamista on mm. tiedostaa tunteiden vaikutus, ymmärtää tunteiden taustat, vahvistaa positiivisia tunteita sekä vastaavasti käsitellä negatiiviset (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 58).

Empatia on myötätuntoa eli kykyä ymmärtää toisten mielialoja ja tunteita (Lämsä & Hautala 2005, 61, Hiila ym 2019, 207).



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 kuvataan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen keskiössä oli valmentava johtajuus ja itseohjautuvat tiimit. Valmentavan johtamisen teoriaa käsiteltiin tarkemmin tukemisen ja vastuuttamisen, coachingin, luottamuksen sekä tunneälyn, myötätunnon ja empatian teorioiden kautta. Itseohjautuvien tiimien teoriaosuudessa keskityttiin tiimin, itseohjautuvuuden, organisoitumisen ja psykologisen turvallisuuden teorioihin.

2 Yleiskatsaus valmentavaan johtajuuteen

Valmentava johtaminen on ajankohtaista juuri nyt, sillä johtamisympäristöistä on tullut entistä monimutkaisempia eli kompleksisempiä. Sobackin (2021) mukaan voimme tunnistaa kolme erilaista johtamisympäristöä: kaoottiset, stabiilit ja kompleksiset. Kaikkia näitä johtamisympäristöjä tulee johtaa eri tavalla. Stabiilit johtamisympäristöt ovat hyvin muuttumattomia ja helposti ennustettavia, kun taas kaoottisia johtamisympäristöjä kuvaa rakenteettomuus ja kaikenlainen hajaannus. Kompleksinen johtamisympäristö on jatkuvasti virtaava sekä nopeasti muuttuva ja kehittyvä. Stabiili johtamisympäristö ei muuttumattomuutensa vuoksi vaadi jatkuvaa uudistumista tai nopeita päätöksiä, ja sen vuoksi siinä toimiikin usein hierarkkinen johtaminen, jossa päätöksenteko on hyvin kontrolloitua. Kaoottinen johtamisympäristö on nopeasti ja arvaamattomasti muuttuva ja

vaatii sen vuoksi johtajalta jämäkkää ja tilanteen haltuun ottavaa johtamisotetta ja jopa suoria käskyjä. Koska kompleksinen toimintaympäristö on jatkuvasti muovautuvaa ja virtaavaa ja tämän takia se vaatii kaikilta siinä toimivilta jatkuvaa kehittämistä ja ketteryyttä muutoksille sekä valmiutta nopeaan päätöksentekoon. Kompleksisen ympäristön johtamisen keskeisiä asioita ovat valmentaminen, mahdollistaminen ja osallistava vuorovaikuttaminen. (Soback 2021, 17–20.) Suoriin käskyihin viittaavat myös Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) kuvaamalla, että Suomessa edelleen liian monissa työpaikoissa päätökset tehdään vain kulmahuoneissa henkilöstöä kuulematta. He kirjoittavat, että johtaminen ilman vuoropuhelua on käskemistä ja viestintä ilman vuoropuhelua on tiedottamista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 34.)

Ladyshevskyn (2010) tutkimuksessa todetaan, että johtajien valmennustaitoihin tulisi panostaa. Valmennettavien sitoutumista näyttävät lisäävän johtajan viestintätaidot, tunneäly, käsitys auktoriteetista ja vallasta sekä taito rakentaa luottamusta. Tutkimuksessa ilmenee, että erityisesti johtajien perusvalmennustaitoihin tulisi panostaa kouluttamisessa. Näitä taitoja ovat esimerkiksi emotionaalinen älykkyys, luottamuksen rakentaminen, arvojen merkityksen ymmärtäminen sekä näiden merkityksellisyys henkilökunnan motivoimisessa ja inspiroimisessa. (Ladyshevsky 2010, 302–303.)

Tämän päivän muuttuva ja kompleksinen ympäristö siis tarvitsee valmentavaa johtajuutta. Johtajalta tämä vaatii sen, että hän ymmärtää ympäristöä, missä toimii. Johtajuus on toimivaa, kun johtaja toimii ja reagoi linjassa toimintaympäristönsä kanssa; ymmärtää työntekijöiden taipumuksia ja työn luonteen vaatimuksia. Valmentavaan johtajuuteen liittyy vahvasti kolme toisiinsa liittyvää muutosvoimaa, jotka ovat: nopeasti muuttuva toimintaympäristö, projekteissa ja verkostoissa tapahtuva työ ja inhimillisen johtamisen odotus työntekijöiden puolesta. Nopeasti muuttuva työympäristö vaatii nopeaa päätöksentekoa, joka taas edellyttää päätösvaltuuksien antamista laajemmin työntekijöille. Jatkossa johtajien tulee luopua valmiiden vastauksien ja ratkaisuiden antamisesta ja valmentaa henkilöstöä entistä enemmän itsenäiseen päätöksentekoon. (Soback 2021, 22–23.)

Valmentavan johtajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa hyödyntämään käytettävissä oleva potentiaalinsa mahdollisimman hyvin. Valmentavaa johtamista pidetään perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vastakohtana eli enää ei ole tarkoituksenmukaista neuvoa, käskyttää tai kertoa valmiita vastauksia. Valmiit vastaukset aiheuttavat passivoitumista ja pahimmassa tapauksessa voivat

jopa olla esteenä työntekijän kehittymiselle. Lisäksi suorat ohjeet poistavat vastuuta kysyjältä itseltään ja työllistävät esihenkilöitä. Valmentavan johtajan tarkoitus on siis muuttaa johtamistapa valmiista vastausautomaatista oivalluttajaksi, joka jakaa vastuuta myös muille. Valmentava esihenkilö siis kuuntelee ja kyselee sekä oivalluttaa työntekijää löytämään ratkaisun itse tai yhdessä asiaa pohtimalla. (Kurttila & Aalto 2015, 18–19.)

Johtamiskirjallisuudessa valmentaminen alkoi löytämään paikkaansa vasta 1990-luvulla. Sitä ennen oli puhuttu pitkälti vain ihmis- ja asiakaskeisistä johtamisesta. 1990-luvulla muutos tahti alkoi kiihtymään ja sen myötä ihmis- ja asiakaskeisyyden lisäksi tunnistettiin myös kolmas johtamisen suuntaus, muutoksen ja kehityksen aikaansaaminen. (Räsänen 2007, 79–80.)

Valmentavassa johtamiskulttuurissa muututaan yksilö- ja ryhmäkeskeisyydestä siihen, että tarkastellaan niiden sijaan koko työyhteisöä ja sen toimintatapoja. Tarkastellaan siis organisaatiokulttuuria. Luovuuden tukeminen on tärkeää silloin, kun halutaan hyödyntää yksilöiden ja ryhmien täysi potentiaali. Mikäli halutaan luoda uutta kulttuuria, joka arvostaa yhteistä oppimista, tulee luovuutta arvostaa. Aikoinaan myös antiikin ajattelivat Sokrates ja Platon pohtivat oppimismyönteistä kulttuuria. Heidän filosofiansa mukaan hyvässä vuorovaikutuksessa syntyy paras oppiminen. Tällöin opettajavalmentaja auttaa valmennettavaa löytämään oman motivaationsa, oman innostuksensa lähteen. Myös luottamus on tärkeää: vuorovaikutuksen perustuessa luottamukseen, innostus kehittymiseen ja oppimiseen lisääntyy. Ihminen on parhaimmillaan silloin, kun hän voi luottaa siihen, että häntä ei aliarvioida vaan arvostetaan yksilönä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266.)

Valmentavaa johtajuutta onkin kuvattu tavaksi kohdata johdettavat rakentamalla syvempää yhteyttä. Valmentava johtaja tukee valmennettavan henkilökohtaista kehittymistä ja auttaa häntä lisäämään omaa itsetuntemustaan. Lisäksi valmentava johtaja luo tilaa turvalliseen itsereflektiolle. Johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavasta ja hänen hyvinvoinnistaan. Hän luo arvostavaa läsnäoloa kysymällä johdettavan kuulumisia ja vointia. Valmentava johtajuus näyttäytyy johdettavalle niin, että häntä aidosti kuunnellaan. Häntä ei kohdata vain työntekijänä ja resurssina vaan aitona kokonaisvaltaisena ihmisenä. Ympäristössä, jossa johdettava kokee arvostusta ja kunnioitusta, on hänellä hedelmällisempi maaperä kehittyä syvemmin. Näin myös johdettavan sisäinen motivaatio kasvaa. (Soback 2021, 75–76.) Ahosen & Lohtaja-Ahosen mukaan valmennettavan motivaatiota

parantaa myös aktiivinen palaute, sillä vaikeneminen on pahinta, mitä esihenkilö voi tehdä. Vaikeneminen on sanatonta viestintää ja se tulkitaan pääsääntöisesti negatiivisesti. Sanaton viestintä heikentää työmotivaatiota ja itsetuottamusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 53.)

Useat tutkijat ovat todenneet, että johtamisen luonnetta on muutettava, mikäli organisaatiosta halutaan tehdä oppiva. Esimerkiksi McGillin, Slocumin ja Lein (1992) mukaan johtajat ovat valmentajia oppivissa organisaatioissa. Osaamisen johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta saa kohtalaisen yhtenäisen käsityksen siitä, että mitä enemmän organisaatiot kilpailevat osaamisella, sitä voimakkaammin esihenkilöiden rooli on olla valmentaja. He ovat vastuussa siitä, että heidän yksikkönsä ihmiset kehittyvät ja yksikön tehtävän edellyttämä osaaminen kehittyy. Viime vuosikymmenien aikainen johtajuuskeskustelu kertoo ainakin sen, että maailma on muuttunut, eikä vanhoilla johtajuusopeilla enää uskota menestyvän. Johtajuuteen ei enää kuulu käskeminen, etuoikeus arvosteluun, asioiden tietäminen ja tiedon jakaminen sekä ylemmyys ja paremmuus. Niiden tilalle tarvitaan nykyään ihmisten arvostamista ja nöyryyttä. Lisäksi tarvitaan uskoa siihen, että jokaisen on mahdollista kasvaa. Tarvitaan halua auttaa ja tukea toisia. (Räsänen 2007, 83–84.) Myös Ristikangas & Ristikangas (2013) kirjoittavat, että yksi valmentavan kulttuurin tärkeimmistä asioista on osaamisen kehittäminen ja erityisesti se, millä tavalla ihmisiä kannustetaan kehittymään. Heidän mukaansa osaamisen arvostamisella on erityisen tärkeä tehtävä sitoutumisen vahvistajana ja innostuksen luojana yhteiseen tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 273.)

Myös Manka (2011) vannoo oppivan organisaation nimeen. Hän kirjoittaa, että oppiva työyhteisö vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Oppimisen mahdollistaminen edellyttää, että on riittävästi aikaa oppimiselle, ilmapiiriin tulee olla innovatiivinen ja vuorovaikutuksen hyvää. Lisäksi etenkin kokemustiedon välittymisen kannalta on tärkeää, että ilmapiiri on epämuodollinen. Jännittyneessä ilmapiirissä henkinen kuormittuneisuus ja kiire voivat aiheuttaa sairastelua ja puolustavaa käyttäytymistä. Tämä aiheuttaa usein myös oppimisilmapiirin köyhtymistä. (Manka 2011, 84–85.)

Jalava (2001) esittää, että valmentava johtamiskulttuuri perustuu vuorovaikutukselle. Johtaminen on vuorovaikutussuhteena kaksisuuntaista; esihenkilö vaikuttaa työntekijään ja sitä kautta työntekijän työssä suoriutuminen paranee. Lisäksi esihenkilön ymmärrys työyhteisön toiminnasta lisääntyy. (Jalava 2001, 60). Jalava kirjoittaa, että valmennussuhteen keskeisin elementti on luottamus. Tästä syystä edellytys valmennussuhteen käynnistymiselle onkin, että esihenkilöiden ja työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat tarpeeksi hyvässä kunnossa. Tämä pätee myös koko organisaation

kulttuuriin; mikäli organisaation kulttuuri on auktoriteettiin nojaava ja organisaatiossa vallitsee yleinen epävarmuus, ei valmennussuhde voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. (Jalava 2001, 70.)

On tärkeää huomata, että luottamus lähtee valmentajan ihmiskäsityksestä; luottaako hän itse ihmisiin? Uskooko hän, että ihmiset eivät tee töitä muuten, kuin valvonnan alla vai luottaako hän ihmisiin? Jalava esittää, että positiivisen ihmiskäsityksen omaava valmentaja ajattelee, että:

- Ihminen tekee lähtökohtaisesti työnsä hyvin.
- Ihmisiin voi luottaa ja he ovat rehellisiä.
- Jokaisella on oikeus kunnioittavaan kohteluun.
- Ihmiset sitoutuvat paremmin, jos pääsevät vaikuttamaan asioihin.
- Työntekijät tuntevat työnsä parhaiten.
- Ihmisillä on luontainen tarve kehittyä ja kasvaa. Silloin, kun näin ei ole, on syynä ulkoiset tekijät, jotka ovat esteenä kasvutarpeen ilmaantumiselle.

(Jalava 2001, 72.)

2.1 Tukeminen ja vastuuttaminen

Soback (2021) kirjoittaa, että valmentavaan johtajuuteen liittyy vahvasti tiimiläisten vastuuttaminen ja tukeminen. Tukemisella tarkoitetaan toisia arvostavaa läsnäoloa, kuuntelemista ja uudenlaisen ajattelua tukevaa ilmapiiriä. Vastuuttamisella tarkoitetaan itsenäisen päätöksenteon, omatoimisuuden ja kunnioittavan vuorovaikutuksen mahdollistamista, mutta toisaalta myös vaatimista. Hyvä valmentava johtaja ei keksi ratkaisuja toisen puolesta, vaan auttaa toista oivaltamaan parhaan ratkaisun kulloiseenkin tilanteeseen kysymällä kysymyksiä ja kuuntelemalla. Lisäksi valmentava johtaja antaa myös korjaavaa palautetta tilanteen vaatiessa, mutta kuitenkin aina toista kunnioittaen ja myös onnistumisia esiin nostaan. Valmentava johtaja myös haastaa kehittymään auttamalla toista tutkimaan ja mahdollisesti myös muuttamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan sekä ohjaa jämäkästi oikeaan suuntaan. Soback (2021) onkin kuvannut valmentavaa johtajuutta yhdistelmäksi edellyttämistä ja sallimista. Hän korostaa myös tuen ja vastuuttamisen tasapainon tärkeyttä; mikäli toinen näistä puuttuu tai korostuu, ei ole enää kyse valmentavasta johtajuudesta. Tuen ja vastuuttamisen tasapaino voi näkyä arjessa esimerkiksi tulosten vaatimisena ja tuen aktiivisena tarjoamisena. (Soback 2021, 77–80.)

Myös Lämsä & Hautala (2005) ovat korostaneet vapauden ja vastuun tärkeyttä. He kirjoittavat, että ihmiselle on tärkeää saada tehdä merkityksellistä työtä omia vahvuuksia ja voimavaroja hyödyntäen. Heidän mukaansa vapauden ja vastuun keskiössä on raja-aitojen murtaminen johtajien ja alaisten väliltä. (Lämsä & Hautala 2005, 233.) Vapauteen ja vastuuseen sekä tukemiseen ja vastuuttamiseen liittyy vahvasti myös coaching, jota käsittelemme tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.2 Coaching työkaluna

Coaching on ollut viime vuosina kiinnostava aihe johtajuuden keskusteluissa ja sen lisäksi myös johdon kehittämisen keskusteluissa. Tämä liittyy siihen, että organisaatioiden osaamisen kehittämisessä on pyritty kohti JIT-oppimista (Just In Time). Sillä tarkoitetaan oppimista, joka voi tapahtua missä vaan ja milloin tahansa. Se vastaa täysin jokaisen henkilökohtaiseen ja tilannekohtaiseen tarpeeseen. JIT-oppiminen on oppijalähtöistä, epämuodollista ja itseohjautuvaa. (Räsänen 2007, 84.)

Coaching -kirjallisuudessa esihenkilöitä haastetaan muuttamaan voimakkaasti perinteistä tapaa, mikä on tapahtunut valvomalla ja ohjaamalla. Tämän päivän johtamisen tulisi olla oppimista tukevaa ja sen tulisi auttaa jokaista löytämään ja toteuttamaan omaa parasta potentiaalia. Kirjallisuudessa valmentavia esihenkilöitä on lähestytty usein kahdesta eri näkökulmasta: ohjeistava, kontrolloiva ja dominoiva esihenkilö tai alaisen voimaantumista edistävä esihenkilö. Suomalaisessa johtajien kouluttamisessa jälkimmäinen on saanut enemmän jalansijaa. Siinä korostuu tiimiläisten motivoiminen ja rohkaiseminen oppimaan ja lisäksi siinä kannustetaan tutkimaan omia oletuksiaan sekä avaamaan omaa ymmärrystään itsestään ja organisaatiosta. Tämä toimintatapa suosii yhteistoiminnallisuutta, oppijakeskeisyyttä ja tutkivaa oppimista. Valmentajalla on tärkeä rooli tukea valmennettavan reflektiota. Valmentajan rooli on kuitenkin joustava ja siksi sen soveltaminen vaatiikin hyvää tilannetajua, tiimiläisten tuntemista sekä kykyä henkiseen joustoon myös omassa suhtautumisessa. On tärkeää huomata, että nuori työuransa alussa oleva henkilö kaipaa erilaista tukea kuin pitkän uran tehnyt asiantuntija. Toinen voi kaivata kehittyäkseen selkeää ohjausta ja toinen taas tasavertaista keskustelukumppania. Edellytys valmennussuhteelle on kuitenkin aina hyväksyntä eli se, että valmennettava hyväksyy valmentajansa tuen. Hyväksynnän perustana toimii luottamus siitä, että valmentava pystyy ja haluaa antaa valmennettavalleen sen tuen, minkä hän tarvitsee. Coachauksen tärkein ydin on vuorovaikutus ja sen keskeisimpinä tekijöinä toimivat kuunteleminen, tavoitteista keskusteleminen, palaute, neuvominen ja ohjaaminen. (Räsänen 2007, 84–86.)

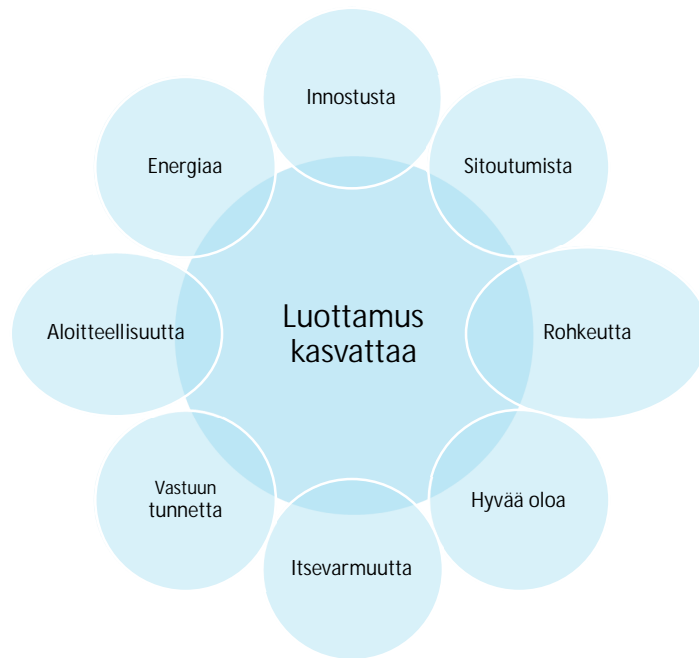
Coaching on jo pitkään historiassa käytetty työkalu ja sen juuret löytyvät antiikin filosofeista. Siihen aikaan arvostettiin hyvien kysymysten voimaa. Tämän jälkeen kysymysten esittämisen maailmaa ovat kehittäneet myös kirkonmiehet ja myöhemmin tieteen tekijöiden parhaimmisto. Johtamiskirjallisuuteen coaching tuli kuitenkin vasta 1950-luvulla ja oli peräisin urheilumaailmasta. Tällä hetkellä coaching vaikuttaa suuresti johtamiskulttuuriin ja erityinen paikka sillä on valmentavan johtajuuden ajattelutavassa. Coaching onkin saavuttanut varsinaisen läpimurron vasta viime vuosikymmenten aikana. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21.) Toimiakseen coaching vaatii luottamuksellisen valmennussuhteen ja luottamusta käsittelemme tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.3 Luottamus valmennussuhteen perustana

Luottamus on yksi johtamisen tärkeimmistä peruspilareista. Luottamus on halukkuutta hyväksyä, että on itse haavoittuvainen vuorovaikutussuhteessa. Se on mahdollista suhteen pohjautuessa positiivisiin ajatuksiin toisen osapuolen aikomuksista. Jos luottamusta ei ole, jää vaikuttaminen turhan tehottomaksi. Valmentava johtaja luo ja ylläpitää luottamuksen ilmapiiriä oman toimintansa avulla myös johdettavien keskuudessa. Luottamuksen rakentuminen tapahtuu tiimin oppimisprosessina ja kun luottamukselle on luotu perustukset, ihmisten varautuneisuus helpottuu. Silloin voi luottaa, että matkaa tehdään yhdessä. Luottamusta rakennetaan usein pitkään ja se tulee ansaita. Pelkät sanat eivät riitä, vaan tarvitaan myös tekoja. Ristikangas & Ristikangas (2013) kirjoittavat Woody Allenin kuvanneen tiimissä vallitsevaa epäluottamusta seuraavalla tavalla: Niityllä nukkuu leijonia ja lampaita. Jos johtajat ovat leijonan asemassa ja johdettavat lampaiden, lampaat eivät varmasti saa unenpäästä kiinni. Lampaat ovat jatkuvasti varuillaan ja leijonat voivat väittää kaiken olevan hyvin, vaikka todellisuudessa leijonat eivät halua nähdä lampaiden varautuneisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 163–164.)

Ladyshewsky (2010) kuvaa luottamuksen olevan tärkeä osa kaikkia valmennussuhteita. Hän kirjoittaa luottamuksen rakentumisen vaativan aikaa, mutta parantavan yhteistyötä. Luottamuksen rakentumisessa tärkeää on rehellinen viestintä, aito kiinnostus ihmisiä kohtaan, yhteiset intressit, turvallisuus ja avoimuus. (Ladyshewsky 2010, 294–296.) Käytännön työelämässä luottamusta tarvitaan kaikilla tasoilla eli luottamusta vaaditaan sekä johtajilta että johdettavilta. Johdettavilla tulee olla tarvittava osaaminen omaan tehtäväänsä liittyen ja heidän tulee omata oikeanlainen suhtautuminen yhteistyöhön kollegoidensa kanssa. Nykyään pelkkä substanssiosaaminen ei enää riitä.

Valmentava johtaminen perustuu luottamukselle ja luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita rakentavat esihenkilöt menestyvät. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 165.) Luottamuksen lisäksi tärkeitä elementtejä valmentavassa johtajuudessa ovat tunneäly, myötätunto ja empatia. Käsittelemme näitä aiheita tarkemmin seuraavassa luvussa. Kuviossa 2 kuvataan, miten luottamus kasvattaa organisaatiossa mm. itsevarmuutta, sitoutumista ja aloitteellisuutta (kuvio 2). Vastaavasti kuviossa 3 epäluottamus aiheuttaa mm. pelkoa, epävarmuutta ja sitoutumattomuutta (kuvio 3).



Kuvio 2. Luottamus organisaatiossa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 171, muokattu)



Kuvio 3. Epäluottamus organisaatiossa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 168, muokattu)

2.4 Tunneäly, myötätunto ja empatia valmentavassa johtajuudessa

Empatiasta eli myötätunnosta on tullut tärkeä työelämätaito viime vuosina. Hiila ym. (2019) kirjoittavat professori Anne Birgitta Pessin kuvailevan empatiaa kolmen elementin avulla, joita ovat toisen ihmisen tilanteen tunnistaminen ja siihen myötätunnon avulla eläytyminen sekä tekojen tekeminen toisen ihmisen hyväksi. On todettu, että myötätunnon voi tuntea lämpönä, kun taas myötätunnon puute ja torjutuksi tuleminen voi tuntua jopa väkivallalta. Myötätunto organisaatiossa vaikuttaa luomalla sen sisälle hyvää ja rikasta vuorovaikutusta. Sanotaan, että toisten ihmisten tunnetilat tunnistava ihminen on empaattisesti kyvykäs ja tämä auttaa häntä myös menestymään tiimityössä. Toiset ihmiset vaikuttavat olevan lähtökohtaisesti empaattisempia kuin toiset, mutta empatiataitojaan voi jokainen kuitenkin kehittää. (Hiila ym. 2019, 206–207.)

Valmentavan johtamisen maailmassa, jossa valmiiden vastausten sijasta esihenkilöiltä kaivataan erityisesti emotionaalista tukea, nousevat tärkeään rooliin tunneäly, myötätunto ja empatia. Sobackin (2021) mukaan tämä tarkoittaa entistä vahvempaa läsnäoloa ja kuuntelemista. Valmentavassa kohtaamisessa esihenkilö antaa valmennettavalle tilaa ilmaista tunteitaan vapaasti. Tänä päivänä onkin tunnistettu tarve erityisesti sellaisille johtajille, joilla on kyky kohdata valmennettavat empaattisesti ja emotionaalista tukea tarjoten. (Soback 2021, 83.) Johtajan tunneällyn on todettu olevan merkityksellinen valmennustuloksiin liittyen. Ladyshevsky (2010) kuvaa valmentamista psykologiseksi ihmissuhdeprosessiksi, jossa tunteiden merkitys on korostunutta oppimisessa ja kehittämisessä. Valmentavat johtajat, joilla on korkea emotionaalinen älykkyys, ymmärtävät omien motiivien lisäksi myös paremmin myös muiden motiivit. Tätä taitoa hyödyntäen he pystyvät rakentamaan sosiaalisia suhteita, joilla on positiivinen vaikutus suorituskäyttöön. (Ladyshevsky, R. 2010, 294.)

Valmentava johtajuus kehittää myös johdettavien myötätuntoa eli halua ja kyvykkyyttä kohdata itsensä ja muut ihmiset inhimillisellä, hyväksyvällä ja arvostavalla tavalla. Lisäksi valmentava johtajuus lisää johdettavien taitoa tunnistaa omat ja muiden tarpeet erilaisissa tilanteissa entistä syvemmin. (Soback 2021, 76.)

Tunneäly on tullut tunnetuksi Daniel Golemanin ansiosta (1998) ja aiheesta on käyty paljon keskustelua viime vuosikymmenten aikana. Golemanin mukaan tunneäly on eri asia kuin perinteinen

äly ja älykkyyssosamäärä ei tarkoita samaa kuin tunneäly. Hän on kuvannut henkilöä, jolla on korkea älykkyyssosamäärä, mutta ei tunneälyä tiedemiehen pilakuvaksi. Goleman esittää tunneälyn jakautuvan viiteen osa-alueeseen. Hänen mukaansa tunneälykäs ihminen:

- tiedostaa omat tunteensa
 - hallitsee omat tunteensa
 - löytää motivaation
 - havaitsee muiden tunteet (empatia) ja
 - hoitaa ihmissuhteitaan.
- (Lämsä & Hautala 2005, 59–61.)

Omien tunteiden tiedostamisella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omat tunteensa, tutkia ja arvioida niitä sekä pohtia niiden syitä ja seurauksia. Tunteiden hallitseminen on itsensä hallitsemista tilanteissa, joissa tunteiden näyttäminen ei ole olosuhteisiin nähden sopivaa. Etenkin kielteisten tunteiden hallitsemisella voidaan parantaa tunne-elämän hyvinvointia. Motivaation kuvataan perustuvan tarmokkuudelle, sitoutumiselle, innokkuudelle ja itsevarmuudelle. Päätäväisyys päästä tavoitteisiin on lähtöisin tunneominaisuuksista – työstään nauttiva ja innostunut ihminen on motivoitunut ja tämä vie häntä kohti parempaa työsuoritusta. Empatiolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää muita ihmisiä. Se tarkoittaa myös sitä, että näkee maailman myös toisten näkökulmasta käsin, eikä pelkää omastaan. Empatia perustuu siihen, kuinka hyvin ihminen tuntee itsensä. Mitä paremmin ymmärtää itseään, sen paremmin on mahdollista ymmärtää myös toisten mielialoja ja tunne- maailmaa. Empatiakyvyn kehittämisen sanotaan lähtevän jo varhaislapsuudesta ja vanhempien kasvatustavoilla on suuri merkitys asiaan. Työyhteisössä empatiaa voi kasvattaa esimerkiksi työtehtävien vaihtaminen väliaikaisesti – tämä lisää yleensä ymmärrystä toisten töistä ja kunnioitusta toista ja hänen saavutuksiaan kohtaan. On tärkeää huomata, että ihmissuhdetaidot perustuvat toisten tunteiden ymmärtämiselle ja niihin vaikuttamiselle. Hyvä ihmissuhteiden hoitaminen tarkoittaa kykyä näyttää tunteensa, mutta tilanteeseen sopivalla tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 59–61.)

Tunneälyyn, myötätuntoon ja empatiaan liittyy vahvasti myös kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) pohtivat, mistä voi tietää onko onnistunut, jos ei saa palautetta? Itseään voi aina arvioida, mutta se ei yksinään riitä. He kuvaavat, että palaute näyttää, missä milloinkin on ja mihin suuntaan seuraavaksi pitää mennä. Palautteen avulla voi huomata omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Mitä enemmän työpaikalla annetaan palautetta, sitä suurempi

on sen voima. Antamalla palautetta voi auttaa toista onnistumaan. Erityisen suuri hyöty on kannustavalla palautteella. Palaute auttaa myös oman itsetuntemuksen kehittymisessä, sillä sen avulla ihminen oppii tuntemaan itsensä paremmin ja sitä kautta voi myös kehittää itseään helpommin. Myös tunteiden näyttäminen liittyy palautteeseen ja työn tekemiseen. Jos tunteet työntää työssä sivuun, ne alkavat itseasiassa häiritä työn tekemistä. Tunteet ovat aina olemassa ja ne pyrkivät esiin, halusi sitä tai ei. Sekä myönteiset että kielteiset tunteet kannattaa näyttää ja erityisesti kielteiset tunteet kannattaa purkaa palautteen avulla. Sen kautta tunteet on helpompi tuoda esiin hallitusti. Onnistuneesti annettu palaute onkin paketti järkeä ja tunnetta samaan aikaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13–16.) Seuraavassa luvussa syvennymme siihen, miten itseohjautuva tiimi voi tukea valmentavaa johtamista.

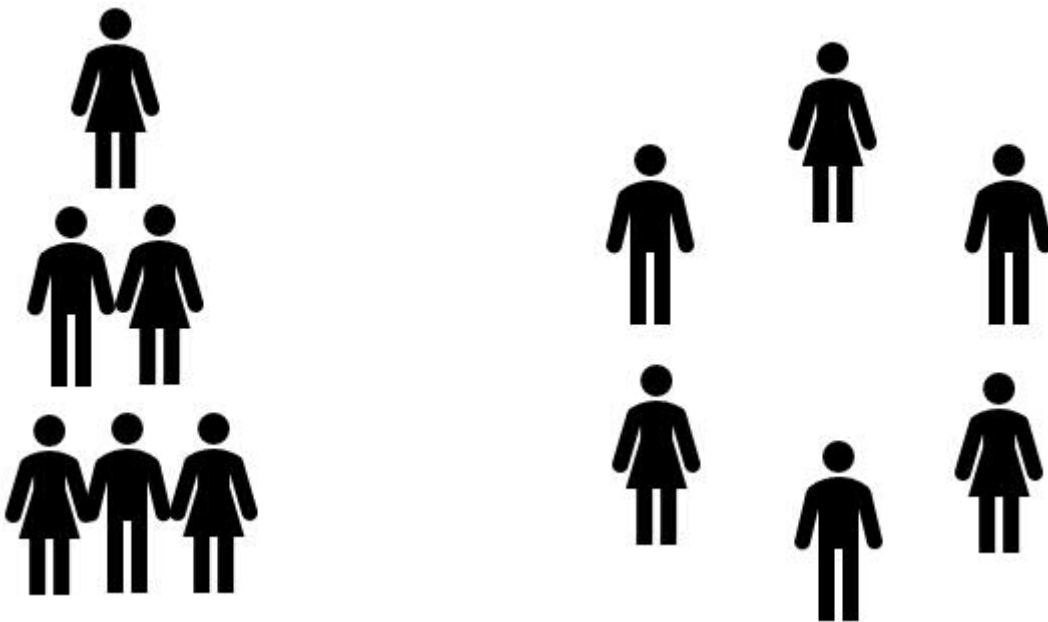
3 Itseohjautuva tiimi valmentavan johtamisen tukena

Savaspuro (2019) kertoo, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan useimmiten ihmisen kykyä toimia ilman kontrollia ja ulkopuolista ohjausta. Tiivistettynä itseohjautuvuuden sanotaan olevan kykyä johtaa itseään. Itseohjautuvuutta on kuvattu myös byrokratian vastakohtaksi muun muassa filosofi Frank Martelan toimesta. Byrokratian perustuessa käskyihin ja kontrolliin, itseohjautuvuus perustuu luottamukseen ja ihmiseen tahtoon tehdä asiat hyvin. Itseohjautuvuuden lähtökohtana on työntekijöiden autonomisuus ja vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman kontrollia. Väitöskirjatutkijana Aalto-yliopistossa toimiva Lauri Pietinalho kertoo, että itseohjautuvan organisaation päätöksenteossa mukaan hakeutuvat sellaiset ihmiset, joilla on kyseiseen aiheeseen jotakin annettavaa ja muut luottavat siihen, että he tekevät hyvän päätöksen. (Savaspuro 2019, 25–26.) On merkityksellistä luottaa muiden kykyyn tehdä oikeita päätöksiä sen sijaan, että kaikkien tulisi esimerkiksi osallistua samoihin palavereihin.

Itseohjautuvuuteen liittyvässä kirjallisuudessa nousee usein esiin filosofi Frank Martelan nimi. Sekä Savaspuro (2019) että Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019) esittävät teoksissaan Martelan ajatuksia itseohjautuvuuteen liittyen. He kirjoittavat Martelan esittävän, että itseohjautuvuus perustuu vapauteen ja vastuuseen. Kolmantena keskeisenä itseohjautuvuuden näkökulmana Hiila ja muut kirjoittavat Martelan esittäneen virtauksen. (Savaspuro 2019, 26; Hiila ym. 2019, 175.) Virtauksella tarkoitetaan ihmisen kykyä tuntea olevansa hyvä jossain ja silloin hän tuntee, että voi suoriutua tehtävästä hyvin. Vapaus tarkoittaa tässä yhteydessä omaehtoisuutta - mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä, kun tilanne niin vaatii. Vastuu liittyy siihen, että ihmisillä on tarve olla yhteydessä

muihin ihmisiin. Se korostaa yhteisten tavoitteiden merkitystä ja vastuunottamista niistä. (Hiila ym. 2019, 175–176.)

Itseohjautuvaa työtä tehdään usein itseohjautuvissa tiimeissä. Tällaisissa tiimeissä tehdään tiimityötä ilman, että tiimillä on varsinaista tiiminvetäjää (kuvio 4). Tiimi ohjaa toimintaansa itse ja vastaa omasta onnistumisestaan. Jokainen tekee myös töitä yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatioissa, joissa suositaan itseohjautuvia tiimejä, johtajien tehtävänä on toimia valmentajana, sparraajana ja mahdollistajana. (Hiila ym. 2019, 179–180.) Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014) mukaan esihenkilön työ on palvella tiimiä eli mahdollistaa tiimiläisten onnistuminen. Esihenkilön onnistumista mitataankin heidän mukaansa ainoastaan tiimiläisten onnistumisen kautta. Palvelevan johtamisen vastakohtaksi kuvataan itseään palvelevaa johtamista, jossa esihenkilö mittaa onnistumistaan omalla menestyksellään. Usein näin toimiva esihenkilö jopa manipuloi sekä käyttää hyväkseen työyhteisön resursseja ja muita ihmisiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 101–102.)



Kuvio 4. Hierarkkinen tiimi vs. itseohjautuva tiimi (Hiila ym. 2019, 180, muokattu)

Laloux (2014) esittelee kirjassaan *Reinventing Organizations* hollantilaisen hoiva-alan yrityksen Buurtzorgin, joka on tullut maailmanlaajuisesti tunnetuksi itseohjautuvana organisaationa. Kotihoitoa tarjoava Buurtzorg perustettiin vuonna 2006 Jos de Blokin toimesta. Organisaatiossa toimitaan 10–12 hengen tiimeissä, eikä esihenkilöitä ole lainkaan. Tiimit ovat itse vastuussa työstään ja

päätöksistä. Jos de Blok perusti yrityksen, koska koki, ettei hänen ollut mahdollista saada aikaan muutosta hoiva-alan yrityksissä, joissa aiemmin työskenteli. Buurtzorgissa hoitajilla on aikaa keskustella potilaiden ja heidän läheistensä kanssa. Potilaat eivät ole tuotteita, niin kuin monissa kilpailuvissa yrityksissä. Yrityksen suosion noustessa hoitajien määrä on kasvanut vuosien saatossa kymmenestä hoitajasta tuhansiin. Lisäksi Buurtzorgilla on suuri yhteiskunnallinen merkitys: Hollannissa on säästetty 2 miljardia euroa suuresti parantuneen kotihoidon vuoksi. Sairaaloiden sisäänkirjautumiset ovat vähentyneet ja sairaalajaksot lyhentyneet. (Laloux 2014, 65–66.) Myös Savaspuuro (2019) sivuaa teoksessaan Buurtzorgin organisaatiota. Hän kirjoittaa, että Buurtzorg on valittu monia kertoja parhaaksi yritykseksi Hollannissa ja asiakkaita olisi niin paljon, että yritys ei pysty ottamaan kaikkia vastaan. Taloustieteilijä Lucy Kok on perehtynyt tarkasti yrityksen malliin ja muistutti Ylen haastattelussa (3.6.2018) yrityksen menestyksen salaisuuden olevan onnelliset työntekijät. (Savaspuuro 2019, 29.) On kiinnostavaa huomata, että tänä päivänä yritysten menestys pohjautuu pehmeisiin arvoihin, kuten työntekijöiden onnellisuuteen. Seuraavassa luvussa käsittelemme tarkemmin erilaisia tiimien organisoitumistapoja.

3.1 Erilaisia tapoja tiimien organisoimiseen

Hiila ym. (2019) kuvaavat kirjassaan Tiimiäly itseohjautuvan tiimin ja hierarkkisen tiimin eroja. Itseohjautuvan tiimin edellytyksenä on mm. vahva oman työn hallinta, ennakointi, kommunikointikyky ja selkeät roolit. Heidän näkemyksensä mukaan itseohjautuva tiimi mahdollistaa nopean päätöksenteon, potentiaalin hyödyntämisen ja vapauden työn organisointiin. Itseohjautuvassa tiimissä on hyvä huomioida, että on vahva yhteinen tahtotila tavoitteesta ja tiimin keskinäinen luottamus. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 184–185.)

Martela & Jarenko (2017) kirjoittavat itseorganisoitumisesta, jolla tarkoitetaan organisoitumisen tapaa, jossa on mahdollisimman vähän ylhäältä annettuja rakenteita. Itseorganisoitumisessa välteään esimerkiksi jäykkiä hierarkioita ja lupakulttuuria eli sitä, että esihenkilön lupa olisi aina saatava kaikkia päätöksiä varten. Työntekijät organisoituvat siten, millä tavalla milloinkin näkevät parhaaksi ja tekevät yhteistyötä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa se on tarpeellista ja järkevää. Martela & Jarenko (2017) kuvaavat itseorganisoitumisen vastakohtaksi ylhäältä organisoitumisen, jossa on selkeä hierarkia. Ylhäältä organisoitumisessa työntekijät pystyvät tekemään huomatta-

vasti vähemmän päätöksiä kuin itseorganisoitumisessa. Organisoitumisen tapoja löytyy paljon erilaisia täysin ylhäältä organisoituneen ja itseorganisoituneen tiimin väliltä. Niiden keskivälissä on esimerkiksi organisaatioita, joissa tiimit ovat itseohjautuvia, mutta niiden toiminnalla on tiukat rajat, joita ohjaa esimerkiksi tulostavoitteet tai muut ylhäältä johdetut rakenteet. Tällaisessa mallissa yhdistyy itseorganisoituminen ja perinteinen byrokraattinen rakenne. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.)

Hierarkkisen tiimin toiminnan edellytys on hyvät esihenkilötaidot, kuten pelon ilmapiiriä tulee välttää sekä avoin keskustelukulttuuri eli tiimiläiset uskaltavat haastaa tarvittaessa vahvaakin johtajaa. Hierarkkisella tiimillä on selkeä tapa organisoitua eli roolit ja vastuut ovat selkeitä. Itseohjautuva organisoituminen voi aiheuttaa toisille stressiä, mutta hierarkkisessa tiimissä on selkeämpää se, kuka kantaa vastuun ja antaa ohjeita. Toki kääntöpuolena on se, että vastuuta voi päästä pakoilemaan, koska tiimiläiset helposti keskittyvät vain omaan suoritukseen eikä kokonaistavoitteen saavuttamiseen. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 186.)

Rubanovitschin (2020) mukaan Kantarin (2019) Tutkimus itseohjautuvuudesta suomalaisessa työelämässä käsitteli asioita, joita esimieheltä tarvitaan, jotta tiimi voi toimia mahdollisimman itseohjautuvasti. Tärkeimmiksi nousi mm. kannustus ja itseluottamuksen vahvistaminen, suunnan näyttö, mihin mennä ja valinnan vapaus sinne pääsemiseksi sekä hyvää, yhteistä keskustelua ja sparrailua, mutta ei ohjeistusta. Toisena asiana selvitettiin tilanteita, joissa jäsenet toivoisivat esimieheltä aktiivisuutta. Eniten painoarvoa sai seuraavat tilanteet kuten tiimin sisäiset ristiriitatilanteet, monimutkaiset päätöksenteot, tiimin yhteisen suunnan muodostaminen, yksittäisten henkilöiden tuki ongelmatilanteissa, sovittaessa tiimin toimintatavoista sekä tekeillä olevien asioiden loppuunsaattamisen varmistaminen sekä seuraaminen. (Rubanovitsch 2020, 66–67.)

Rubanovitsch (2020) nostaa esiin organisaatiomallin, joka ei ole varsinaisesti itseohjautuva eikä hierarkkinen malliltaan. Hän kutsuu sitä moderniksi johtajuudeksi, jossa johtaja muodostaa organisaation asiakkaiden prosessien mukaan. Tiimi muodostuisi myyjistä ja asiakkaista, jotka toimisivat itseohjautuvana tiiminä. Tällaisen tiimin tavoitteena on päästä kohti yhteistä päämäärää. Onnistumista edesauttaa, mikäli tiimin jäsenillä on mahdollisuus ja taito organisoitua parhaaksi mahdollisella tavalla sekä johtaa itsenäisesti tekemistä niin, että tiimissä voidaan vaihtaa johtajan roolia aina tilanteen ja asiantuntijuuden mukaan. (Rubanovitsch 2020, 80.)

Tiimien organsioitumisen toimivuutta voi lähestyä myös siitä näkökulmasta, onko tiimin yhteinen tehtävä yksinkertainen vai monimutkainen. Yksinkertaisen tehtävän osalta on johtajakeskeinen organisoituminen parempi, sillä kaikki tieto kulkee hänen kauttaan ja hän voi niillä tiedoilla tehdä päätöksiä. Monimutkaisten tehtävien osalta taas ei johtajakeskeinen tapa toimia parempi eli tiimi tekee yhdessä päätökset yhdessä koostetun tiedon avulla. (Buchanan & Huczynski 2013, 365.)

Buchananin ja Huczynskin (2013) mukaan Tuckman ja Jensen (1977) kuvasivat ryhmän kehitysvaiheita viisiportaisesti. Ryhmä muuttuu tehokkaaksi tiimiksi vasta neljännellä portaalla eli suoritusvaiheessa. Sitä edeltävä taso on ryhmä, joka jakaa tietoa keskenään ja tekee yhteistyötä, mutta siinä on voimakkaasti johtaminen mukana. Neljännellä tasolla ollaan vielä enemmän joustavia tehtävärooleissa, auttavaisia ja avoimia eikä johtajuus ole keskiössä. (Buchanan & Huczynski 2013, 345–348.)

Toisin kuin Laloux (2014) kirjoittaessaan Buurtzorgista, Järvinen (2009) korostaa, että täydellinen itseohjautuvuus ei toimi, vaan tarvitaan hyvää ja ammattimaista johtamista. Muuten johtamistyhjiön täyttää joku tiiminjäsen ja hänen toimintansa voidaan kokea omavaltaisena, koska hänellä ei ole valtuuksia määrätä toisia. Johtajan tehtävä on muistuttaa perustehtävästä valmennuskeskusteluissa, tiimipalavareissa tms., sillä ihmiset muuten ajautuvat tekemään itselle mieluisia ja heitä eteenpäin vieviä tehtäviä, eikä asiakkaan ja yrityksen etu ole ensisijainen. Järvinen näkee niin, että etenkin isommissa organisaatioissa tulee olla selkeä rakenne ja johtamisjärjestelmä, jossa ylemmällä tasolla olevat johtavat tukevat alemmalla tasolla olevia henkilöitä. Jokaisella henkilöllä tulee olla oma esihenkilö, jonka puoleen voi kääntyä ongelma- ja ristiriitatilanteissa. (Järvinen 2009, 58–61.) Itseohjautuvissa tiimeissä psykologisella turvallisuudella on tärkeä merkitys ja tätä aihealuetta käymme läpi seuraavassa luvussa.

3.2 Psykologinen turvallisuus itseohjautuvissa tiimeissä

Jotta ihminen uskaltaa sanoa ääneen, mitä ajattelee tai minkälaisia ideoita hänellä on, tulee psykologisen turvallisuuden olla kunnossa. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tunnetta siitä, että uskaltaa kokeilla asioita, ottaa riskejä ja saa jopa epäonnistua. Ilman tätä tunnetta ihminen toimii varautuneesti ja pyrkii jatkuvasti varmistelemaan, että on tehnyt asiat oikein. Psykologinen turvallisuus on itseohjautuvan tiimin tärkeimpiä ominaisuuksia. Hiilan ym. (2019) mukaan tiiminvetäjien olisi

hyvä pohtia, miten he pystyisivät edistämään psykologista turvaa ja ihmisten uskallusta olla rakentavalla tavalla eri mieltä tiimin sisällä. Johtajien sen sijaan olisi hyvä miettiä, millä tavalla he pystyisivät edistämään tunnetta siitä, että epävarmuus on sallittua. Lisäksi johtajan olisi hyvä pohtia, miten voisi paljastaa työyhteisölle oman inhimillisyytensä ja haavoittuvaisuutensa. (Hiila ym. 2019, 168–169.)

Rothin & Saarenpään (2020) mukaan psykologisen turvallisuuden tarve on ihmisillä sisäänrakennettua, mutta toisilla ihmisillä se korostuu enemmän kuin toisilla. He kertovat Googlen Aristotle -projektista, jossa vertailtiin huipputiimejä ja tutkittiin niitä yhdistäviä tekijöitä. Niitä löytyi lopulta hyvin vähän, mutta yksi yhdistävä tekijä löytyi: tiimeissä vallitseva psykologisen turvallisuuden tunne. Psykologisen turvallisuuden tunne siis usein erottaa huipputiimin muista tiimeistä. Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin rakentamiseen liittyy useita huomioonotettavia seikkoja, joista tärkeimpiä ovat reilu, arvostava ja tasapuolinen kohtaaminen sekä yksilöinä että ryhmänä. Lisäksi on erittäin tärkeää kunnioittaa jokaisen yksilöllisyyttä ja erilaisia elämäntilanteita. Näiden seikkojen avulla syntyy luottamus ja tunne keskinäisestä yhteenkuuluvuudesta. Roth & Saarenpää (2020) kirjoittavat myös psyykkisestä suojasta eli resilienssistä, joka auttaa suojautumaan stressiltä ja työn kuormitukselta ja lisäksi resilienssi auttaa luomaan työhyvinvointia. Resilienssi syntyy psykologisen turvallisuuden seurauksena ja tästä syystä esihenkilön johtamistyyllillä on suuri merkitys resilienssin mahdollistamisessa. (Roth & Saarenpää 2020, 23.)

Savaspuron (2019) mukaan psykologinen turvallisuus on itsensä johtamisen keskiössä. Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että häntä kuunnellaan ja häntä arvostetaan. Esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä nähdään luottamuksen rakentaminen – työntekijä alkaa johtaa itse omaa työtään, kun voi luottaa siihen, että on oman työnsä paras asiantuntija. (Savaspuro 2019, 162.)

Tiimiin voi muodostua psykologinen turvallisuus, jos luottamus on kunnossa. Luottamuksen ja turvallisuuden synnyttämiseen liittyy eräs tärkeä elementti ja se on johdonmukaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi esihenkilön positiivinen suhtautuminen avoimuuteen tulee päteä kaikissa tilanteissa, eikä vain osassa. Jos avoimuuteen suhtaudutaan positiivisesti vain tietyissä tilanteissa, ihmiset eivät voisi luottaa siihen, että voidaan puhua rehellisesti ja avoimesti. Esihenkilön epäjohdonmukaisuus voi siis aiheuttaa varautuneisuutta ja jännittämistä tiimiläisten keskuu-

dessa. Mikäli tiimiläiset kokevat, että voivat puhua esihenkilölleen suoraan, on esihenkilö onnistunut luottamuksen rakentamisessa. Toinen tärkeä elementti psykologisen turvallisuuden rakentamisessa on aito läsnäolo eli se, että esihenkilöä on helppo lähestyä ja, että hän keskittyy aina vain siihen henkilöön, kenen kanssa parhaillaan keskustelee. (Roth & Saarenpää 2020, 26–27.) Seuraavassa luvussa kuvaamme tarkemmin tämän tutkimuksen toteuttamista.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena eräässä finanssialan yrityksen sisäisessä tiimissä. Tutkimusta tehtiin kevästä 2020 alkaen, kun tutkittava tiimi perustettiin. Tiimiä on osallistettiin tutkimukseen ja kehittämiseen aktiivisesti esimerkiksi erilaisten ryhmätöiden, projektien ja haastatteluiden avulla. Tiimin esihenkilöt myös kirjoittivat tutkimuspäiväkirjaa tiimin perustamisesta alkaen koko tutkimuksen ajan (sähköiset muistiinpanot valmennuskeskusteluista). Tutkimuksen edetessä haastateltiin henkilöstön lisäksi myös organisaation ylintä johtoa.

4.1 Toimintatutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, sillä toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymyksen muotoilu alkaa yleensä tutkimuksen tehtävän määrittelystä eikä tutkimuskysymyksistä. Tämä johtuu siitä, että toimintatutkimukselle olennaista on, että haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa. Useimmiten toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää käytänteitä. Toimintatutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten asioiden tulisi olla, kun taas perinteisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka asiat nyt ovat. Toimintatutkimuksessa jatkokysymys on, miten toivottava tila saadaan aikaan ja mitä tietoa tarvitaan kehittämisen tueksi. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan sellaista tietoa, minkä avulla voidaan kehittää käytänteitä. Toimintatutkimus toteutetaan yleensä niin, että taustatyönä tehdään kirjallisuuskatsaus aiemmin aiheesta tehdyistä tutkimuksesta sekä kirjallisuudesta ja tämän jälkeen lähestytään pikkuhiljaa uutta tutkimuksellista näkökulmaa eli sitä, mitä tällä kyseisellä tutkimuksella tavoitellaan. (Valli 2018, 220–221.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavalla valmentaja esihenkilö pystyy tukemaan itseohjautuvaa tiimiä ja minkälaiset menetelmät ovat parhaita tähän liittyen. Se aiheena kiinnosti meitä tutkijoina, koska olimme aloittaneet valmentajavan johtajan tehtävässä tutkittavan tiimin

perustamisen yhteydessä. Halusimme selvittää, minkälaisilla menetelmillä valmentavan johtajan on hyödyllisintä tukea itseohjautuvaa tiimiä eli halusimme selvittää, miten meidän kannattaisi toimia, jotta tiimi menestyisi parhaiten. Tutkimuksen tarkoitus on löytää ja kehittää käytänteitä, joita voisi hyödyntää laajemminkin tutkittavassa yrityksessä. Tutkimme alkuun valmentavasta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta, joiden pohjalta tehtiin kirjallisuuskatsaus. Tämän jälkeen tunnistettiin tutkittavasta tiimistä samoja pohdituttavia aiheita mm. henkilöstötutkimuksen jälkeen. Halusimme, että tiimin jäsenet pääsevät keskustelemaan aiheista ja päädyimme pitämään ryhmäkeskusteluja, jotka toimivat tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluaineistoina.

Puusa & Juutin (2020) mukaan toimintatutkimus yhdistetään yleensä laadulliseen tutkimustapaan. Toimintatutkimuksessa yhdistyy samanaikaisesti käytäntö ja teoria. Se on käytännönläheistä tutkimusta, mutta siinä käytetään myös systemaattisesti tieteen menetelmiä. Toimintatutkimukseen sisältyy tarkkailua, uuden oppimista sekä oivaltamista ja näiden seurauksena tulisi käytännön elämään saada aikaan muutoksia. Myös teoreettisen ymmärryksen tutkimuksen kohteen ympärillä on tarkoitus kasvaa. Yksiselitteistä määritelmää toimintatutkimukselle ei ole kyetty antamaan ja sitä sovelletaan useilla tieteenaloilla. Toimintatutkimuksen koulukuntia yhdistää toimintaan kiinnittyminen ja sen havainnoiminen sekä reflektointi ja muuttaminen. Yhteistä on myös se, että tutkijat ja toimijat toimivat yhdessä koko tutkimuksen ajan. Toimintatutkimusta käytettäessä organisaation tavoitteena on yleensä kasvattaa organisaation itseymmärrystä, kehittää konkreettisia toimia muutosta varten ja viedä ne käytännön tasolle. (Puusa & Juuti 2020, 267–268.)

Tässä tutkimuksessa yhdistyi mielestämme hyvin käytäntö ja teoria. Oli mielenkiintoista huomata, että todellakin hyvin samoihin teemoihin päädyimme ryhmähaastatteluissa, mitä olimme jo kirjallisuuskatsaukseen nostaneet. Ainoastaan yksi neljästä haastatteluista erosi sen verran aiheeltaan, että emme ottaneet sitä tähän tutkimukseen aineistoksi. Ryhmähaastattelutilanteessa tutkittavan tiimin jäsenet keskustelivat paljon keskenään, jolloin pystyimme tutkijoina keskittymään tarkkailuun. Hyvin pian ryhmähaastattelujen jälkeen keskustelut litteroitiin ja niitä pääsimme vielä tarkemmin analysoida sekä tekemään oivalluksia. Tiimi on raportin loppuun kirjoitusvaiheessa jo purettu, mutta tutkimuksesta saaduista oivalluksista osa tuotiin heti keskusteluhetkien jälkeen käytäntöön. Tutkijat toivat organisaatiolle myös tietoon tekemiään havaintoja esimerkiksi siinä vaiheessa, kun muodostettiin uusia tiimejä.

Puusa & Juuti (2020) kuvaavat reflektiivisen ajattelun ja toiminnan parantamisen toimintatutkimuksen tärkeimpänä piirteenä. Myös itse tutkimus on kuitenkin tärkeää pitää keskiössä, ettei kehittäminen ota liian suurta roolia. Tutkimusprosessin aikana tutkija alkaa tuntemaan tutkittavan organisaation teorian paremmin ja hän alkaa toimimaan sen sisällä. Tutkittavat henkilöt sen sijaan alkavat tutkimaan omaan työtään ja tällä tavalla myös osallistuvat tutkimukseen ollessaan samalla myös toimijan roolissa. Toimintatutkimukselle onkin erittäin tärkeää saada mukaan myös toimijoiden näkökulma ja se, että ihmiset näkevät tekojensa seuraukset. Toimintatutkimuksella halutaan lisäksi saada aikaan tilanteita, jossa toimivat refleктоivat itse itseään. Tällaisissa tilanteissa voi kyseenalaistaa ja kokeilla erilaisia asioita. Tutkimuksen kohdetta pidetään aktiivisena subjektina, joka voi itse arvioida omaa toimintaansa ja vaikuttaa siihen. (Puusa & Juuti 2020, 274–275.)

Myös tältä osin toimintatutkimus soveltui hyvin meille tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuksen aikana me tutkijat refleктоimme paljon tapaamme tehdä työtä valmentavina johtajina, jotta itseohjautuvuus toteutuisi tiimissä mahdollisimman hyvin. Tiimin jäsenille eli tutkittaville kerrottiin useampaan kertaan, että tutkimme tällaista asiaa ja että he ovat tutkimuksen kohteena. Yrityksessä oli aloitettu itseohjautuvuuteen tukeminen, mutta se aiheena oli jonkin verran vielä epäselvä ja tavoite oli myös selventää, mitä tiimin itseohjautuvuus käytännössä tarkoittaa juuri kyseisellä tiimillä. Ryhmähaastattelut olivat samalla toimijoiden omaa reflektionia aiheen ympärillä ja samalla ymmärryksen kasvattamista. Itseohjautuvuuteen liittyvä termistö ja siihen johtava tekeminen tuli käsiteltyä. Toki mikään asia ei yhdellä käsittelyllä mene käytäntöön eikä tämä toki ollut ensimmäinen kerta, kun tutkittavat olivat sen parissa keskustelemassa. Reflektionia ja keskustelua tarvitaan paljon, jotta päästään siihen, että tiimin kesken vallitsee luottamus, sen myötä psykologinen turvallisuus ja avoimella keskustelukulttuurilla päästään kohti itseohjautuvaa tiimiä. Näillä keskusteluhetkillä tutkittavat toimivat tutkimuksessa aktiivisina osallistujina, jotka pääsivät itse vaikuttamaan omaan toimintaansa.

4.2 Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineistoa kerätään haastatteluiden sekä havainnoinnin ja tutkimuspäiväkirjan avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation ylintä johtoa valmentavan johtajuuden tavoitteista itseohjautuvan tiimin tukena puolistrukturoitua haastattelutapaa hyödyntäen. Lisäksi kohde-

organisaation henkilöstöä haastateltiin sekä sähköisellä ennakkokyselyllä että ryhmähaastattelujen avulla. Henkilöstön haastattelujen avulla pyrimme saamaan tietoa henkilöstön odotuksista ja toiveista valmentavaan johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyen. (taulukko 1.)

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto

Keruu tapa	Keruu tav an tarkennus	Tutkimuksen kohde	Tutkittavien määrä	Tutkimusaineisto	Tutkimuksen ajankohta
Haastattelu	Stukturoitu sähköinen Lyyti-ennakkokysely	Organisaation henkilöstö	27 tiimiläistä	Tutkimuspäiväkirja	touko-kesäkuussa 2020
Haastattelu	puolistruturoitu Teamsillä	Organisaation ylin johto	1 haastateltava	Tallenne	maaliskuussa 2021
Haastattelu	ryhmä- ja teemahaastattelu Teamsillä	Organisaation henkilöstö	22 tiimiläistä	Tallenne	helmi-maaliskuussa 2021
Havainnointi ja kirjoittaminen	muistiinpanot tiimin esihenkilöiden yhteisessä OneNotessa	Organisaation henkilöstö	69 tiimiläistä	Tutkimuspäiväkirja	maaliskuu 2020 - kesäkuu 2021

4.2.1 Haastattelu

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2010) kirjoittavat, että haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan aineistonkeruuta säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Kysymysten järjestystä on mahdollista vaihdella ja vastausten tulkinnassa on enemmän joustonvaraa kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205.) Tähän tutkimukseen haastattelu valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä halusimme saada sekä toimihenkilöiden että johdon ajatukset kuuluviin.

Strukturoidulle haastattelulle eli lomakehaastattelulle on ominaista, että kyselylomakkeen kaltainen. Haastattelussa on ensisijaisesti kysymyksiä, joihin on tarjolla valmiita vaihtoehtoisia vastauksia. Myös avoimia kysymyksiä voi olla, mutta niiden käyttöä tulee arvioida kyselyn laajuuden mukaisesti. Tällaista kyselyä voidaan käyttää esim. ennen laadullisen tutkimuksen toteuttamista ennakkokyselyinä tai lisäaineistona. Lähtökohtaisesti lomakehaastattelua käytetään kvantitatiiviseen tutkimustapaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teimme tutkimuksemme alussa eli kun tiimi oli juuri organisoitunut ennakkokyselyn, joka oli tiimiläisen ja uusien esihenkilöiden yhteisen valmennuskeskustelun pohja. Samalla saimme kartoitettua, mitä odotuksia organisaation henkilöstöllä oli esihenkilöilleen. Ennakkokysely oli toteutettu strukturoituna haastatteluna eli lomakehaastatteluna sähköisessä muodossa (ks. liite 1).

Puolistrukturoidun haastattelun etu on se, että sen avulla on mahdollista saada myös sellaista tietoa, mitä ei olisi tullut esiin tutkijan luomilla valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Puolistrukturoidulla haastattelulla tutkija saa vastaukset tutkimukseen liittyviin aiheisiin tutkittavan itse sanoittamina. (Puusa & Juuti 2020, 111–112.)

Organisaation ylimmän johdon haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelussa käsiteltiin valmentavaa johtamista itseohjautuvan tiimin tukena ja siihen liittyviä asioita. Tutkijat valmistelivat etukäteen liitteessä 1 olevia sopivia haastattelukysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus saada tutkimusaiheesta ja johdon näkemyksistä riittävästi tietoa (liite 2). Haastattelua varten lähetettiin kalenterikutsu yli kuukautta aiemmin ja haastattelu oli tarkoitus tehdä kasvotusten organisaation yksityisessä tilassa. Vallitsevan koronatilanteen takia haastattelu päätettiin pitää Teamsin kautta. Tapaamisen aikana molemmilla tutkijoilla ja haastateltavalla oli videokamerat päällä, jotta haastateltava koki tilanteen mahdollisimman rennoksi ja vuorovaikutteiseksi.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli välimuoto lomake- ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelussa mietitään valmiiksi aihepiirit, joista halutaan tietoa, mutta tarkkoja kysymyksiä ei tehdä valmiiksi. Teemahaastattelua käytetään usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta sitä on mahdollista käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.)

Ryhmähaastattelu toteutetaan niin, että paikalla on samaan aikaan useita haastateltavia. Tärkein tavoite on saada aikaan ryhmäkeskustelu tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tai johonkin siihen liittyvästä teemasta. Ryhmähaastattelun voi toteuttaa monella eri tavalla ja sitä kannattaa käyttää erityisesti silloin, kun tutkija haluaa tietää tutkittavien yhteisen kannan tutkittavaan kysymykseen. Ryhmähaastattelussa haastattelija kohdistaa kysymykset kaikille haastateltaville, ei yksittäiselle henkilölle. Tarvittaessa voi haastattelija voi välillä kohdentaa kysymyksen vain yhdelle

haastateltavalle. Haastattelijan tehtävänä on luoda keskustelulle raamit, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen. Muutoin haastateltavat saavat keskustella ja kommentoida aihetta vapaasti. Ryhmähaastattelu tuottaa yleensä tutkittavasta aiheesta monipuolista tietoa. (Puusa & Juuti 2020, 115–116.)

Organisaation henkilöstön eri aihepiirien ryhmähaastatteluihin valikoitiin tutkimuksen kohteena olevan tiimin kaikki jäsenet heidän omien toiveidensa mukaisesti. Taulukossa 2 esitetyt aihepiirit eli teemat käytiin läpi tiimin yhteisessä palaverissa, jonka jälkeen osallistujat saivat ilmoittaa tutkijoille, mihin ryhmään haluavat osalliseksi (taulukko 2). Teemahaastattelujen osallisille lähetettiin tunnin mittaiset kalenterikutsut Teams-kokouksen muodossa viimeistään kaksi viikkoa ennen haastattelua. Haastattelut pidettiin neljän viikon aikana, jotta suurimmalla osalla tiimin jäsenistä oli mahdollisuus päästä mukaan. Noin kaksi päivää ennen kutakin ryhmähaastattelua osallistujille lähetettiin aiheeseen orientoiva PowerPoint-materiaali, jossa oli yhteensä viisi diaa. Liitteessä 3 olevissa dioista neljä ensimmäistä oli kaikille saman sisältöisiä eli tutkittua teoriaa ja yrityksen tahtotilaa itseohjautuvasta organisaatiosta. Viides dia sisälsi aiheeseen sopivia tarkentavia kysymyksiä kyseisestä teemasta keskustelun tueksi. Osassa ryhmähaastatteluja käsiteltiin useampaa teemaa. (liite 3.)

Taulukko 2. Organisaation henkilöstön ryhmähaastattelujen teemat

Teemahaastattelujen ryhmät	Käsiteltävät teemat
Teemahaastattelu ryhmä 1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
Teemahaastattelu ryhmä 2	Selkeät roolit ja vastuut sekä toiminnan kehittäminen
Teemahaastattelu ryhmä 3	Psykologinen turvallisuus ja avoin keskustelukulttuuri
Teemahaastattelu ryhmä 4	Hyvä myyjä vrt. asiakaslähtöinen toimintatapa

Aineiston keruun osalta tutkijoiden tulee päättää tutkimuksen kohteena oleva yksikkö ja näyte. Kun tutkitaan esim. organisaatiota, niin laadullisilla menetelmillä kuvataan ja havainnoidaan juuri kyseistä organisaatiota, ei yksittäisen henkilön näkemyksiä. Näytteenottoajankohta vaikuttaa myös tutkimustuloksiin, sillä tutkimuksen kohteena oleva yksikkö muuttuu ajan kuluessa ja tulos

voi olla erilainen esim. eri vuoden aikaan tehtynä. (Patton 2002, 228–229.) Tässä tutkimuksessa tutkittava yksikkö oli ensisijaisesti eräs finanssialan yrityksen sisäinen tiimi. Tutkimuksen näyte eli haastattelut sijoittuivat keväälle 2021 eli tiimi oli toiminut sellaisessa muodossa noin vuoden verran.

Organisaation tiimin henkilöstöstä osallistui ryhmähaastatteluun 5–8 henkilöä kerrallaan. Vain yksittäiset tiimiläiset eivät päässeet osallistumaan haastatteluihin työtilanteesta tai lomasta johtuen. Taulukossa 3 on havainnollistettu sekä haastateltavien että tutkijoiden tutkimuksen osallistujien taustoja. Ryhmähaastatteluissa olleiden tiimin jäsenien tarkempaa toimenkuvaa ei taulukossa 3 haluttu erotella, ettei henkilöt ole tunnistettavissa. Tutkijoina päädyimme siihen, että nostamme esiin vain kokemusvuoden organisaatiossa viiden vuoden välein. Jossain annetuissa kommentteissa oli huomattavissa eroavaisuuksia, kuinka kauan henkilö oli työskennellyt organisaatiossa ja minkälaisia aikaisempia kokemuksia henkilöllä oli joko kyseisestä yrityksestä. Taulukossa 3 ilmennetään myös se, kuinka monta kertaa tutkittavan suoraa lainausta on raportissa käytetty. Tällä haluttiin osoittaa, että kaikkien sanomisia on huomioitu tasapuolisesti. (taulukko 3.)

Taulukko 3. Tutkimusten osallistujien tausta

Haastateltavan koodi	Tehtävä organisaatiossa/rooli	Työkokemus organisaatiossa (0-1 v, 1-5 v, 5-10 v, 10 v-)	Montako kertaa sitaattia käytetty
H1	Organisaation ylin johto	5-10 vuotta	7
H2	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	2
H3	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	3
H4	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	4
H5	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	3
H6	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	1
H7	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	0-1 vuotta	1
H8	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	4
H9	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	1-5 vuotta	4
H10	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	2
H11	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	1
H12	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	1
H13	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	1-5 vuotta	1
H14	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	1
H15	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	2
H16	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	0-1 vuotta	1
H17	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	1-5 vuotta	1
H18	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	0-1 vuotta	1
H19	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	0-1 vuotta	1
H20	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	2
H21	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	1-5 vuotta	1
H22	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	0-1 vuotta	2
H23	Organisaation henkilöstö, asiakaspalvelu	5-10 vuotta	0
T1	Tiimin esihenkilö, tutkija	5-10 vuotta	2
T2	Tiimin esihenkilö, tutkija	yli 10 vuotta	2

Haastattelukutsussa kehoitettiin haastateltavia tulemaan kahvihetkeen, jossa keskustellaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esiin nousseita aiheita. Otsikossa mainittiin vielä, mikä keskusteltava aihe oli. Haastattelun alussa käytiin small talkia mm. siitä, mitä herkkuja nauttii kahvin kanssa. Rennolla keskustelun avauksella ja kannustuksella avoimeen keskusteluun pyrimme haastattelijoina, mutta samalla esimiehinä vapauttamaan tunnelmaa. Sellainen tunne meillä haastattelijoina jäi, että haastateltavat olivat vapautuneita ja keskustelu oli hyvin soljuvaa. Annoimme haastateltavien keskustella keskenään ja haastateltavat vain auttoivat miettimään jotain toista näkökulmaa, mikäli sitä ei ollut vielä käsitelty. Pyrimme pitämään huolen, että kaikki saivat sanoa oman näemyksensä. Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne lopetettiin aikataulun mukaisesti, jotta haastateltavat ehtivät seuraaviin tapaamisiinsa. Osa haastateltavista poistui aiemmin, mitä haastattelu kesti, mutta haastattelijoina pyysimme ennen poistumista vielä kommentteja, mikäli niitä ei ollut vielä tullut.

4.2.2 Havainnointi

Havainnointi on perusmenetelmä tieteellisessä aineistonhankinnassa. Tieteellisellä havainnoinnilla tarkoitetaan systemaattista tapaa kerätä tietoa sekä toimintaa, joka suuntautuu tieteelliseen työskentelyyn. Yksi havainnoinnin eduista on se, että sen avulla on mahdollista päästä seuraamaan todellisia tilanteita reaaliajassa. Havainnoimalla on mahdollista itse osallistua tilanteisiin sen sijaan, että kysyisi muilta, miten tilanne on mennyt. Havainnointi mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun prosesseina ja myös pitkän ajan kuluessa. (Puusa & Juuti 2020, 131.) Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2010) mukaan havainnoinnin avulla voidaan saada selville henkilöiden tuntemuksia, ajatuksia ja uskomuksia. Nämä eivät kuitenkaan kerro tapahtumien oikeastaan kulusta. Havainnoinnin avulla voidaan nähdä, toimivatko ihmiset kertomansa mukaisesti. Havainnoinnin etuna on se, että se auttaa saamaan suoraan ja välitöntä tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä tai organisaation toiminnasta. Koska havainnoinnilla tutkitaan todellista elämää, se on sopiva kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi ja erityisen hyvin se sopii tutkimaan vuorovaikutusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 212–213.) Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan myös vuorovaikutusta johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyen, päätimme käyttää yhtenä aineistonkeruumenetelmänä havainnointia.

Tutkijat havainnoivat satunnaisesti tutkittavien työpäiviä. Päiviin sisältyi taustatyötä, asiakkaiden kontaktointia puhelimitse, asiakasneuvotteluita kasvotusten tai puhelimitse. Lisäksi säännöllisesti pidetyt valmennuskeskustelut sisälsivät havainnointia. Kaikesta havainnoinnista tehtiin muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan.

4.2.3 Tutkimuspäiväkirja

Hirsjärvi ym. (2010) kirjoittavat, että tutkimuspäiväkirja auttaa tutkimuksen seuraamisessa ja edistämässä. Sen tulisi olla aina helposti saatavilla, jotta siihen voi vaivattomasti kirjoittaa havaintoja, ajatuksia ja ideoita sekä kysymyksiä, joihin tulee etsiä vastauksia ym. Muistiin on hyvä kirjoittaa myös lähdevinkkejä sekä ihmisten sanomisia ja kommentteja. Tutkimuspäiväkirja voi olla hyvin vapaamuotoinen tai sitten kurinalainen ja sisältää lokeroituja muistiinpanoja. Pääasia on, että ajatukset ja ideat kirjoitetaan muistiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 45.) Tässä tutkimuksessa käytettiin vapaamuotoista sähköistä tutkimuspäiväkirjaa (OneNote), johon tutkijat kirjoittivat muistiinpanoja havainnoinneista ja muista tiimiin liittyvistä asioista.

Näistä eri aineistoista eli haastatteluista, havainnoinneista ja tutkimuspäiväkirjasta teimme erilaisia aineiston analyysyjä, joita käsittelemme seuraavassa kappaleessa.

4.3 Aineiston analyysi

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että laadullisen tutkimuksen aineiston analyysille ei ole olemassa yleispätevää kaavaa tai mallia. Analyysi muodostuu tutkijan kokeiluista ja hakemisesta. Aineistoa tulee lukea huolellisesti, järjestellä tekstimateriaaleja, eritellä sisällön rakenteita, jäsenellä ja pohtia, mitä aineisto oikein sisältää ja mitä se haluaa kertoa tutkijalle. Aineistoa voi luokitella eri teemojen tai aiheiden mukaan eli tällä tavoin koittaa tiivistää helpommin käsiteltäväksi ja ymmärrettäväksi materiaaliksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Käymme ensin läpi, miten litteroimme aineistojamme ja sen jälkeen kerromme, mitä analysointitapoja käytimme. Päädyimme käyttämään teemoittelua ja diskurssianalyysiä.

4.3.1 Litterointi

Tallennettu laadullinen aineisto kirjoitetaan yleensä puhtaaksi sanallisesti eli aineisto litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä joko koko aineistosta tai valitsemalla aineistosta esimerkiksi tietyt teemat. Aineiston litteroinnista ja sen tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Pääasia on, että ennen litterointia on tiedossa, minkälaista analyysia aiotaan tehdä. Lisäksi ennen litteroinnin aloittamista tulisi tietää, aiotaanko aineiston analyysissa käyttää tietokoneella käytettävää analysointiohjelmaa. Tämä on merkityksellistä, sillä erilaiset ohjelmat asettavat litteroinnille erilaisia vaatimuksia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 222.) Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi litteroimalla.

Litterointi aloitettiin noin kuukausi haastattelujen jälkeen, mikä johtui toisen tutkijan opintovapaan ajoittumisesta. Teemahaastattelujen aikana toinen tutkijoista toimi fasilitaattorina ja keskustelun ohjaajana ja toinen tutkija puolestaan kirjoitti PowerPoint-esitykselle tärkeimpiä esiin nousseita aiheita, joista tuli yhteensä 20 diaa. Myöhemmin niistä koostettiin yksi dia per haastattelu koko tiimiä varten tiimin keskeiseen purkutilaisuuteen. Purkutilaisuudessa tiimiläiset jaettiin vielä uusiin ryhmiin, joissa ryhmät kirjasivat ylös ne toimet, joihin toivottiin muutosta tai vahvistusta.

Taulukko 4. Litteroidun materiaalin jakautuminen eri haastattelujen kesken

Haastattelut	Käsiteltävät aiheet	Haastateltavien määrä	Litteroidun tekstin määrä	Nauhoitetun aineiston kesto
Henkilöstölle tehty teemahaastattelu ryhmä 1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	8 haastateltavaa	3762 sanaa	1 tunti 5 min, 47 sek
Henkilöstölle tehty teemahaastattelu ryhmä 2	Selkeät roolit ja vastuut sekä toiminnan kehittäminen	9 haastateltavaa	4135 sanaa	53 min 20 sek
Henkilöstölle tehty teemahaastattelu ryhmä 3	Psykologinen turvallisuus ja avoin keskustelukulttuuri	5 haastateltavaa	4986 sanaa	57 min 13 sek
Henkilöstölle tehty teemahaastattelu ryhmä 4	Hyvä myyjä vrt. asiakaslähtöinen toimintatapa	8 haastateltavaa	ei litteroitu	49 min 13 sek
Ylimmälle johdolle tehty puolistrukturoitu haastattelu	Valmentava johtaminen itseohjautuvan tiimin tukena	1 haastateltava	3658 sanaa	49 min 23 sek

Taulukossa 4 havainnollistetaan litteroidun materiaalin jakautuminen. Nauhoitettua aineistoa oli yhteensä noin viisi tuntia ja niistä litteroitua eli Wordiin kirjoitettua materiaalia oli 16 541 sanaa. Neljästä ryhmähaastattelusta litteroitiin vain kolme. Tutkijoina päädyimme siihen lopputulokseen, sillä ryhmähaastattelujen aiheet olivat valikoituneet muutamaa kuukautta aiemmin tehdystä henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta nousseista kehityskohteista. Poisjätetyssä aineistossa käsiteltiin myös luottamusta ja keskustelukulttuuria, mutta siinä näkökulma oli asiakastilanteissa, eikä tiimin itseohjautuvuudessa tai valmentavassa johtamisessa, jotka ovat tutkimustyön näkökulmia. (taulukko 4.) Hirsjärven ym. (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tulee yleensä paljon etenkin silloin, kun tutkija on tutkittavan aiheen osallisena ja tutkimuksessa on käytetty useita menetelmiä pidemmältä ajalta. Tämän takia kaikkea aineistoa ei ole syytä analysoida tai hyödyntää kyseissä tutkimuksissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 225.)

4.3.2 Laadullisen aineiston analysointitavat

Tutkija voi suhtautua aineistoon joko fakta- tai näytenäkökulman avulla. Faktanäkökulma voi näytettyä haastattelututkimuksessa esimerkiksi siten, että tutkija tuo esiin haastateltavien taustatietoja ja analyysin kohteena on se, millä tavalla haastateltavat tulkitsevat tai kokevat jonkun asian.

Haastateltavien edellytetään puhuvan rehellisesti ja avoimesti, sillä faktanäkökulman mukaan epärehellisyys veisi tutkimukselta arvon. Tässä näkökulmassa tutkijan tulee siis pohtia tutkittavien rehellisyyttä sekä saadun tiedon oikeellisuutta. Näytenäkökulmassa tutkija tutkii esimerkiksi haastattelujen avulla saatuja tietoja sellaisenaan. Tällöin analyysin kohteena on itse puhe ja käytetty kieli eikä puheen kohde. Fakta- ja näytenäkökulmat nivoutuvat usein yhteen. (Puusa & Juuti 2020, 149–150.) Tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnissa käytettiin näiden näkökulmien yhdistelmää.

Laadullisen aineiston analyysi aloitetaan aina käymällä saadut aineistot läpi moneen kertaan. Ensi vaikutelma aineistosta muodostuu koko tutkimuksen ajan; aineistoa kerätessä, tallenteita purkaessa sekä kirjoittaessa puhtaaksi muistiinpanoja. Analyysin laadun määrää pitkälti se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa ja tästä syystä on tärkeää, että tutkija lukee ja tarkastelee aineistoa moneen kertaan. (Puusa & Juuti 2020, 151.)

Aineistoa käsiteltiin ensimmäisen kerran heti aineistoa kerätessä. Toinen tutkijoista kirjoitti haastattelujen aikana muistiinpanot, joista tehtiin lyhennelmät noin kuukausi haastattelujen jälkeen. Sitten aineistot litteroitiin ja siinä yhteydessä aineistoa käsiteltiin jo kolmatta kertaa. Aineiston käsittely jatkui koko loppututkimustyön ajan.

Laadullisen analyysin yleisimmät analyysitavat ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Lisäksi laadullista materiaalia on mahdollista tutkia myös tilastollisten tekniikoiden avulla. Analyysimenetelmäksi kannattaa valita se, joka tuo parhaiten esille vastauksen tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224.) Päädyimme tässä tutkimuksessa valitsemaan analyysimenetelmiksi teemoittelun ja diskurssianalyysin. Teemoittelu tuntui luontevalta, koska tutkijat käsitelivät teoriassa tiettyjä teemoja, joista sitten muodostivat sopivat haastattelukysymykset. Diskurssianalyysiin päädyttiin myöhemmässä vaiheessa, kun aineistosta alkoi nousemaan paljon tunnesanastoa. Halusimme sitä tarkastella vielä tarkemmin diskurssianalyysin keinoin.

Teemoittelu on luonteva analyysitapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemat voivat nousta jo aineistolähtöisesti eli etsimällä aineistosta nousevia erottuvia seikkoja, jotka voivat olla asioita toisiinsa yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Toisena näkökulmana teemat voivat nousta tutkimuksen pohjalla käytetystä teoriasta, jonka pohjalta on yleensä teemahaastattelun kysymykset laadittu. Aineistosta nousevat teemat saattavat poiketa paljonkin teoriasta eli litteroitua tekstiä

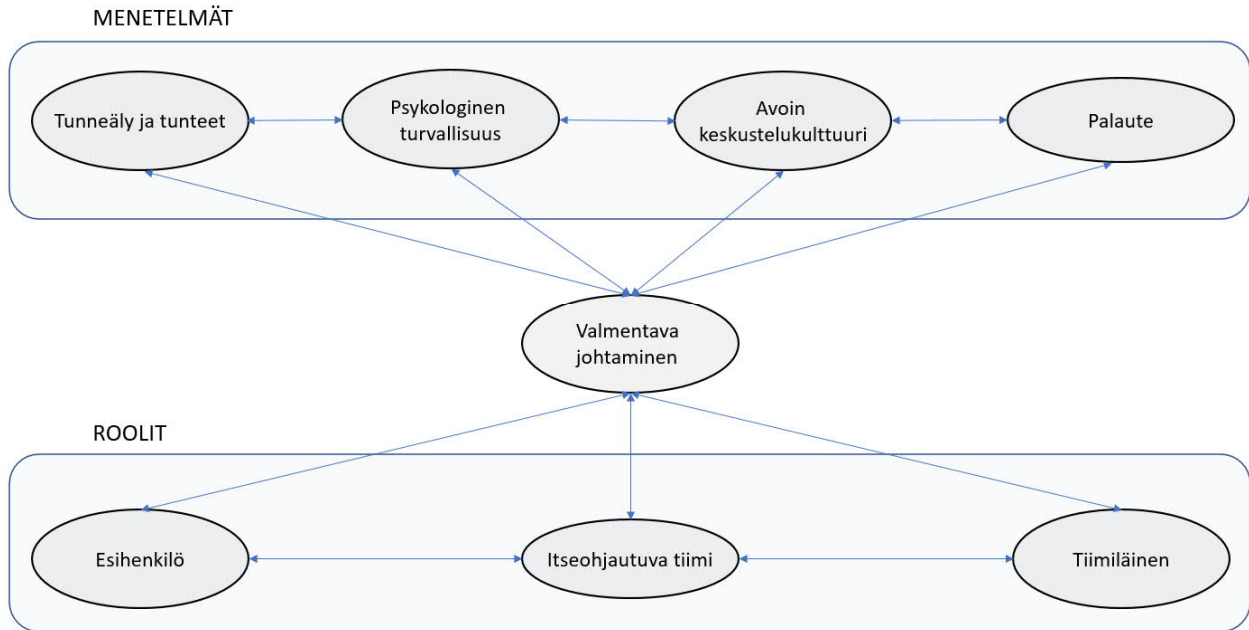
tulee tutkia hyvin ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tutkijat koontuivat aineiston äärelle ja pohtivat analyysin tueksi aineistosta sekä teoriasta nousevia tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja. Teemoja löydettiin tässä vaiheessa yhteensä 24 kappaletta (taulukko 5). Tutkijat totesivat myös, että aineiston analyysin myötä jotkut teemat saattavat tarkentua tai muuttua. Teemoja oli tarkoitus myös ryhmitellä pää- ja alateemoiksi, jotta tuloksia olisi kokonaisuutena helpompaa kirjoittaa auki.

Taulukko 5. Tutkimuksen aineiston teemat ensimmäisessä vaiheessa

Luettelo teemoista
valmentava johtaminen
itseohjautuvuus
tunneäly
empatia
tunteet
stressi
luottamus
virheiden tekemisen tai epäonnistumisen pelko
roolit
esimiehen rooli
tiimiläisen rooli
pienryhmät
psykologinen turvallisuus
avoin keskustelukulttuuri
palautteen antaminen
palautteen vastaanottaminen
korjaava palaute
positiivinen palaute
palaute esimieheltä
palaute kollegalta
valta
vastuu
oma-aloitteisuus
tiimin asioista vastuunottaminen

Aineistoa tulee järjestää eli luokitella eri teemoihin niin, että aina yhden teeman alle tulee haastattelusta noussut sitaatti. Se yleisimmin tapahtuu kopioimalla litteroidusta tekstistä sitaatteja kyseisen teeman alle. Tällä menettelyllä mahdollistuu myös se, että samasta sitaatista löytyy useampi teema. Vaihtoehtoisesti voi aineistoa järjestää teemakortiston alle leikkaamalla tulostetusta aineistosta ne kohdat, jotka liittyvät jonkin teeman alle, mutta tällä tavoin työstäminen voi viedä enemmän aikaa ja vaatii ison tilan, jotta tutkijat hahmottavat kokonaisuuden. Myös yhden sitaatin sijoittaminen useamman teeman alle on haasteellisempaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkijat päätyivät käyttämään luokittelussa apunaan tekstinkäsittelyohjelmia. Wordin litteroiduista teksteistä siirrettiin tärkeimmät suorat lainaukset Excel-taulukkoon, johon merkittiin lainauksen sanoja kirjain ja numerokoodilla sekä mikä aineisto oli kyseessä.

Tämän jälkeen aina yhdestä siirretystä sitaatista etsittiin niissä esiintyvät teemat ja tehtiin merkintä sen teeman alla olevaan sarakkeeseen. Näin myöhemmin sarakkeita suodattamalla saatiin kooste, mitä aina kyseisestä teemasta on sanottu koko aineiston osalta. Myös Wordiin litteroituun aineistoon merkittiin tekstin korostusvärillä ne kohdat, jotka oli kopioitu Excel-taulukkoon. Näin varmistettiin se, että aineistoista ei jäänyt mitään oleellista nostamatta analyysin alle. Taulukossa 5 esitettyihin teemoihin tuli aineistoa koodatessa vielä uusia teemoja esiin, jotka lisättiin luetteloon. Ne olivat jatkuva parantaminen, tiimin rooli, esihenkilö-alais-suhde, kollegoiden välinen suhde, eri tiimien välinen suhde, asiakaskokemus, työntekijäkokemus ja tehokkuus. Näin ollen teemoja oli yhteensä 32 kappaletta. Tutkijat pohtivat, mitkä näistä teemoista on yhdistäviä yläteemoja ja miten ne linkittyvät yhteen. Pohdinnan taustalla oli sekä käsitelty teoria että aineistosta nousseet tärkeimmät teemat. Tutkijat päätyivät havainnollistamaan teemoja kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Aineistosta ja teoriasta esiin nousseet pääteemat ja niiden keskinäinen yhteys

Pääteemoiksi valikoitui valmentava johtaminen, itseohjautuvuus, tunneäly, tunteet, roolit, psykologinen turvallisuus, avoin keskustelukulttuuri ja palaute. Tarkemmin pohdittuamme päädyimme esittämään ne kuvion 5 mukaisesti (kuvio 5).

Roolit jaoimme esihenkilön rooliin ja tiimiläisen rooliin, koska niiden välistä suhdetta pohdimme tässä tutkimuksessa. Itseohjautuvuuden tarkensimme koskemaan tiimin itseohjautuvuutta, jota voidaan kutsua myös yhdessä ohjautuvuudeksi. Sekä esihenkilö että yksittäinen tiimiläinen vaikuttavat siihen, miten tiimi itseohjautuu. Esihenkilö vaikuttaa siihen, miten hän johtaa valmentavalla otteella, mutta myös päinvastoin, valmentava johtamistapa vaikuttaa siihen, minkälainen hän esihenkilönä on ja minkälainen rooli hänellä on suhteessa tiimiin. Yhtä lailla valmentava johtamistapa vaikuttaa tiimiläiseen ja hänen rooliinsa sekä päinvastoin, sillä valmentava johtaminen on vuorovaikutteista. Myös itseohjautuvan tiimin rooliin valmentava johtamistapa vaikuttaa ja päinvastoin juuri tuon vuorovaikutteisuuden vuoksi. (kuvio 5.)

Valmentavan johtamisen menetelmiä löysimme tutkimuksestamme tunneälyn ja tunteiden, psykologisen turvallisuuden, keskustelukulttuurin sekä palauteen teemojen alta. Nämä teemat ovat vah-

vasti toisiinsa kytköksissä, ja valmentavalla johtamisella niitä voi edistää parempaan suuntaan. Samoin nämä teemat edistävät sitä, että valmentavaa johtamista voi toteuttaa paremmin. Tutkimuksen pohjalta tehdyistä löydöksistä tarkemmin kappaleessa 5 Tulokset. (kuvio 5.)

Toinen tutkimustapamme oli diskurssianalyysi. Diskurssianalyysillä tarkoitetaan analyysiä, joka kohdistuu kirjoitettuun tai puhuttuun kieleen. Kieliasultaan sama sana tai lause voidaan tulkita eri tavoin erilaisissa asiayhteyksissä tai samaa asiaa voidaan tarkoittaa monin eri ilmaisin. Diskurssi-analyysi ja teemoittelu ovat analysointitapoina hyvin saman kaltaisia, mutta diskurssianalyysissä keskitytään mm. siihen, miten kieltä käytetään. Diskurssianalyysin aineistoksi sopii hyvin haastattelut ja videoaineisto. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa käytimme diskurssianalyysia tutkiessamme aineistosta tunneälyä ja tunteita. Keskityimme tutkimaan tunnesanaston määrää ja laatua haastatteluaineistoista. Haastattelut ovat litteroitu ja yhtenä teemana teemoittelussa oli tunteet, joten sieltä tutkijat pystyivät löytämään eri tunnesanoja tarkastelun kohteeksi. Haastattelut on myös videoitu, joten tunnesanaston käyttöä pystyi myös jälkeen päin analysoimaan etenkin, kuinka luontevaa sanaston käyttö oli.

Tutkijoina huomasimme aineiston käsittelyn yhteydessä, että aineistosta löytyi tunnesanastoa yllättävän paljon, vaikka kyseessä oli haastateltavien omaan työhön liittyvä haastattelu. Vaikka teemahaastatteluissa haastattelijat olivat haastateltavien esihenkilöitä, niin tutkittavat käyttivät monipuolisesti ja rohkeasti tunnesanoja, sekä positiivisia että negatiivisia. Käymme tätä tarkemmin läpi kappaleessa 5 Tulokset.

Aineiston analyysin jälkeen kerromme seuraavassa kappaleessa, miten huomioimme tutkimuksessamme eettisyyden, luotettavuuden ja pätevyyden.

4.4 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Eettisesti hyvän tutkimuksen tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä tutkimusta tehtäessä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta onkin laatinut tieteellisten menettelytapojen noudattamiseen ja ohjeita kuuluu jokaisen tutkijan ja tieteellisen asiantuntijan noudattaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 23.) Tuomi ja Sarajarvi (2018) toteavat, että eettisyys tutkimuksessa on enemmänkin kuin luettelo eettisiä

kriteerejä, joita käyttää raporttinsa tarkastuslistana. Se on enemmänkin kokonaisvaltainen eettinen sitoutuneisuus tehdä hyvä tutkimustyö. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150.) Jyväskylän ammattikorkeakoulun Eettiset periaatteet -asiakirjassa (2018) on puolestaan nähtävissä ne periaatteet ja menettelytavat, joita tutkijoiden odotetaan käytettävän. Eettinen osaaminen on korkeakouluopiskelijoiden pätevyystavoite, jota harjoitellaan opintojen aikana. Koulussamme noudatetaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa tutkimuseettisen neuvottelukunnaan (TENK) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018, 3–4.) Näiden ohjeiden pohjalta pohdimme, kuinka eettiset periaatteet toteutuvat meidän tutkimuksessamme.

Tarkastelemme tutkimusta ensin yksittäisten kriteerien valossa. Yhtenä eettisenä perustana on tutkittavien suoja. Tutkijan tulee selvittää tutkimukseen osallistuville tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tämän piiriin kuuluu myös osallistuvien vapaaehtoinen suostumus ja sen voi ilmaista milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tämä oikeus tulee tutkittavilla olla myös tiedossa. Tutkijan tehtävä on varmistaa, että tutkittavat tietävät oikeutensa ja osallistujien tulee saada tietää, mistä tutkimuksesta on kyse. Tutkimuksesta ei saa aiheutua osallistujille vahinkoa ja tutkimustietojen tulee olla luottamuksellisia eli niitä ei saa luovuttaa ulkopuolisille eikä käyttää muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Osallistujien nimettömyys tutkimuksessa tulee taata, esimerkiksi kukaan ei saa pystyä päättelemään, mikä on kenenkin antama vastaus. Osallistujien tulee varmistua, että tutkijat kantavat vastuunsa edellä kuvatun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisten periaatteiden mukaan tutkijoiden tulee hankkia tarvittavat tutkimusluvut ja huolehtia, että yrityksen liiketoimintaan liittyviä luottamuksellisia tietoja pidetään salassa (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018, 4). Toimeksiantajaorganisaatiossa ei edellytetä erillistä tutkimuslupaa, vaan asia on sovittu suullisesti organisaation henkilöstöjohtajan kanssa. Toimeksiantajaorganisaatio edellyttää, että kyseistä organisaatiota ei voi tunnistaa tutkimuksesta, joten siitä puhutaan tässä opinnäytetyössä finanssialan organisaationa. Näin ollen tutkimus voidaan valmistuessaan tallentaa korkeakoulun omaan avoimeen julkaisuarkistoon Theseukseen.

Tutkimus toteutettiin finanssialan organisaatiossa, jossa tutkijat itse toimivat lähiesihenkilöinä ja heidän tiimiläisensä osallisina. Tiimiläisten yksityisyys on pystytty melko hyvin turvaamaan, koska

he pysyivät tutkimusraportissa nimettöminä. Tiimin sisällä on pieni mahdollisuus, että muut kollegat voisivat päätellä käytetyn sitaatin osalta, että kuka juuri noin sanoi, mutta toisaalta tiimiläisiä haastateltiin ryhmätilanteessa, jossa oli vain osa tiimiläisistä paikalla. Ylimmän johdon osalta on haastateltu vain yhtä henkilöä, joten hänelle ei voida taata täyttä anonymiä, mutta haastateltava on tietoinen asiasta ja antanut siihen suostumuksensa. Hän on saanut tarkastaa myös tutkimusraportin ennen sen julkaisua.

Jokaiselle ryhmähaastattelun osalliselle selvitettiin ennen haastattelun alkua, mistä haastattelutilanteessa on ollut kyse ja miten sekä mihin tarkoitukseen tietoja ollaan käyttämässä. Tämä selvitys tehtiin aiemmin kahdessa eri tiimin yhteisessä viikkopalaverissa, joissa haastatteluiden teemat käytiin läpi osana henkilöstötutkimuksen purkua. Vasta haastattelutilanteen alussa tutkijat kertoivat, että näitä keskusteluhetkiä tullaan käyttämään tässä tutkimuksessa aineistona. Osallistujille luvattiin anonymiteetti ja kerrottiin mm., että tilaisuus tallennetaan ja se säilytetään turvallisesti salatulla Stream-kanavalla, johon on pääsy vain tutkijoilla. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tallenteet hävitetään luotettavasti. Haastateltavilta kysyttiin ennen haastattelun aloittamista lupa haastattelun käyttämisestä tutkimukseen.

Haastateltavat saivat kutsun haastatteluun kalenterikutsuna etukäteen, ja heillä on ollut jo siinä vaiheessa mahdollisuus perua osallistumisensa. Haastattelutilanne on ollut siis vapaaehtoinen, mutta sitä ei huomattu erityisesti korostaa vaan ainoastaan kysyttiin haastattelun alussa, että sopiiko kaikille, että käytämme tätä haastattelua aineistona ja voimme tallentaa tilaisuuden. Tutkimukseen osallistujille ei luvattu mitään palkkiota tutkimukseen osallistumisesta, mikä voisi osoittautua ongelmalliseksi vapaaehtoisen osallistumisen osalta. Haastattelun aikana kenenkään ei ollut pakko kommentoida mitään, mutta tutkijat osoittivat kuitenkin aktiivisesti puheenvuoromahdollisuuksia haastateltaville. Jälkeen päin litteroinnissa selvisi, että yksi haastattelutilanteessa ollut osallistuja ei kommentoinut mitään. Se, että johtuiko tapahtunut siitä, että hänelle ei huomattu erikseen tarjota puheenvuoroa vai siitä, että hän ei halunnut kommentoida mitään, jää selvittämättä.

Patton (2002) kiteyttää seuraavasti tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin ja pätevyyden eli validiteetin. Hänen mukaansa tutkimuksen luotettavuutta mitataan sillä, että kuinka riippumattomia kerätyt havainnot ovat sattumanvaraisista tutkimustuloksista ja pätevyyttä puolestaan sillä, että näitä kerättyjä havaintoja tulkitaan oikein. (Patton 2002, 93.)

Pattonin (2002) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeintä yrittää kuvata empiirinen sosiaalinen maailma sellaisena kuin se todellisuudessa on (Patton 2002, 53). Tällaista objektiivisuutta peräänkuulutetaan myös Tuomen ja Sarajärven (2018) toimesta. Objektiivisuus on monipuolinen käsite ja siitä on hyvä erotella erikseen näkökulmana havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 159–160.)

Puusa ja Juuti (2020) kiteyttää tätä näkökulmaa luotettavuudesta puolestaan niin, että kun tutkitaan organisaatio- ja johtamistutkimuksen alaan kuuluvia ilmiöitä, käytetään usein aineistoja, jotka on kerätty konstruktivistisella tutkimustavalla. Saattaa olla, että tutkija osallistuu itse tapahtumiin, joita hän tutkii. Tutkija voi esimerkiksi käyttää aineistoa organisaatiosta, jossa itse työskentelee. Tällöin tutkijan refleksiivisyys omaan tutkimusprosessiin nähden on keskeinen tekijä tutkimuksen luotettavuuden kehittämisessä. (Puusa & Juuti 2020, 179.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on täytynyt erityisesti tähän asiaan kiinnittää huomiota, sillä tutkijat työskentelevät tutkittavassa organisaatiossa. Tutkijat omasta mielestään kuvasivat tuloksissaan organisaation sosiaalista maailmaa sellaisena kuin se todellisuudessa on, mutta toki todellisuus voi olla toisenlainen jonkun muun mielestä. Haastattelujen alussa näytettiin jokaiselle haastatteluryhmälle neljä samanlaista diaa, jota koko organisaatiossa on esitetty puhuttaessa itseohjautuvista tiimeistä. Tutkijat pyrkivät haastattelutilanteissa kysymään laajoja kysymyksiä, jotka eivät liikaa johdattelisi osallistujien vastauksia. Koska tutkijat toimivat tiimissä lähiesihenkilöinä, saattoivat osallistujat kuitenkin vastata joihinkin kysymyksiin niin, kuin ajattelivat tutkijoiden sen haluavan kuulla. Toisaalta vastauksissa oli paljon sellaisia nostoja, jotka eivät olleet vain kehuja ja ylistyksiä vaan vaikeita asioita, joista ei normaalissa arjessa välttämättä ole porukalla puhuttu etenkin silloin, kun esihenkilöt ovat kuulolla. Huomioitavaa kuitenkin on, että Puusan ja Juutin (2020) mukaan toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkijat ovat osa tutkimusta. Heidän tehtävänä on parantaa toimintaa ja siinä onnistuminen edellyttää tekemisen reflektointia sekä tutkijoiden että tutkittavien osalta. (Puusa & Juuti 2020, 274–275.)

Myös sillä on merkitystä luotettavuuteen, että tutkiiko aineistoa yksi vai useampi henkilö. Mikäli sitä tutkii useampi henkilö, niin he voivat vertailla ja keskustella ajatuksistaan, mitä aineisto heissä herättää. Näin ollen tuloksista tulee luotettavammia, kun ne eivät ole vain yhden henkilön päätelmiä. (Patton 2002, 464.) Tässä kyseisessä tutkimuksessa oli rikkaus, että tutkijoita oli kaksi. Vaikka

heillä oli hyvin yhteneviä ajatuksia jo ennen tutkimusta valmentavasta johtajuudesta, niin jo pelkästään heidän kokemusvuotensa kyseisessä organisaatiossa ovat eriävät ja muutenkin he edustavat eri ikäluokkaa. Tutkimuksen aineisto ja siitä nousseet tulokset pitkälti vain vahvistivat tutkijoiden aikaisempia käsityksiä valmentavasta johtajuudesta.

Jotta voi tuottaa luotettavaa tutkimusta ja olla taitava havainnoitsija eli tutkija, niin tulee harjoitella kuuntelemista, kuvailevaa kirjoittamista, muistiinpanojen kurinalaista kirjaamista, tärkeiden yksityiskohtien huomaamista, havaintojen järjestelemistä tuloksien saamiseksi sekä myös oman tekemisen analysointia vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta (Patton 2002, 260–261). Tässä tutkimuksessa pyrimme näihin edellä kuvattuihin asioihin. Kuuntelimme tutkijoina tutkittavan organisaation haastateltavia ja tutkimuskohteena olevan tiimin jäseniä tiimin perustamisen hetkestä saakka eli keväästä 2020 kevääseen 2021, jolloin ryhmähaastattelut lopulta tehtiin. Haastatteluista kirjoitettiin hyvät muistiinpanot, haastattelut litteroitiin ja järjesteltiin teemoittain, jotta niistä voitiin kirjoittaa kuvailevasti tulokset auki. Tuon vuoden aikana pidettiin myös tutkimuspäiväkirjaa OneNotessa tiimin esimiesten toimesta. Kahden tutkijan välinen vuorovaikutus oli jatkuvaa ja tutkimusta käsiteltiin monelta kannalta samalla myös analysoiden tutkijoiden tekemisestä. Tutkimukselle osoitettavaa aikaa oli molemmilla tutkijoilla lähtökohtaisesti hyvin, kun molemmilla oli työstä opintovapaata kahden kuukauden ajan. Tutkimuksen loppuhiomista jatkettiin vielä puolen vuoden ajan töiden ohella, jolloin tutkimukseen saatiin ensin hieman etäisyyttä intensiivisemmän kirjoitusjakson jälkeen ja tuloksia tuli katsottua hieman objektiivisemmin.

Muita eettisesti keskeisiä periaatteita, joita tulee tutkimuksessa huomioida, on, että toisten tekstiä ei saa plagioida, eikä tutkijan ei pidä plagioida itseään, tuloksia ei saa yleistää kriiikkittömästi, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa ja puutteellista, toisten tutkijoiden osuutta ei saa vähätellä ja tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja ei saa käyttää väärin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 26–27). Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisissä periaatteissa nostetaan myös esiin, että tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tulee olla huolellista sekä rehellistä. Tutkimuksen havaintoja ei saa vääristellä muokkaamalla tuloksia niin, että alkuperäinen havainto muuttuu. Myöskään ei saa jättää jotain olennaista kertomatta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018, 4–6.) Olemme pyrkineet noudattamaan edellä mainittuja periaatteita parhaamme mukaan. Jokainen käyttämämme lähde on merkitty huolellisesti, tuloksia ei ole kaunisteltu tai sepitetty, vaan ne on kirjattu auki niin kuin tässä tutkimusraportissa on niistä kerrottu ja

käytetyt menetelmät ovat myös kuvattu auki mahdollisimman huolellisesti. Olemme toimineet tässä tutkimuksessa tasapuolisina tutkijoina ja kaikki aineisto on jaettu suljetussa Teams-ryhmässä eli kumpikaan ei ole pimittänyt toiselta mitään aineistoa. Tätä tutkimusta varten ei ole myönnetty määrärahaa.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsittelemme tutkimuksemme aineistosta nousseita tuloksia. Tulokset on jaettu seitsemään osaan, jotka mukailevat kuvion 4 pääteemoja. Nämä pääteemat vastasivat tutkimuskysymyksiimme, jotka olivat:

1. Mitä on valmentava johtajuus ja miksi se on tärkeää?
2. Minkälaisia menetelmiä voidaan löytää tukemaan valmentavaa johtamista itseohjautuvassa tiimissä?
3. Minkälaiset menetelmät ovat toimivampia?

Ensimmäisenä käsittelemme valmentavaa johtajuutta ja tarkastelemme aineistosta nousseita asioita, jotka antavat vastauksen siihen, että mitä haastateltavien mielestä valmentava johtajuus on ja sen myötä käsittelemme sen tärkeyttä. Toisena käsittelemme menetelmiä tai käsitteitä, joita valmentavan johtajan on hyvä ymmärtää ja osata, jotta voi auttaa itseohjautuvaa tiimiä menestymään. Kolmantena käymme läpi asioita, mitä itseohjautuvalta tiimiltä odotetaan ja miksi itseohjautuvuuteen halutaan pyrkiä. Neljäntenä otamme vielä esiin roolitukset eli mitä odotetaan kultaakin itseohjautuvan tiimin osalliselta, jotta tiimin toiminta on tuloksekasta. Tuloksekas toiminta on sitä, kun toiminta tuottaa

- hyvää asiakaskokemusta
- hyvää työntekijäkokemusta ja
- tehokkuutta eli tulosta yritykselle.

5.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on tutkimuksen lähtökohta sille, että sillä tavoin johtamalla voidaan edesauttaa itseohjautuvaa tiimiä menestymään eli on sen vuoksi tärkeää. Seuraavaksi käydään läpi asioita, jotka tunnistettiin haastateltavien vastauksista tutkimuskysymykseen, mitä valmentava johtaminen on ja siihen, että miksi se on haastateltavien mielestä tärkeää.

Ylimmän johdon mukaan itseohjautuvaan kulttuuriin siirtyminen edellyttää kaikilta muutosta; sekä tiimiläisiltä että johtajilta. Todettiin myös, että ihan tarkkaan organisaatiossa ei ole määritelty, mitä johtamisen tulee olla, mutta yritystasolla se on määritelty. Organisaation lähtötilanne tullaan kartoittamaan johdolle tehtävällä 360-kyselyllä, jonka kysymysten pohjana käytetään yrityksen johtamisen periaatteita. Tulosten pohjalta pohditaan organisaation tahtotila johtamiselle ja sen kehittämistarpeita yhteisesti pohtien itseohjautuvuus päämääränä. Ylin johto odottaa, että tulokista tulee ilmi, että valmentavan otteen tulisi olla vahvempaa.

Ylin johto näkee myös, että nykyään organisaatiossa on melko hierarkkinen ja konservatiivinen ajattelutapa eli osa esihenkilöistä eivät vielä huomaa missä tilanteissa tiimiläisiä kannattaisi valtuuttaa tai osallistaa niin, että sillä on oikeasti vaikutusta. Osa esihenkilöistä on kuitenkin sisäistänyt valmentavan johtamisen toimintatapana eli he haluavat tuoda kaikista parhaan puolen esille, luottavat ihmisiin ja kysyvät heiltä oikeita kysymyksiä. Osa johtajista edelleen johtaa vain luvuilla ja osoittavat yksityiskohtaisesti, mitä pitää saada aikaan eivätkä tee sitä valmentavalla tavalla. Yritys odottaa valmentavalta johtamiselta sitä, että johtaja poistaa tiimiläisten tekemisen esteitä, auttaa tiimejä onnistumaan, näyttää suuntaa ja johtaa ilmapiiriä sekä kulttuuria.

Ylin johto totesi, että kyseissä organisaatioissa on ollut valmentava johtamistapa konseptitasolla jo kymmenen vuoden ajan, mutta joillakin johtajilla se on vain enemmän puheissa mitä käytännön toimissa. Toinen tutkijoista haastattelussa ihmetteli, että miksi se ei kuitenkaan ole valtatapa johtaa, kun hän ei itse tuoreempaan esihenkilönä sitä sellaisena tunnista. Toinen tutkijoista oli aloittanut juuri silloin kymmenen vuotta sitten esihenkilönä kyseisessä organisaatiossa ja kertoi, että hänelle opetettiin heti alkuun valmentava tapa johtaa. Se tarkoitti silloin sitä, että jotta pystyi valmentamaan tiimiläistään työssään, niin hänet tuli tuntee kokonaisuutena henkilönä ja luoda hänen kanssaan riittävän luottamuksellinen suhde. Sen perustana oli se, että valmentajan piti myös tun-

tea itsensä ja olla valmis olemaan inhimillinen ihminen itsekin. Kuitenkin kymmenen vuoden aikana on ollut erilaisia esihenkilötyölle asetettuja painotuksia. Valmentava johtaminen on muotoutunut minimissään sellaiseksi, että valmennuskeskusteluja pyritään hoitamaan riittävän tiheällä frekvenssillä, mutta keskustelujen sisältö on painottunut jokaisen esihenkilön oman henkilökohtaisen tyylin mukaiseksi. Osa on painottanut keskusteluissa enemmän lukuja, toiset puolestaan ovat auttaneet ihmisiä asiakaskohtaamisten osalta, ja toisilla taas on ollut empaattinen kuuntelu painopisteenä.

Ylimmän johdon mielestä valmentavan johtajan yhtenä tärkeänä ominaisuutena on, että valmentavalta esimieheltä odotetaan suoraan puhumisen taitoa. Sillä tarkoitettiin sitä, että kun johonkin asiaan tulee puuttua, niin sitä asiaa ei saa kierrellä eikä liikaa yrittää oivalluttaa tiimiläistä ymmärtämään asiaa. Etenkin kun johdetaan suoritusta, niin silloin johtamistavan tulee olla jämääkää, selkeää, mutta ennen kaikkea arvostavalla tavalla. Kyseessä on kuitenkin yritys, jonka tehtävänä on tehdä bisnestä, niin suoritusta pitää johtaa selkeästi.

"Sit pitää sanoa, että sun suoritus ei ole riittävällä tasolla, mitäs me nyt tehdään asialle. Että tavallaan sellainen on myös arvostava tapa, että ollaan vähän suurempi." (H1)

Myös tiimiläiset arvostavat selkeää, suoraa ja jämääkää palautetta esimieheltä, kun sille on tarve.

"Ja vastaavasti itse toivoisin, että jos joku huomaa jotain, että saisin sitten ihan suoran palautteen siitä, että miksi teet näin. Tämä on tietysti persoonakysymys, mutta itselle sellainen rivien väliin aseteltu palaute on joskus hankalaa, ettei välttämättä ymmärrä, jos se tulee kovin kiemuran kautta." (H5)

"Mun mielestä palaute on tosi tärkeää. Monta moka olen välttänyt, kun olen saanut palautetta. Esimerkiksi olen tehnyt jotain väärin, niin joku vihjaissut, että "mitä sää touhuat, että se pitää tehdä näin..." (H11)

Arvostava ja toista auttava eli opettava tapa antaa palautetta ja yleensäkin ymmärrys työtä kohtaan auttaa palautteen vastaanottajaa ottamaan palautteen paremmin vastaan. Palautteen voi antaa myös kysymällä valmennettavalta, että miksi hän on tehnyt tietyllä tavalla. Silloin molemmat ymmärtävät tekemisen taustan ja asioista ääneen puhumalla myös valmennettava tekee huomioita omasta tekemisestään.

”Ehkä sellainen opettava tyyli antaa palautetta. Vaikka olisi tehnyt jonkin virheen, niin esihenkilö, valmentaja tai kollega kysyy kuin sen sijaan, että lähtee suoraan syyttämään, että sinä teit tässä virheen, vaan mieluummin niin, että ”miksi teit näin ja olitko ajatellut muita tapoja”. Eli sellaista herättelyä, että miettii muitakin ratkaisuja tilanteeseen, että siitä oppii silloin parhaiten.” (H9)

”Jos esimiehiltä saa palautetta, niin on eri asia saada palautetta, kun se palautteenantaja ymmärtää, mitä työtä sä teet ja minkälainen se sun työpäivä on ja minkälaiset välineet on työntekoon.” (H8)

Tässä kappaleessa tunnistimme, että valmentavalta johtajalta odotetaan valmentavampaa otetta johtaa tiimiläisiään, mitä tutkittavassa organisaatiossa johtamistapa tähän asti on ollut. Valmentavan johtajan tulisi valtuuttaa ja osallistaa tiimiläisiä, niin että sillä on oikeasti vaikutusta. Valmentavista tulee saada esiin parhaat puolet, heihin tulee luottaa ja heiltä tulee kysyä oikeita kysymyksiä, jotta he paremmin osaisivat toimia itseohjautuvassa kulttuurissa. Valmentavan johtajan tulee poistaa tiimiläisten tekemisen esteitä, auttaa tiimejä onnistumaan, näyttää suuntaa ja johtaa ilmapiiriä sekä kulttuuria. Tärkeä elementti on myös se, että esihenkilö uskaltaa ottaa asioita puheeksi jämäkästi, mutta arvostavasti. Asioita ei saa kierrellä, sillä muuten tiimiläinen ei välttämättä ymmärrä, mistä hänelle halutaan antaa palautetta. Esihenkilön on hyvä tuntea ja ymmärtää tiimiläistensä työn sisältöä ja työntekemisen mahdollisuuksia; koska silloin palaute otetaan paremmin vastaan. Johtamistavan muutoksella valmentavampaan suuntaan nähdään keino auttaa tiimejä itseohjautumaan ja sen vuoksi valmentavan johtamistapa nähdään tärkeänä.

5.2 Valmentavan johtamisen menetelmiä ja käsitteitä

Tässä kappaleessa käymme läpi tutkimuksemme aineistosta nousseita valmentavan johtamisen menetelmiä ja käsitteitä.

5.2.1 Tunneäly ja tunteet

Tutkijoina teimme havainnon, että haastatteluaineistosta nousi useampaan kertaan esiin tunteet. Tunteet ja tunneäly mainittiin sekä haastattellessamme organisaation ylintä johtoa että henkilöstöä, niissäkin haastatteluissa, joissa ei erityisesti kysytty mitään tunteisiin liittyvää.

”Meillä on koko ajan kaikilla tunteita, meillä on hirveästi tunteita, mutta ne on ohimeneviä.” (H1)

Haastateltavat kokivat, että tunteet saavat näkyä työssä eikä niitä tule täysin peitellä. Toki tietynlaista kyvykkyyttä tunteiden säätelyyn tulee jokaisella olla eli tunneälyä. Sitä odotetaan etenkin esihenkilöasemassa olevilta, mutta jokainen sitä odottaa myös toisiltaan. Tunnetilaa tulee osata myös johtaa oikeaan suuntaan eli tunnistaa toisen tunnetila ja käsitellä asiaa suhteessa henkilön tunnetilaan. Toisen tunteiden tunnistaminen on vaikeaa ja jos henkilön tunnetilaa ei tunnisteta oikein, niin asian käsittely voi johtaa väärinkäsityksiin. Esihenkilöasemassa olevan tulee huomioida omassa viestinnässään, että etenkin negatiiviset tunteet eivät liikaa vaikuta viestinnän sävyyn. Tunneälyä tulee kehittää, mikäli siinä huomataan puutteellisuutta.

”Totta kai esimiehilläkin on tunteet, mutta esihenkilöasemassa täytyy vähän huomioida, miten muut suhtautuu siihen, että jos täysin pimahtaa eli täytyy pystyä vetäytymään vähän taaksepäin ja laskea kymmeneen ja sitten ottaa asia esille. Että sellaista tunteiden käsittelykykyä pitäisi olla.” (H1)

”...että sulla ei ole kahta roolia, että sulla on kotirooli ja työrooli, vaan sä oot yksi ja sama ihminen töissä ja kotona. Mutta totta kai täytyyhän sitä vähän suodattaa sitten aina, että miten asian sanoo.” (H4)

Tunteita on hyvä osata nimetä ja uskaltautua kertoa ääneen toiselle, jolloin mahdollisilta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Haastatteluissa nousi esiin, että tunteita vilahdelee paljon päivän mittaan. Tämä on hyvä tunnistaa, jottei jumiudu yhteen tunteeseen.

Diskurssianalyysissä totesimme, että haastatteluissa nousi monta kertaa esiin tunteet näkökulmana, mutta myös tunnesanastoa käytettiin laajasti. Aineiston käsittelyn vaiheessa keräsimme tunnesanoja litteroidusta tekstistä. Vertailukohtana käytimme Opetushallituksen listausta 104 tunnetta aakkosjärjestyksessä. Tutkijoina huomasimme, että yksittäisen sanan poimiminen irralleen tekstistä teki sen, että siitä oli vaikea päätellä, oliko sitä sanaa käytetty tunteen ilmaisemiseen. Näin ollen emme päätyneet käyttämään listausta taulukko muodossa vaan päädyimme toteamaan, että tunnesanoja käytettiin rohkeasti ja niitä oli hyvin monenlaisia sekä paljon.

Tunteiden salliminen ja niiden käsittelykyky eli tunneäly koetaan havaintojemme mukaan yhdeksi valmentavan johtajan menetelmäksi. Tällä menetelmällä on yhteys psykologiseen turvallisuuteen, jota käsittelemme seuraavassa kappaleessa.

5.2.2 Psykologinen turvallisuus

Kun tunteiden näyttäminen sallitaan työyhteisössä, niin se luo psykologista turvallisuutta. Kyseisessä organisaatiossa on tarkoitus selvittää juurisyitä ja rakennuspalikat luottamukselle ja psykologiselle turvallisuudelle. Ylimmän johdon näkemys oli, että kun toimitaan sanojen mukaisesti, niin luottamus syntyy siitä. Asioiden tulee olla läpinäkyviä ja niistä tulee tiedottaa sekä perustella ne etenkin silloin, kun ne ovat toisille merkityksellisiä.

Psykologisen turvallisuuden vahvistuminen saa hyvän kiertämään, kun valmentava johtaja näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä. Johtajan tulee olla luottamuksen arvoinen, aidosti läsnä, oma itsensä, saada aikaiseksi rakentavaa ja toisia arvostavaa keskustelukuluttuuria, jossa kaikilla on ääni ja jokainen saa ilmaista omat mielipiteensä. Esimerkillään hän auttaa myös tiimiläisiään toimimaan samoin eli asioista uskalletaan keskustella ja jokaisella saa olla oma mielipide.

”Mutta sellainen psykologinen turvallisuus on sitä, että sulla on rohkeus kertoa mielipiteet asioista, että asiat riitelee ei ihmiset. Että kaikilla saa olla oma mielipide ja toisen mielipide saa olla olemassa ja se hyväksytään.” (H4)

Psykologista turvallisuutta voi heikentää esim. epäasiallisella käytöksellä. Se saa aikaiseksi sen, että ihmiset vetäytyvät puolustusasemiin ja etsivät syytä ensisijaisesti toisista eivätkä uskalla asettaa itseään alttiiksi tai tunnustaa heikkouttaan. Vaikka avoimeen keskusteluun kannustetaan, niin se tulee käydä arvostaen eikä loukata ketään.

”Jos ei ole luottamusta ja psykologista turvallisuutta, niin usein sitten saattaa olla kärkeä syyttelyn tyyppinen keskustelu, puolustautumiseen turvautuminen, mikä ei taas vie asioita eteenpäin eikä tee tunneilmastolle hyvää.” (H1)

Haastateltavat totesivat myös, että aina ei voi olla vain positiivista, sillä se on ei ole aitoa. Onkin toivottavaa, että myös huonoja tuntemuksia saa näyttää. Muuten asioista saattaa tulla isoja, jos niitä alkaa patoamaan sisään, vaan vaikeista asioista tulisi puhua. Sitä voi edesauttaa sillä, että osoitetaan kiinnostusta toista kohtaan, niin keskustelulle tulee enemmän sopivia tilanteita.

”Kun paahdetaan töitä kauheassa kiireessä, niin muistetaan huomioida toisemme tässä päivän aikana. Välillä kysyä, että miten kaverilla menee ja mitä kuuluu.” (H6)

Haastateltavat pohtivat syitä siihen, että miksi kuitenkin aina vaikeita tai negatiivisia asioita uskalleta nostaa esille. Useampi totesi, että taustalla on pelkoa. Pelätään, miten kollegat tai esihenkilöt reagoivat negatiivisten tai vaikeiden asioiden esiin nostamiseen. Negatiivisten asioiden osalta pelätään, että leimannut hankalaksi henkilöksi. Vaikeiden asioiden osalta löytyi puolestaan paljonkin syitä, miksi niistä ei uskalleta ottaa puheeksi. Yksi syy on se, että ei haluta osoittaa esihenkilöille, että ei jotain asiaa osata. Osaamattomuuden osoituksen pelätään johtavan vaikeuksiin etenemisen suhteen. Ja osaamattomuus puolestaan johtaa siihen, että työssä tulee helpommin virheitä.

”Se on tosi riskipeliä kertoa olevansa tyhmä. Että en taaskaan tajunnut tätä ja kaikki muut näyttää fiksulta ja mää oon ihan kuutamolla.” (H3)

Virheiden tekemisen pelko nousikin esiin jokaisessa haastattelussa ja useammassa vastauksessa. Toinen tutkijoista nosti esiin tärkeän seikan, että itseohjautuvalla toimintatavalla haetaan myös virheitä sallivaa kulttuuria eli tarkoitus on uskalleta kokeilla rohkeasti asioita ja virheistä sitten opitaan. Tutkija pohti, että koska finanssiala on niin säädeltyä, niin kuinka sellaiseen on mahdollisuus. Haastateltavista useat kokivat, että työ on sellaista, ettei heillä ole mahdollisuutta tehdä sitä ilman että virheitä joskus tulee. On niin paljon osattavia asioita, jotka kaiken aikaa muuttuvat eikä tarjottu kouluttautumismalli tue osaamisen kehittymistä tarpeeksi. Järjestelmät eivät tue työntekoa toivotulla tavalla ja asiakastyölle on varattu niin tiukka aika, ettei ehditä varmistua, ettei mikään asia jää kirjaamatta oikein. Tiimissä nopeasti muuttuvat tilanteet aiheuttavat sen, että asiakastilanteisiin joudutaan vajavaisella tietämyksellä, eikä aina ole tarjolla sopivaa tukihenkilöä. Haastateltavista tuntui, että aiemmin virheisiin suhtauduttiin sallivammin, mutta nykyään tehdyistä virheistä saa rangaistukseksi tulospalkkion alentumisen tai sillä vähintäänkin uhataan.

”Tuntuu, että on menty outoon kulttuuriin, että me ollaan kuitenkin ihmisiä eikä robotteja täällä. Pitäähän ihmisen saada tehdä virheitä ilman että aletaan uhkailla, että menetät rahaa.” (H2)

Tutkittavan organisaation sisäisessä verkossa kerrotaan sääntelyn edellyttävän selkeää prosessia siitä, miten laadulliset elementit huomioidaan henkilön palkitsemisessa. Sääntelyn takana on muun muassa luottolaitoslaki, MiFID I ja II, Esma Guidelines, (ESMA/2016/575) ja EBA, Ohjeet moitteettomista palkitsemisjärjestelmistä (EBA/2015/22). Laadullisia elementtejä tarkastellaan osana

palkitsemista ympäri vuoden jatkuvalla esihenkilövalvonnalla. Palkitsemista ei saa leikata yksittäisen havainnon perusteella, vaan toimihenkilöllä tulee olla mahdollisuus korjata virhe esihenkilöltä saadun palautteen perusteella. Jos virhe ei kuitenkaan korjaannu, tulee palkitsemisessa käyttää alentavaa kerrointa. Kerroin määräytyy sen perusteella, kuinka kriittinen virhe on kyseessä.

Haastateltavat eivät halua tehdä virheitä, vaan onnistua työssään toivotulla tavalla eli saavan tehtyä tavoitteiden mukaisesti työtä. Entisestään vahvistuva tahto tehdä tulosta tai myynnillinen kulttuuri asettaa työntekijöille paineita. Organisaation tuloksista viestimiseen kiinnittämällä huomiota voisi haastateltavien mukaan kuitenkin saada paineita pienennettyä. Tuli toive, että kiinnitettäisiin huomioita viestimisen järjestykseen. Alkuun voi viestiä siitä, mitä vielä pitäisi saada aikaiseksi, mutta lopussa tulisi kiittää tekijöitä hyvästä työstä, niin silloin viestistä jäisi parempi muistijälki ja työhön tartuttaisiin taas tarmolla eikä virheitäkään pelättäisi niin paljon.

”Meillä tahtoo olla koko talon kulttuurissa se, en tarkoita vain tätä tiimiä, että nyt oli myynnit ihan hyvin, mutta tässä ei kuitenkaan onnistuttu. Niin se viimeinen ajatus on, että mikään ei koskaan riitä. Mutta kun se on toisinpäin, että tämä ei onnistunut, mutta mahtavaa, kun nämä muut meni, niin jää sellainen käsitys, että meistä ollaan ihan oikeasti tyytyväisiä. Että vaikka sieltä tulisikin pahakin palaute, että joku on mennyt ihan todella päin sitä ihan itseänsä, niin totta kai se täytyy sanoa ja se täytyy sanoa ihan tiukasti, mutta olisi jonkinlainen pehmyys sen perässä, niin sen jälkeen niitä virheitäkin uskallettaisiin tehdä paremmin tai myöntää ne ja tulisi korjattuakin heti.” (H3)

Myös omaa asennetta ja tapaa tulkita on hyvä tutkiskella, kun keskustellaan avoimesti ja turvallisesti. Eli mikä vaikuttaa siihen, että välillä pystyy suhtautumaan positiivisemmin toisen mielipiteisiin ja tekemisiin tai miksi suhtautuminen on negatiivista. Haastateltavat pohtivat sitä itsekkin sen kautta, että empaattisuus itseään kohtaan voisi auttaa suhtautumaan myös muihin empaattisemmin ja psykologista turvallisuutta rakentaen.

”Mulle tulee psykologisesta turvallisuudesta mieleen asenne ja tulkinta. Että millä asenteella itse on ja miten yhteisö ja muut yksilöt on. Että lähdetäänkö esimerkiksi mielipiteitä ja kommentteja tulkitsemaan ensin positiivisen tai negatiivisen kautta. Esimerkiksi sellainen vaikuttaa tosi paljon, jos joku on vaikka kärkkäämmällä päällä, että tulkitaanko sitä niin, että onpas se nyt ikävä ihminen vai tulkitaanko, että sillä on varmaan tänään vähän paha päivä. Se vaikuttaa tosi paljon sellaiseen, että miten asioita otetaan vastaan.” (H5)

”Sitä empatiakykyä pitäisi pystyä kasvattamaan myös niihin työtovereihin ja tässä ympäristössä liikkuviin ihmisiin. Eli olla itse armollisempi itselle ja sitä empatiaa, ettei ota heti itseensä. Mää oon aika kova ottamaan omaan nahkaani kaikkea, niin olen yrittänyt sitä harjoitella, että en ota itseäni ja ajattelen empaattisesti, että hän ei tarkoita sitä.” (H4)

Psykologinen turvallisuus on laajakäsite, joka mahdollistaa sen, että tiimissä voidaan avoimesti keskustella asioita ja antaa toisille palautetta. Kuten edellä haastatteluista kävi ilmi, niin psykologinen turvallisuus muodostuu monista tekemiseen liittyvistä asioista, joita tässä tutkimuksessa voidaan tunnistaa valmentavan johtajan menetelmiksi. Valmentajan johtajan tulee olla tiimissään esi-merkin näyttävä, jotta muutkin uskaltavat toimia samoin. Hänen tulee olla aito oma itsensä, joka uskaltaa näyttää eri tunteita muita arvostaen. Hänen tulee viestiä vaikuttavasti ja innostavasti, ei latistaen tai pelotellen virheillä. Näin toimimalla tiimiläistenkin on helpompi toimia samoin muita kohtaan. Hänen on haluttava kuulla sekä kuunnella jokaista, oltava luotettava ja sallittava kaikkien mielipiteet. Tämä johtaa siihen, että keskustelukulttuuri muuttuu kaiken kaikkiaan avoimemmaksi, jota käsittelemme seuraavassa kappaleessa.

5.2.3 Avoin keskustelukulttuuri

Jotta varmistetaan se, että organisaatiossa tai tiimissä on avoin keskustelukulttuuri, niin sen taustalla tulee olla vahva psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus, avoin keskustelukulttuuri ja palautteen anto liittyvätkin vahvasti toisiinsa. Edellisessä kappaleessa kävimme läpi nostoja aineistosta psykologisen turvallisuuden osalta ja tässä vielä tarkennamme, mitä lisähuomioita tuli avoimesta keskustelukulttuurista.

Avoimeen keskustelukulttuuriin löydettiin lääkkeeksi se, että jokaisen pitäisi uskaltaa kysyä enemmän. Useampi haastateltava totesi, että on ajautunut sellaiseen rooliin, jossa muut odottavat hänen tekevän lisäkysymyksiä palavereissa ja koulutuksissa. Nämä muut suojelevat omaa selustaansa, etteivät näyttäisi tyhmiltä. Tätä kuitenkin aktiiviset keskustelijat toivoivat, että useampi ottaisi roolia yhteisissä hetkissä ja toisi kortensa kekoon tekemällä kysymyksiä.

”Se on määrätyn lainen kulttuuri, sen pitäisi olla siinä ryhmässä tai firmassa, työryhmässä itsessään, että se on niin avoin, että siellä voi tehdä ne tyhmätkin kysymykset, joita väitän edelleen, että ei ole.” (H3)

Koulutukset ja palaverit aiheuttavat tiiviillä aikataululla sen, että niissä ei viitsitä tehdä kysymyksiä, koska paikalla on paljon väkeä ja kysymyksille ei ole varattu riittävästi aikaa. Useat koulutukset ovat hyvin teoreettisia eikä niistä saada käytännön työhön riittävästi apua. Haastateltavilla oli tunne, että osaaminen täytyy hankkia itse yrityksen sisäisestä verkosta, eikä siihen arjen haasteellisuuden keskellä ole riittävästi mahdollisuutta. Ohjeet eivät usein vastaa arkea tai ainakaan vastaa erityistapauksien kysymyksiin. Opeteltaville asioille tulisi myös järjestää erillinen keskusteluhetki, jossa käytäisiin asiaa läpi vielä enemmän konkretian tasolla.

”Näissäkin isoissa koulutuksissa tulee haasteena, että siellä ei käytännönesimerkkejä ole aikaa tehdä, että ne puristettu pieneen pakettiin kaikille. Ja sen jälkeen ne pitää osata.” (H2)

”Ja tällainen jälkipuinti voisi olla hyvä.” (H4)

Haastatteluissa todettiin, että psykologista turvallisuutta edistää se, että oltaisiin avoimempia ja kerrottaisiin myös omasta yksityisestä elämästä sen verran kuin sen kokee sopivaksi. Rajanveto on kuitenkin hankalaa - kuinka paljon kukin haluaa itsestään kertoa. Osa ei halua jakaa työpaikallaan mitään työajan ulkopuolisesta maailmasta kollegoilleen.

”Nimenomaan avoimuus olisi tosi tärkeää. Kauhean moni henkilökunnasta ei kerro yksityiselämästään tai omasta voinnistaan juuri mitään. Mutta toista olisi helpompi ymmärtää, jos olisi sillä tavoin avoin, että hei, mulla meni viime yö vähän plörinäksi, että koiralla oli huono yö tai lapsella tai itsellä.” (H4)

Etenkin stressistä puhuminen koettiin vaikeaksi. Oli tunne, että siitä kerrotaan vasta sitten, kun tilanne on mennyt jo todella pahaksi. Stressiin vaikuttaa yhtenä työn kuormittavuus ja siihen voidaan työpaikalla löytää keinoja, kun on mahdollisuus ja uskaltautuu kertoa siitä kollegoille tai esihenkilöille eikä vain pyri yksinään suoriutumaan työtaakastaan. Mutta loppuun palamiseen vaikuttaa myös moni muu asia, jotka kumpuavat esim. henkilökohtaisesta elämästä. Silloin ei työkaverit eikä avoimet keskusteluhetket auta. Esihenkilökään ei välttämättä tätä huomaa etenkin silloin, jos työskentelee tiimiläisen kanssa pääsääntöisesti eri yksiköissä. Lopullinen katkeaminen saattaa tapahtua pienen vastoinkäymisen seurauksena ja tiimiläisen loppuun palaminen tulee ilmi vasta silloin esimiehelle tai muulle tiimille. Yksi haastateltavista totesi, että pyrkii itse pitämään aktiivisesti esillä omalta osaltaan tiiminsä työtilannetta, jotta tilanteeseen voitaisiin löytää vaihtoehtoisia tapoja ratkaista asiaa.

”Niin kyllä avautuminen on vaikeaa ja varsinkin kun mää oon pienessä konttorissa, että en mää näe esihenkilöitä muuta kuin just skypen välityksellä.” (H4)

Haastateltavat pohtivat, että miten avointa keskustelukulttuuria voisi edistää. Ideoita tuli useampia, joista osa liittyi pelkästään avoimeen keskustelukulttuuriin ja osa palautteenantoon, mutta lähtökohtaisesti ne niputettiin yhteen. Haastateltavat kaipasivat keskusteluhetkiä, jotka eivät olisi niin kovin formaaleja ja täynnä ennakolta täytettyä agendaa.

”Agenda tekee sen, että tulee kiireen tuntu ja kiireessä palautteen antaminen saattaa olla haastavaa. Niin kuin sanoin aikaisemmin, että just sellainen rento kuulumistenvaihto ilman agendaa. Mää tiedän itse itsestäni, että jos näen, että tuossa tuo agenda ja on varattu puoli tuntia aikaa ja viisi aihetta ja sitten pitäisi jutustella rennosti alkuun, niin mää ainakin katson vain kelloa ja ajattelen, että voitaisiinko mennä eteenpäin, että saataisiin noi asiat. Se on vaan niin. Kiire veks.” (H9)

Avoimen keskustelun kynnystä näissä hetkissä voisi madaltaa myös sillä, että keskustelut käytäisiin pienemmissä porukoissa. Toisaalta nähtiin niin, että pienporukoiden tulisi koostua samoista henkilöistä, jolloin opittaisiin tuntemaan toisia tiimiläisiä syvällisemmin. Vastaavasti koettiin myös niin, että jos porukka välillä vaihtuisi, niin opittaisiin tuntemaan ison tiimin sisällä eri henkilöitä, jotka työskentelevät eri toimipisteissä. Sen voisi mahdollistaa sillä, että keskusteluhetkiä olisi useampia viikossa ja niihin voisi liittyä aina oman työtilanteensa mukaan.

”Tuo kuulostaa hyvältä, että on vaihtoehtoja, että voi katsoa, että mihin liittyy. Sehän on kiva, että välillä sekoittaa pakkaa, että pääsee eri ihmisten kanssa, että tulee helposti sillai, valitaan, että meen tuohon, jossa on tutummat työkaverit. Totta kai on kiva aloittaa tutusta ja turvallisesti. Itse olen huomannut, että on kiva olla pienemmissä ryhmissä alkuun, niin sitten voi uskaltautua avaamaan suunsa isommissakin ryhmissä.” (H9)

Toisaalta tunnistettiin, että kaikille tällaiset avoimet keskusteluhetket eivät ole niin mieluisia.

”Jotkut kokee ehkä hankalaksi ryhmässä puhumisen, tällaisessakin ylitän itseni, kun puhun näin paljon. Ei nämä ole sellaisia, mitä itse toivon, mutta jotkut tykkää tällaisista.” (H2)

Iso tiimi haastaa siinä, ettei ryhmäytymistä tule niin helposti. Kyseisessä tiimissä työskentelee 35–40 henkilöä ja tiimiläiset vaihtuvat usein, koska tämän tiimin kautta tullaan harjoittelemaan perustelemistä ja osa jatkaa muihin tiimeihin ja osa kehittyy tämän tiimin eri tehtäviin. Haastateltavat

kaipasivat aiemmin ollutta mallia, jossa työskenneltiin tiiminä toimipisteittäin. Nyt toimipisteissä työskentelevät henkilöt ovat eri tiimeistä, ja vaihtuvuus on nopeampaa mitä ennen. Toki osassa toimipisteitä on edelleen yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka edesauttaa avoimeen keskusteluun niiden ihmisten kesken.

”Siinä on varmaan se, että me ollaan aika pitkään oltu tässä samalla porukalla. Aina kaikki uudetkin tyypit on tervetulleita ja otetaan avosylin vastaan ja pyydetty aina kahville ja juteltu. Otetaan huomioon toisemme. Se on tärkeää. Uudetkin tyypit, jotka tulee, että hei, miten menee, lähde kahville, tuu syömään, miten sun päivä tänään menee. Meidän on pakko sopia keskenämme, että miten porukka lähtee täältä ja miten porukka tulee tänne, että meillä tarpeeksi henkilökuntaa. Niin sekin pakottaa meitä olemaan yhteydessä toisiimme keskustelemaan asioista. Että on yhteistä keskusteltavaa, jos ei muuta keksi.” (H4)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäämällä saadaan aikaan myös avointa keskustelukulttuuria ja psykologista turvallisuutta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voi edistää jokainen omilla pienillä teoilla ja sanoilla; kiittäminen, tervehtiminen, toisen auttaminen, hymyily ja katsominen silmiin ovat hyviä keinoja. Näiden tekojen yhteydessä voi antaa myös kollegalle arvostavasti palautetta.

”Ollaan joskus puhuttu hyvinkin yksinkertaisesta asiasta kuten tervehtimisestä, kun nähdään kollegoita tuolla käytävilläkin, niin ihan sellainen perus, että tervehditään iloisesti ja katsotaan mielellään päin eikä sieltä kulmien alta. En nyt tarkoita, että olisi sellaisia henkilöitä tai olisi tällaista ollut. Mutta varsinkin, kun tulee paljon uusia nyt meidän tiimiin ja vaihtuu tämä porukka, niin voisin kuvitella, että uusillekin on erityisen tärkeää, että heidät huomioidaan. Koska just se kiva ystävällinen tervehdys, niin sekin voi aiheuttaa hetken, että ”hei, mun pitikin sulsta kysyä ja mun piti sulle sanoa ja olitkos sää se”. Eikä mennä aivan aina naamat luureissa tuolla sitten vaan pitää katsoa välillä ympärillekin.” (H9)

Yhteenvetona avoimen keskustelukulttuurin osalta aineistosta nousseista asioista tutkijoina tunnustimme seuraavanlaisia menetelmiä valmentavalle johtajalle. Todettakoon tästäkin aiheesta, että esihenkilön tulee näyttää esimerkkiä toiminnallaan, niin sillä tavoin saa aikaiseksi toivotunlaista keskustelukulttuuria. Valmentavan johtajan tulee järjestää arjessa avoimelle keskustelulle mahdollisuuksia. Ne voivat olla pieniä kohtaamisia päivän aikana, jolloin osoitetaan kiinnostusta tiimiläistä kohtaan ja annetaan mahdollisuus keskustelulle sekä puolin ja toisin palautteenannolle. Näissä kohtaamisissa on esihenkilöllä mahdollisuus olla selvillä työtilanteesta, ettei yllättäviä uupumisia pääse tulemaan. Haastateltavat kaipasivat epäformaaleja keskusteluhetkiä tiimiläisten

kanssa, jotta tiimi pystyisi ryhmäytymään eli avoimelle keskustelulle ja keskinäiselle palautteenannolle tulee löytyä sopivia kanavia. Tunnistettiin, että ison tiimin kanssa keskustelun avaamisen kynnyks voi olla liian korkea osalle henkilöistä, joten pienporukoita olisi myös hyvä muodostaa. Valmentava johtaja voi toimia esimerkkinä myös olemalla aito ja avoin eli jakaa omasta yksityiselämästäkin itselleen sopivan verran ja samalla osoittaa kiinnostusta tiimiläisen yksityiseen puoleen. Osaamisen kehittämistä voi edistää fasilitoimalla keskusteluhetkiä sillä agendalla ja niissä hetkissä on hyvä keskittyä etenkin konkreettisiin tekemisiin; teoriaa voi itse kukin opiskella sisäisestä verkosta. Näissä hetkissä valmentavan johtajan on hyvä rohkaista jokaista kysymään tyhmiä kysymyksiä, millä varmistetaan se, että aidosti kaikki ymmärtävät käsiteltävän asian, eivätkä vain esitä osaavansa, koska pelkäävät siitä aiheutuvia seurauksia.

5.2.4 Palaute

Myös hyvään palautekulttuuriin liittyy psykologinen turvallisuus sekä avoin keskustelukulttuuri, kuten edellisissä kappaleissa todettiin. Myös päinvastoin; kun on hyvä palautekulttuuri, se luo psykologista turvallisuutta ja keskustelukulttuuria.

Haastateltavat kokivat, että positiivisen palautteen antaminen on tärkeää, jotta henkilö tietää tekevänsä asioita oikein ja että muut arvostavat hänen tekemäänsä työtä. Positiivinen palaute tuntuu hyvältä sekä saajasta että antajasta. Positiivista palautetta voidaan antaa kahden kesken tai julkisesti, mutta kaikki eivät jalustalle nostamisesta pidä. Palaute voi tulla esimiehiltä, kollegoilta tai asiakkailta.

”Kyllähän tuo positiivisen palautteen antaminen on kivaa antaa ja saadakin. Ja joskus sitä negatiivistakin joutuu kans.. Asiakkailta sitä negatiivista tulee ihan hyvin ja tulee positiivistakin.” (H12)

Haastateltavat nostivat myös esiin, että rakentavaa palautettakin tarvitaan, sillä pelkästään positiivisesta palautteesta kukaan ei opi tekemään asioita eri tavalla. Rakentava palaute tulee antaa kohteliaasti ja sen tarkoitus opettaa tai auttaa tekemään asia oikealla tavalla. Kun palautteen saajan näkemys asiasta ensin kuunnellaan, niin tekemiseen kohdistuva palaute ei tunnu henkilökohtaisena loukkauksena. Kuitenkin sellainen palaute tuntuu ikävältä, jos toimintavan muutos ei ole mahdollista. Esimerkiksi asiakkaat saattavat antaa negatiivista palautetta asiasta, jolle tiimiläinen ei voi mitään.

"Negatiivisenkin palautteen voi antaa rakentavalla positiivisuuden kautta. Molempia palautteita tietysti tarvitaan, että kehitytään. Sillai kannustaen ja opettaen ja positiivisella tavalla." (H14)

Palautetta ei välttämättä aina muisteta antaa. Haastateltavat ideoivat erilaisia fasilitoituja tilanteita, joissa palautteenanto olisi luontevaa. Tällaiselle koettiin tarve jopa viikoittain. Haastateltavat totesivat, että tilanne voisi olla muutenkin avoimeen keskusteluun johtavaa eli sitä ei tulisi nimetä palautehetkeksi, vaan sillä tulisi olla myös muu tarkoitus. Mutta tärkeintä on, että siinä hetkessä on aikaa ja mahdollisuus puhua yhteisistä ajankohtaisista asioista tai vaihtaa vain kuulumisia esim. kahvihetken muodossa. Myös ylipäätään palautteen antamisesta muistuttaminen palaverissa tai valmennuskeskusteluissa tasaisin väliajoin, koettaisiin hyväksi. Palautteen antamista voisi jopa tavoitteellista esim. "kehu kaveri päivässä".

"Joo, mun mielestä kuulostaa hyvältä, että voisi kertoa vähän kuulumisia ja muutenkin, että miten menee. Ja siinä luontevasti, jos tulisi jotain, niin voisi puhua. Luo vain paineita, jos se on suoraan nimikkeellä palautteen antaminen tai palautevartti." (H8)

Haastateltavat pohtivat myös kyselyjen toteuttamista palautteen antamisen kanavana. Niistä oli kokemus, että pakotettu kysely ei välttämättä ole niin hedelmällinen tapa pyytää palautetta. Koko ajan avoin ja vapaaehtoisesti käytettävissä oleva kyselylomake voisi madaltaa palautteenannon kynnyistä. Sellaiselle nähtiin tarve etenkin ison tiimin keskinäisten asioiden kehittämisen osalta. Sillä voitaisiin välttyttyä myös siltä, että muutaman kerran vuoteen toteutettavat henkilöstökyselyt eivät yllättäisi tuloksillaan, vaan asioihin voitaisiin puuttua jo aikaisemmin.

"Se, mitä tarvitsisi kehittää, on se, että arjessakin yhdessä keskusteltaisiin asioista, eikä niin, että pulssista nousisi isoja asioista, vaan me oltaisiin arjessa jo juteltu asioista. Jos joku ottaa päähän tai "eikö me voitaisi tehdä näin". Me esihenkilöt saataisiin heti palaute ja voitaisiin yhdessä alkaa pohtia, että miten tämä tehtäisiin. Teillä yleensä ne parhaat ideat on. Tätä me ainakin toivottaisiin." (T1)

Palautteen antaminen koetaan välillä hankalaksi. Se on haasteellista etenkin silloin, kun pitäisi antaa korjaavaa palautetta. Palautteen antaja ei halua, että hänet mielletään ilkeäksi tai että hänen tarkoituksenaan on loukata toisen tunteita tai aiheuttaa mielipahaa. Joskus palaute jätetäänkin kertomatta ja korjataan toisen tekemä virhe hiljaisuudessa, mutta tämä toimintatapa ei auta virheentekijää oppimaan.

Myös positiivisen palautteen antaminen koettiin osaltaan hankalaksi. Se saatetaan jäädä antamatta joko siitä syystä, että ajatellaan, ettei toinen tarvitse sitä palautetta, koska jonkun asian hyvin tekeminen on hänelle vain niin ominaista. Tai sitten positiivinen palaute antaminen ei ole itselle luontaista puhetta, vaan se tuntuu, että puhuu lässyttävällä tavalla.

Myös tilanne vaikuttaa palautteen antamisen haasteellisuuteen. Palautetta ei tulisi käydä läpi kiireessä ja kiihtyneenä, vaan mieluummin vasta sitten, kun on rauhallisempi hetki. Rauhoittuminen auttaa sekä palautteen antajaa että saajaa, että molemmat ovat ehtineet vetää hieman henkeä. Kiireessä annettu palaute voi johtaa siihenkin, ettei palautetta huomata edes annettaneen tai saaneen.

”Eihän se varmaan ole helppoa antaa sitä rakentavaa tai korjaavaa palautetta. Siinä on varmaan kehitettävää itse kullakin tai luulisin näin.” (H7)

Haastateltavat nostivat esiin hyviä tapoja antaa palautetta. Palautteen antajan tulee antaa se kannustavalla äänensävyllä, ehkä alkuun jopa hieman pehmittäen ja ei missään nimessä syyttävästi. Paras olisi antaa palaute rauhallisessa tilassa kahden kesken silmiin katsoen ja vastaanottajaa kunnioittavasti kuunnellen eli ei missään käytävällä, jossa joku muu voi kuulla keskustelun. Mikäli palaute annetaan kirjallisesti, niin etenkin silloin tulee varmistua, että palaute annetaan selkeästi ja kohteliaasti. Kirjallisen palautteen voi vastaanottaja helposti ymmärtää väärin, kun ei näe lähettäjän eleitä ja ilmeitä. Vaikka keskustelua alussa pehmittäisikin, niin viestin pitää olla selkeä ja sellainen, että esim. samaa virhettä ei enää tee. Lopuksi on myös hyvä kertoa jotain positiivista, jotta palautteen saajalle jää päällimmäisenä positiivinen muistijälki.

”Tykkään itse kans kasvokkain, että saa ilmaistua oman kantansa siihen asiaa.” (H10)

”Muuten palautteen antaminen kuitenkin suht positiivisissa merkeissä. Mulle voi antaa suklaata alkuun ja sitten haukkua, niin mä oon ihan tyytyväinen. Niin tulee sellainen tasapaino.” (H8)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen vastaanottamista on hyvä sanoittaa muille, että ottaa mielellään palautetta vastaan eikä loukkaannu siitä tai ota sitä henkilökohtaisesti. Muutamaan kertaan todettiin, että asiat riitelevät ei ihmiset. Monet kokevat, että haluavat nimenomaan saada palautetta siitä syystä, että eivät halua tehdä asioita väärin. Palautteen vastaanottamista ja

siihen suhtautumista on hyvä harjoitella, ettei tilanteessa liikaa vaivaannu tai koita vähätellä saatua palautetta esim. olemalla liian vaatimaton. Palautteen vastaanottajalla voi olla pelko, että vaikuttaa liian itserakkaalta tai ylimieliseltä, niin sen vuoksi mieluummin vähättelee itseään.

”Sillai yleisesti mun mielestä täällä saa palautteen, minkä ansaitseekin. Ihan sitä tuossa päivittäin tulee tiimin sisällä juteltua. Mun mielestä homma toimii hyvin.” (H10)

Kaikilta saatua palautetta arvostetaan puolin ja toisin. Esimieheltä otetaan paremmin palautetta vastaan, mikäli koetaan, että esihenkilö ymmärtää tiimiläisensä työn tekemisen mahdollisuudet. Esihenkilötkin kaipaavat palautetta kehittyäkseen. Esihenkilökin on inhimillinen ihminen eli hänetkin palautteen antaminen voi tuntua haasteelliselta ja antaisi mieluummin positiivista palautetta. Esihenkilö on kuitenkin esimerkki, joten häneltä odotetaan paljon palautetta; sekä korjaa vaa että positiivista.

”Ja esimiehiltä.. nehan näyttää esimerkkiä, että ehkä se lähtisi esimiehiltä se palautteenantaminen. Ehkä sitten muutkin uskaltaisi enemmän antaa palautetta.” (H8)

Osa haastatelluista koki haasteellisemmaksi antaa tutuille kollegoille palautetta, mutta toiset eivät kokeneet siinä mitään eroavaisuutta. Kollegalta saatu palaute tuntuu vaikuttavammalta, koska kollega tekee samanlaista työtä, niin kollegalla on enemmän kompetenssia antaa osuvampaa palautetta arjen haasteiden keskellä. Kollegalta saatu palaute on enemmänkin sitä, että pyritään auttamaan toinen toisiamme. Palautteenanto tapahtuu arkisissa hetkissä normaalin keskustelun lomassa toinen toista kannustaen.

”Jos vaikka joku sanoo, että ”oli tällainen case ja tuli tällainen onnistuminen”, niin heti tsempataan ja sanotaan ”hyvää duunia” ihan suoraan näillä sanoilla. Itse koen sen niin, että se joka sen hyvän tuloksen ja hyvän työn tekee, niin saa lisäbuustia, kun muukin porukka huomioi sen asian. Koko ajan pyritään ottamaan muita huomioon ja kannustamaan, että homma toimii. Tietysti myynnillisesti mutta myös muissa asioissa. Eli jos on jotain muita asioita, jotka on hoitanut hyvin, niin tsempataan.” (H13)

Myös itselleen on hyvä antaa palautetta tekemisestään. Yksi hyvä tapa on myös kirjoittaa oppimispäiväkirjaa, johon kirjoittaa ylös, millä tavoin onnistui tai missä asiassa koki epäonnistuvansa ja miksi. Näin tulee pohdittua omia tapojaan toimia. Kollegasparraus toimii myös itsereflektoinnin välineenä ja samalla tulee saaneeksi kollegoilta palautetta.

*”Ehkä omassa arjessa se on ollut enemmän kollegasparrausta, että on muutamat kollegat, joiden kanssa sparraillaan sen tyyppisiä asioita, että on tällainen tilanne ja sain tällaisen palautteen ja siinä samalla reflektoi itsensä kanssa, että miten tämä meni.”
(T2)*

Tässä kappaleessa käsitelimme aineistosta nousseita asioita palautteeseen liittyen. Valmentavan johtajan menetelmiksi voisi nostaa seuraavia toimintatapoja eli menetelmiä: jälleen kerran haastateltavat totesivat, että esihenkilön tulee tässäkin olla esimerkin näyttävä. Palautteen antaminen on tärkeää, jotta tiedetään tekevän asioita oikein ja opitaan virheistä. Jotta palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi helpompaa kaikille, niin sitä on hyvä sanoittaa ja järjestää palautteelle sopivia kanavia ja tilanteita. Positiivista palautetta voi antaa julkisesti, mutta rakentava palaute tulee antaa mieluusti rauhassa, kahden kesken, hampurilaismallia noudattaen selkeästi viestien, jotta vastaanottajan ymmärtää, mistä on kyse. Palaute otetaan paremmin vastaan, kun sen antaja ymmärtää tilannetta ja haluaa kuulla palautteen saajan näkemystä. Palautetta voi antaa esihenkilö, kollega tai asiakas, mutta omaa tekemistäänkin on hyvä reflektoida eli antaa myös itselleen palautetta.

Taulukossa 6 on yhteenvedona valmentavan johtajan menetelmiä, joita nousi esiin tutkimuksen tuloksista ja joita käsiteltiin tässä kappaleessa (taulukko 6). Tällä yhteenvedolla voidaan vastata tutkimuskysymykseen ”minkälaiset valmentavan johtajan menetelmät tukevat parhaiten itseohjautuvaa tiimiä”. Seuraavana käsitellään itseohjautuvaa tiimiä ja siinä olevia rooleja.

Taulukko 6 Valmentavan johtajan menetelmiä

Valmentavan johtajan menetelmiä			
Tunnealy ja tunteet	Psykologinen turvallisuus	Avoin keskustelukulttuuri	Palaute
Tunteita saa näyttää työpaikalla.	Valmentavan johtajan tulee olla luottamuksen arvoinen.	Esihenkilön tulee näyttää esimerkkiä toiminnallaan saadakseen aikaiseksi toivotunlaista keskustelukulttuuria.	Positiivinen palaute vahvistaa työntekijää tietämään, että tekee työnsä oikein.
Tunteita pitää osata säädellä eli pitää olla tunnealyä.	Johtajan tulee olla aidosti läsnä ja kuunnella kaikkia.	Valmentavan johtajan tulee järjestää arjessa avoimelle keskustelulle mahdollisuuksia, kuten pieniä kohtaamisia päivän aikana.	Vastaavasti rakentava palaute ohjaa tekemään työn oikealla tavalla.
Tunnetilaa pitää osata johtaa oikeaan suuntaan eli tunnistaa toisen tunnetila ja käsitellä asiaa suhteessa henkilön tunnetilaan.	Johtajan tulee olla aito oma itsensä.	Kohtaamisissa esihenkilöllä mahdollisuus olla selvillä työtilanteesta, ettei yllättäviä uupumisia pääse tulemaan.	Positiivinen palaute tuntuu hyvältä palautteen antajasta ja saajasta
Tunnealyä voi ja pitää kehittää, ettei negatiiviset tunteet liikaa vaikuta viestinnän sävyyn.	Valmentavan johtajan tulee viestiä vaikuttavasti ja innostavasti.	Epäformaalille keskustelulle tiimin kesken tulisi järjestää aikaa.	Kuka tahansa voi antaa palautetta toiselle ja kaikki kaipaavat palautetta.
Tunteita on hyvä osata nimetä ja tunnistaa, sillä monia tunteita vilahdelee päivän aikana.	Johtajan tulee saada aikaiseksi rakentavaa ja toisia arvostavaa keskustelukulttuuria.	Avoimen keskustelun kynnystä voi madaltaa pienemmällä keskusteluryhmillä.	Palautteenannolle on hyvä fasilitoida erillisiä tilanteita tai kanavia, jotta sen antaminen ei unohtu.
	Johtaja näyttää esimerkkiä ja osoittaa, että kaikilla saa olla oma mielipide.	Avointa keskustelukulttuuria edistää positiiviset teot ja sanat	Palautteen antoa tulee harjoitella, jotta sen antamista ei koeta vaikeaksi.
	Virheet sallitaan ja kokeillaan asioita rohkeasti.	Valmentava johtaja voi toimia esimerkkinä myös olemalla aito ja avoin eli jakaa omasta yksityiselämästäkin itselleen sopivan verran ja samalla osoittaa kiinnostusta tiimiläisen yksityiseen puoleen.	Positiivista palautetta voi antaa julkisesti, mutta rakentava palaute tulee antaa mieluummin rauhallisessa, kahden kesken, hampurilaismallia noudattaen selkeästi viestien, jotta vastaanottajan ymmärtää, mistä on kyse.
	Vaikeistakin asioista on lupa puhua ilman pelkoa.	Jokaisen tulisi jakaa itsestään muille sen verran kuin haluaa.	Palaute otetaan paremmin vastaan, kun sen antaja ymmärtää tilannetta ja haluaa kuulla palautteen saajan näkemystä.
		Osaamisen kehittämistä voi edistää järjestämällä keskusteluhetkiä, jossa jokaisella on lupa kysyä konkreettiseen tekemiseen liittyviä asioita.	Palautetta voi antaa esihenkilö, kollega tai asiakas, mutta omaa tekemistäänkin on hyvä reflektoida eli antaa myös itselleen palautetta.

5.3 Itseohjautuva tiimi

Kuten aiemmissa kappaleissa haastatteluiden pohjalta todettiin, niin johtamistavan muutos on yksi edellytys sille, että organisaation kulttuuri muuttuu itseohjautuvampaan suuntaan. Edellä kuvattiin eri menetelmiä, joita käyttämällä valmentava johtaja voi edesauttaa tiimiään entistä enemmän itseohjautuvammiksi. Ne löytyivät tunteiden ja tunnealyn, psykologisen turvallisuuden, avoimen keskustelukulttuurin ja palautteenannon näkökulmien alta.

Yksin esihenkilöt eivät voi johtaa tiimiä itseohjautuvuuteen, vaan se on koko tiimin yhteistä tekemistä. Ylimmän johdon tahtotila on saada tiimit toimimaan itseohjautuvammin ja sen osalta ensimmä-

mäisinä askelina on lähdetty tutkimaan johtajuuden tilaa, jotta tunnistettaisiin ne kehittymistarpeet, joihin voidaan ensin tarttua. Seuraavana vaiheena on tiimien vuoro pohtia, miten he keskenään voisivat olla itseohjautuvampia. Se lähtee siitä, että tiimi määrittelee rajat, minkä sisällä he voivat tehdä itse päätöksiä ilman, että tarvitsee kysyä lupaa muualta. Finanssiala on kovin säädelty ja tutkijoita etenkin pohditutti, kuinka kyseisen yrityksen lupakulttuuria voitaisiin muuttaa eli miten tiimi voi tehdä päätöksiä itse. Sille muodostettiin oma työryhmänsä, jonka tuotoksen pohjalta voidaan lähteä etenemään tiimien omiin suunnitelmiin.

”No sellainen odotusarvo nyt tässä ainakin on, että kukin tiimi pohtisi, mitä kaikkea tiimin sisällä voi ratkaista ihan itse. Se myös otettaisiin toimintatavaksi.” (H1)

Ylimmän johdon mukaan itseohjautuvuutta tavoitellaan hyvän asiakaskokemuksen, työntekijäkokemuksen ja tehokkuuden vuoksi. Itseohjautuvuudella halutaan tehdä työstä mahdollisimman sujuvaa, työntekijöillä olisi paremmat vaikutusmahdollisuudet eli riittävästi valtaa ja vastuuta omasta työstään ja kuitenkin mahdollisuus saada tukea, kun jokin asia ei suju. Asiakkaan sujuva palvelu eli hyvä asiakaskokemus on tekemisessä keskeinen asia.

”Itseohjautuvuus näyttäytyisi mahdollisimman jouheana asiakaskokemuksena. Että se asiakas olisi siellä keskiössä.” (H1)

Organisaation sisäisten raja-aitojen tunnistaminen on myös tärkeää, jotta asioiden hoitamisen sujuvoittamiseen voitaisiin löytää toimintatapoja ja ratkaisuja. Organisaatiossa on ollut jokseenkin tapana, että tiimien välisten asioiden hoito kiertää esihenkilöiden kautta, mutta itseohjautuvien tiimien on parempi hoitaa asioita suoraan keskenään. Selkeämpi toimintatapa on nopeampi ja se sitoo vähemmän resursseja eli tehokkuus kasvaa. Tällaisella toimintatavalla myös työntekijäkokemus paranee.

”Itseohjautuvuus on sitä, että esimerkiksi asiantuntija voi suoraan kysyä toiselta asiantuntijalta tai työlistojen kautta.” (H1)

Itseohjautuvuus ei voi rajoittua vain tiimin tai organisaation sisäisten asioiden sujuvampaan sekä läpinäkyvämpään hoitoon. On tärkeää tunnistaa rajapinnat ja yhteistyökumppanit organisaation ulkopuolelta ja kehittää myös sitä toimintaa itseohjautuvammaksi.

"Itseohjautuvuus tiimeissä, pitäisi olla iso läpinäkyvyys myös muualle päin, meidän pitää kasvattaa läpinäkyvyyttä yli tiimirajojen ja yli organisaatorajojen." (H1)

Itseohjautuva tiimi ei ole ideaali malli, mutta se on erilainen tapa organisoida mitä hierarkkisessa tiimissä. Itseohjautuva tiimi on tasa-arvoisempi, se tuo esiin yksilöiden vahvuuksia, mutta se vaatii jokaiselta erilaista otetta työntekemiseen, mihin lähtökohtaisesti on totuttu. Näin kokee myös organisaation ylin johto ja toteaa myös, että itseohjautuvaan tapaan on vielä matkaa. Sitä kohden edetään vaiheittain kokeillen ja oppien. Kahdessa seuraavassa kappaleessa käsitellään, mitä esihenkilön ja tiimiläisen rooleilta odotetaan itseohjautuvassa tiimissä.

5.3.1 Esihenkilön rooli itseohjautuvassa tiimissä

Tutkittavan yrityksen osalta ylipäätään koetaan johtajille tarvetta, vaikka tiimien itseohjautuvuus onkin tavoitteena. Mikäli johtajaa ei ole, niin valtatyhjiö kuitenkin täyttyy ja silloin saattaa joku äänekäs ihminen ottaa tiimissä valtaa eikä hän välttämättä ole paras henkilö siihen. Johtajat luovat myös turvallisuuden tunnetta ja vähentää tiimiläisten stressiä ja hallitsemattomuuden tunnetta, kun heillä on henkilö, joka tekee päätöksiä isommista asioista.

"Semmoinen täysin vapaa, jossa ei ole lainkaan, kuka sanoo viimeisen sanan, sen täytyy olla todella itseohjautuva ja siellä täytyy olla monenlaisia pelisääntöjä kuten miten ristiriidat ratkaistaan, miten palkankorotukset sovitaan, miten hoidetaan erilaiset työnjakamiset. Eli organisaation tulee olla vahva itseohjautuvuudessa, jotta siellä ei tarvita johtajaa ollenkaan. Me ollaan aika kaukana siitä." (H1)

Organisaation ylimmän johdon toive on, että valmentavaa tapaa johtaa organisaatiossa lisätään ja siihen tarvittava aika löytyisi sillä, että tiimeistä tulee itseohjautuvampia. Esihenkilöt itsekin tunnistavat ajan puutteen haasteen, mutta pyrkivät silti olemaan tiimiläisilleen saatavilla, vaikka olisivatkin esim. Teams-palaverissa samanaikaisesti. Sellainen toimintatapa aiheuttaa päiviin pirstaleisuutta ja keskittymiskyvyn puutetta. Saatavilla oloa jokainen säätelee omalla tavallaan ja se vaihtelee sen mukaan, minkä tekemisen esihenkilö priorisoi tärkeimmäksi.

"Joo ja mekin tässä näin koitetaan pitää näin, että vaikka me ollaan jossain palaverissa, niin meillä on ovet auki, että ihmiset voi aina tulla meidän luo, eli me halutaan olla saatavilla silloin kun ne tarvitsee." (T1)

Haastateltavat pohtivat, missä asioissa heidän tulee lähestyä esihenkilöitä ja miten. Esimerkiksi kehitysideoiden osalta pohdittiin, että lähestyäkö esihenkilöitä sähköpostilla, tulisiko asia nostaa esiin yhteisessä palaverissa vai kirjoittaa siitä tiimin chat-keskusteluun. Tätä toimintatapaa toivottiin kirkastettavan ja selkeämmin viestittävän. Haastateltavat kokivat, että muiden ajatuksia halutaan kuulla tai nähdä sekä yhdessä sparrailtavan. Haastateltavat ideoivatkin, että tulisi olla joku erillinen paikka, johon näitä ideoita voisi kirjoittaa vapaasti ja niitä käsiteltäisiin jossain sovitussa hetkessä. Tällaista oli jo vähän aloitettukin pohtimaan ja siitä oli aikaisemmin tiimeissä kokemusta, joten haastattelussa sovittiin, että asiaa lähdetään yhdessä edistämään organisaatio tasoisesti.

”Näin uudempana ryhmän jäsenenä kysyä, että onko teillä joku paikka, kun tuotte esiin, että asioita on tuotu tietoisuuteen ja viety eteenpäin, niin esim. mihin arjessa, jos tulee joku asia, pieni tai suuri, niin kirjataan niitä tyyppiä kanban tai joku kehitysideataulukko. Jos on, niin on ainakin mennyt multa ohi. Vai nostetaanko niitä sitten esim. viikoittaisissa tiimipalaverissa, vai mikä näissä on ollut käytäntö täällä?” (H18)

Haastattelussa todettiin, että joissain päätösasioissa esimiehiin tulee olla yhteydessä. Niihin kaivattiin kuitenkin selvyyttä, että mikä päätös aidosti vaatii esimieheltä päätöksen eli kenellä on lupa päättää mitään. Osa haastatelluista myönsivät, että ovat saattaneet tehdä jonkun asian pyytämättä esihenkilön lupaa, koska eivät ole tiedneet, ettei he saisi tehdä sitä omalla päätöksellään. Organisaatiosta tunnistettiin joitain käytäntöjä, mitkä koettiin pieniksi päätöksiksi, mutta niihin ohjeiden mukaan tulee pyytää esihenkilön lupa.

”Harvemmin niitä tulee, mutta se tuntuu vähän turhalta, että jos sää teet 2 euron mielipahanoston, niin sitten sää kierrätät hyväksyntää joka suunnassa. Se tuli ekana mieleen.” (H15)

Haastatteluissa nousi esiin, että tutkimuksen kohteena olleen tiimin toimintatavat ovat selkeytyneet ja kehittyneet itseohjautuvammaksi kuluneen vuoden aikana. Haastateltavat totesivat, että he eivät koe tarvetta kysyä esimiehiltä apua substanssiasioissa. Kollegat auttavat toisiaan hyvin chatissä ja heillä on parempi kokemus käytännönasioissa. Esihenkilön tehtävä koettiin sellaiseksi, että hänen työaikansa tuleekin käyttää muuhun kuin käytännön työn kysymyksiin vastaamiseen. Kun tiimiläiset kysyvät vähemmän substanssikysymyksiä esimiehiltään, niin silloin heiltä saakin nopeammin vastauksen sellaiseen asiaan, johon hänen tuleekin vastata.

”Aika usein tulee itse kysytyä sellaista pakettiluparatkaisua johonkin juttuun, niin siinä tämä lupamenettelyprosessi on kehittynyt viimeisen vuoden aikana, sillä joskus lupia joutui aika pitkään odottelemaan. Nyt niitä saa asiat jouhevasti hoidettua maaliin, eikä tarvitse viikkoa odotella, että saa luvan tilin lopetukseen tms. Tämä on mennyt parempaan suuntaan.” (H21)

Haastateltavilla oli kuitenkin kokemuksia, että kun esimieheltä kysyy lupaa tehdä jotain toimenpideä, joka poikkeaa ohjeesta, niin silloin ei aina ole saanut suoraa ja selkeää vastausta. Esihenkilö on saattanut kysyä, että onko asiaa jo tutkittu yrityksen sisäisen verkon ohjeista. Tässä tunnistettiin viestinällisiä haasteita. Tiimiläinen ei välttämättä ole osannut kertoa selvästi, mistä ohjeesta halutaan poiketa ja miksi ehdottaa sitä. Esihenkilö saattaa itse vielä varmistaa ohjeesta, että kuinka tulisi toimia, sillä hänellä on kokemuksia myös siitä, että tiimiläinen kysyy vastausta ilman, että on perehtynyt ohjeeseen. Ohjeiden epäselvyys haastaa sekä kysyjää ja esihenkilöitä, jolloin asiaa täytyy selvittää vielä lisää ja päätöksen teko kestää.

”Jos kysyy jotain käytännössä lupaa, niin jossain kohtaa on tullut sellaisia vastauksia, että mitä intrassa lukee tähän liittyen. Näistä vastauksista on päästy aika hyvin eroon, että saa yleensä tällaisen kyllä ei, tai tällainen selvityspyyntö täytyy olla, ennen kuin onnistuu. Vastaukset on myös selkeytyneet.” (H20)

5.3.2 Tiimiläisen roolit itseohjautuvassa tiimissä

Tiimiläisillä on tiimissä monia rooleja, vaikka tehtävän kuva pääpiirteissään on laadittu useimmille samanlaiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että rooleihin kaivattaisiin vielä selvennyksiä, jotta tiimi voisi toimia vielä itseohjautuvammin.

Haastateltavat totesivat, että tiimissä tulisi ottaa huomioon, että tiimiläiset ovat erilaisia ja omia yksilöitään. Ihmisille on ominaista, että kaikkia ei miellytä tehdä samoja asioita, mutta tiimin tehtäviin kuuluu paljon sellaisia asioita, jotka pitää kuitenkin tehdä, vaikka ne ei tunnu mielekkäältä tai epämiellyttävältä. Haastateltavista osa totesi, että epämiellyttävälle ei aina kannattaisi mennä, jos se tuntuu väärältä. Näiden ajatusten pohjalta voidaan todeta, että osa tehtävistä tulee jakaa tasaisesti kaikille, mutta osan tehtävistä voisi jakaa niitä haluaville.

”Että kaikki muistaa sen, että olemme erilaisia yksilöitä. Mikä on itselle hyvä niin ei välttämättä ole toiselle. Ja sitten kuitenkin niin, että ollaan myötätuntoisia siitä huolimatta, että ihmiset reagoivat asioihin eri lailla.” (H5)

Lähtökohtaisesti oman tiimin sisällä roolien koettiin olevan selkeät. Etenkin roolijako on selkeää sisäisesti tiimin kesken ja tiimin tehtävien hoitamisen osalta. Useammalta haastateltavalta tuli kommentti, että aikaisemmissa työpaikoissa tehtävänkuva ja siihen kuuluvat vastuut ovat olleet epäselviä, mutta tässä tiimissä eivät nyt sellaista koe. Tiimin perustamisen alussa tehtiin viilausta eri tehtävien osalta ja ainakin yhden tehtävän yhdistäminen on selkeyttänyt tiimin keskinäistä työnjakoa.

*”Nyt huomaa sen, kun vertaa edelliseen työpaikkaan, että nyt oikeasti on se, että tietää just, mitä niihin hommiin kuuluu minäkin päivänä. Mun mielestä se on tosi positii-
vistä. Ei tarvitse erikseen miettiä, että oliko nyt vielä jotain vaan oikeasti tietää ne tehtävät, mitä silloin tekee.” (H22)*

Eri toimipisteisiin liittyy monenlaisia perustehtävän ulkopuolisia töitä. Etenkin sivutoimispisteissä muiden tiimien jäsenillä on ollut odotus, että tutkittavan tiimin jäsenet hoitavat nuo yhteiseksi luokiteltavat työt kuten postin hoitamisen tai tilausten teon. Niistä ei ole mitään auki kuvattua listausta, jonka pohjalta uudet tiimiläiset osaisivat täyttää nämä odotukset ja hoitaa työt kunnialla. Haastatteluissa todettiin, että ehkä ne tehtävät ei kuuluisi vain tämän tiimin vastuulle, vaan kaikkien niiden henkilöiden, jotka kyseisissä toimipisteissä kulloinkin työskentelevät. Sivutoimipisteisiin ohjautuu myös muista tiimeistä kyselyjä, jotka kysyjä olisi voinut itsekin ratkaista. Sellainen toimintatapa turhauttaa haastateltavia. Haastattelun aikana todettiin, että perustetaan tätä varten työryhmä, joka pohtisi tälle epäkohdalle sopivaa ratkaisua.

Haastateltavat kokivat, että heillä on tällä hetkellä aika sopivasti valtaa ja vastuuta. Pidempään samassa tehtävässä olleet kokivat, että harvoin tulee tilanteita, että tarvitsee esimieheltä kysyä lupaa ja he tietävät, mitä saavat itse päättää ja mitä ei. Toki ihan kaikki asiat ei sitten kuitenkaan olleet selvillä ja niistä sovittiin, että niihin vielä palataan.

”Niin vastuuta on aika sopivasti tai ainakin itse tiedän sen, että mitä asioita en itse saa päättää ja mitä saan. Aika harvoin tulee sellaisia asioita, mitä itse ei saa päättää, mistä täytyy esimieheltä pyytää lupa.” (H20)

Haastateltavat korostivat, että tiimin sisäinen kollegatuki on hyvää. Etenkin chat-keskustelukanava on sellainen, mistä tavoittaa nopeasti laajan joukon kollegoita ja siellä autetaan kaikkia. Tässäkin

toimintatavassa on tärkeää ottaa muut huomioon eli auttaa kaikkia tasapuolisesti. Myös esihenkilöt kokevat niin, että tiimiläiset hienosti tukevat toinen toisiaan. Esihenkilöt seuraavat päivän aikana käytävää chat-keskustelua ja toteavat, että ei heillä itsellään olisi kysymyksiin vastauksia, vaan tiimiläiset ovat oikeita henkilöitä vastaamaan toisilleen. Esihenkilöiden on hyvä nähdä, mistä chatissa keskustellaan, jotta voivat tarvittaessa tarjota tukeaan.

”Ja mun mielestä tiimin chat on tosi hyvä, sillä sieltä saa mihin vaan milloin vaan nopeasti vastauksen, eikä sitä kauan tarvitse odotella.” (H22)

Haastateltavat odottavat tiimin jäseniltä ja itseltään oma-aloitteisuutta tiimissä. Kahvipöytäkeskusteluissa nousevat asiat tulisi aktiivisesti nostaa esiin, jotta niille voitaisiin yhdessä tehdä jotain. Kollega voi rohkaista kaveriaan avoimeen keskusteluun ja asian esiin nostamiseen matalalla kynnyksellä. Etenkin on hyvä, että epäkohtiin mietittäisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tällaiseen uskallukseen tarvitaan psykologista turvallisuutta ja avointa keskustelukulttuuria sekä kollegan rohkaisua.

”Varmaan ainakin sillä, että jos tulee joku epäkohta vastaan, niin ottaa sen vähintäänkin ylös ja tekee siitä jonkun ratkaisuehdotuksen eteenpäin tai ainakin ottaa asian puheeksi, eikä vaan voivottele, että tää ei toimi ja ikävää olla töissä, kun pitää tällaisia asioita hoitaa. Ainaisen valittamisen sijaan miettiisi, että mitähän asialle voisi tehdä.” (H15)

Tällaiselle kehittäväälle otteelle täytyy tiimiläisten tietää, miten ja kenelle näitä kehitysideoita sitten tulee viedä. Haastateltavat nostivatkin esiin erilaisia foorumeita ja toimintatapoja. Osalla oli kokemusta järjestelmiin liittyvien kehitysehdotusten osalta, että niihin ei tarpeeksi reagoida, mutta osataas kertoi kokemuksistaan, kuinka asiat ovat kehittyneetkin ehdotetuilla tavoilla. Juuri taloon tulleiden huomioita tulisi kuunnella tarkkaan, koska heillä on tuoreita näkemyksiä. Tämä tulisi ottaa huomioon jo perehdytysvaiheessa.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin toiminnan kehittämiseen vaikuttamisesta. Sen tiimoilta tuli ilmi, että on hyvä, että kokoonnutaan välillä työryhmiin miettimään asioita, mutta sitä ennen on hyvä saada rauhassa valmistautua työryhmän aiheeseen, jotta niiden aikana pystyisi paremmin tuomaan esille ideoita ja ajatuksia. Työryhmän tavoite on hyvä kirkastaa ja kun työryhmä on koontunut, niin työryhmän tuotoksesta ja sen aikaan saamista muutoksista on myös hyvä kertoa

laajasti. Tärkeää on myös selventää, miksi jotain muutosta ei lähdetty toteuttamaan. Haasteena todettiin, että välillä on vaikea löytää aikaa tällaisille työryhmille, kun työtä on paljon.

“Kehitysehdotuksena sellainen, että olisi vähän enemmän valmistautumisaikaa niihin, että voisi tuoda enemmän omia ideoita ja ajatuksia niissä ilmi. Ja se, että miten niitä jatkojalostetaan siitä ja tuodaan käytäntöön, että ne ei vaan jää siihen keskusteluun tai muistiinpanoihin, että saataisiin oikeasti eteenpäin niintä asioita.” (H19)

Haastateltavat nostivat esiin, että kaipaisivat tiimin sisällä vielä spesifimpiä roolituksia. Vaikka tiimissä osa tekemisestä on saatu selkeämmin jaettua, niin osa substanssiasioista vaatisi vielä selvennystä, kuka mitäkin hoitaa ja millä tavoin. Haastateltavia turhauttaa, kun he ovat asiakkaan kanssa tilanteessa, jossa heillä itsellään ei ole parasta osaamista aiheen tiimoilta ja he joutuvat kysymään toisilta tiimiläisiltä apua. Kokemus oli, että asia hoituisi paremmin, jos suoraan osaja ottaisi asiakkaan vastaan eikä näin kuluisi monen ihmisen aikaa. Olisi hyvä nimetä henkilöt, kenen puoleen voisi kääntyä tai kenelle asiakas ohjata. Myös perehdytysvaiheessa näiden henkilöiden nimeämistä ja tukea kaivataan.

“Samojen asioiden hoitaminen kestää paljon kauemmin meidän tekemänä, koska pitää kysyä koko ajan. Kaikkiin asioihin ei ole sellaista tietotaitoa mitkä noi hoitaa ihan suvereenista.” (H16)

Haastateltavat nostivat uuden asian opiskelun osalta tarpeen nimetyille mentorille omasta tiimistä. Sille on tarvetta aina silloin, kun ottaa uuden roolin eli tehtävän vastaan eli opettelee uuden osa-alueen. Kukaan ei haluaisi tehdä virheitä ja jokainen haluaa saada palautetta myös silloin, kun tekee asioita oikein. Kun mentorina toimisi tiimissä yksi nimetty henkilö, niin silloin opiskelija ei häiritse muiden työskentelyä ja hän saisi johdonmukaisemmin tietoa. Haastatteluissa todettiin, että tällaisia rooleja osittain jo on, mutta tähän kaivattiin uudistusta. Myös nopeasti vaihtuvat tilanteet ovat aiheuttaneet välillä sen, että mentoria ei ole heti pystytty tarjoamaan ja uutta on joutunut lähteä itsenäisesti opiskelemaan.

“Kaikilla on kalenterit niin täynnä ja aina ei kehtaa koko ajan kysyä apua. Niin olisi parempi, että olisi oma henkilö siinä. Mulla on nyt hyvä tilanne, kun olen tuossa x-koulutuksessa, niin se on kouluttaja. Syksyllä on ollut sellaista, että kysyn vaan sokin sokin kaikilta ja joku saattaa vielä ohjeistaa eri tavalla kuin toinen ja olet itse sitten sellaisessa että ”apua, mitä mää nyt teen”. Tuo voisi olla hyvä, jos olisi selkeä henkilö, kun aloittaa x-urakkaa.” (H17)

Tutkittavan yrityksen joissain organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia tiimiläisten rooleja. Osalla haastatelluista oli niistä jo kokemustakin ja yhtenä roolina nousi esiin ns. kiertävä hatturooli. Tällä tiimiläisellä olisi vuorollaan vastuu jostain tekemisestä. Yksi tekeminen voisi olla palaverien fasilitoija eli henkilö valmistelisi palaverimateriaalin ja toimisi palaverissa puheenjohtajana. Toinen tunnistettava tarve tutkittavalle tiimille oli sellaiselle hatturoolille, joka vastaisi toiminnan sujuvuudesta päivän aikana. Kolmas tunnistettava tarve oli se, kenellä voisi olla vahvempi vastuu jostain substanssiasiasta. Hänen kanssaan muut tiimiläiset voisivat ensisijaisesti sparraillisi haasteellisissa kysymyksissä ja voisivat häneltä saada myös luvan tilanteessa poikkeamiseen. Haastattelussa todettiin, että haasteena voi olla se, että löydetään tiimistä aina sopivat henkilöt edellä mainittuihin hatturooleihin.

”Mites sitten, että määritellään niitä hatturooleja, niin määritellään, kenen kanssa saatte sparrailla. Jos puhutaan hatuista ja välillä puhutaan mentoreista, ehkä se hatturooli on hyvä asia, että on sen tiimin tueksi-” (T2)

Edellä käytiin läpi, minkälaisia rooleja on itseohjautuvassa tiimissä tuloksien perusteella. Taulukossa 7 on jaoteltu tarkemmin, mitä roolit sisältävät ja tarkoittavat (taulukko 7). Kuvauksella vastaan tutkimuskysymyksiin ”mitä on valmentava johtajuus ja miksi se on tärkeää” sekä ”mikä on itseohjautuva tiimi ja minkä vuoksi se tarvitsee valmentavaa johtajaa”.

Taulukko 7 Roolit itseohjautuvassa tiimissä

Roolit		
Itseohjautuva tiimi	Valmentava johtaja	Tiimiläinen
Tiimi määrittelee rajat, minkä puitteissa se voi tehdä päätöksiä.	Valmentavaa johtaja tuo tiimiin turvallisuuden tunnetta ja vähentää tiimiläisten stressiä ja hallitsemattomuuden tunnetta.	Tiimiläiset jakavat antavat toisilleen tukea etenkin substanssiasioissa.
Itseohjautuva tiimi pyrkii parempaan asiakaskokemukseen, työntekijäkokemukseen ja tehokkuuteen.	Valmentavalle johtamiselle tarvitaan aikaa, jota saadaan vapautettua, kun tiimi itseohjautuu enemmän.	Kun tiimiläinen tarvitsee esihenkilön tukea substanssiasiaan, niin hänen tulee ensin tutkia menettelyohjeita ja kysyä lupaa mahdollista niistä poikkeamista.
Itseohjautuvalla tiimillä tavoitellaan työntekijöille parempia vaikutusmahdollisuuksia.	Valmentava johtaja antaa tiimiläiselle tukea, kun hän sitä tarvitsee. Tuki on lähinnä sparrailuapua tai erityislupaa kuin substanssin jakamista.	Tiimissä voidaan jakaa osa tehtävistä niille, jotka kokevat ne itselleen sopivimmiksi.
Itseohjautuvalla tiimillä tulee olla sovittuna toimintatapoja, joilla voivat sujuvammin kommunikoida toisiin tiimeihin suoraan kierrättämättä asiaa esihenkilöidenkautta.	Valmentajan ja tiimin kesken tulee sopia, kuinka asioita nostetaan keskusteluun ja mikä on siihen sopiva foorumi.	Tiimiläisen on tärkeää tietää, mistä asioista saa itse päättää ja mistä ei.
Itseohjautuva tiimi tuo esiin yksiköiden vahvuuksia.		Tiimissä on hyvä määritellä erilaisia rooleja ja roolikuvaukset tulee olla kaikille selviä, jotta yhteistyö sujuu parhaiten.
Itseohjautuvassa tiimissä jokaiselta odotetaan vahvaa työntekemisen otetta eli vastuun kantamista.		
Itseohjautuva tiimi on tasa-arvoisempi mitä hierarkkinen tiimi.		

Edellisissä kappaleissa käsiteltiin tutkimuksen tuloksia ja seuraavassa kappaleessa käydään läpi johtopäätöksiä tuloksista ja niiden suhteutumisesta tutkimuksessa käytettyyn teoriapohjaan. Lopuksi pohditaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia tutkimuksen tulosten pohjalta.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen aihe on Valmentavan johtajan menetelmiä itseohjautuvan tiimin tueksi ja se toteutettiin toimintatutkimuksena finanssialan yritykseen huhtikuusta 2020 kesäkuuhun 2021. Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisia menetelmiä hyödyntämällä valmentava johtaja pääsee parhaisiin tuloksiin itseohjautuvan tiimin tukemisessa. Tarkentavina kysymyksinä oli, mitä on valmentava johtajuus ja miksi se on tärkeää, mikä on itseohjautuva tiimi ja minkä vuoksi se tarvitsee valmentavaa johtajaa sekä minkälaiset valmentavan johtajan menetelmät tukevat parhaiten itseohjautuvaa tiimiä. Tietoperustaosuudessa oli ensin yleiskatsauksen valmentavaan johtajuuteen ja tämän jälkeen käytiin läpi itseohjautuvan tiimin osuutta valmentavassa johtamisessa. Tärkeimmät tulokset jakautuivat valmentavan johtamisen menetelmiin ja käsitteisiin sekä itseohjautuvaan tiimiin sekä siinä oleviin rooleihin.

Tuloksien osalta ensimmäisenä käsiteltiin valmentavaa johtamista tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin vahvasti johdannossa esitettyjä toimihenkilöiden odotuksia johtamiselle sekä tietoperustassa käsitellyjä aiheita. Esihenkilöiltä toivottiin erityisesti tukea, ymmärrystä, empatiaa ja kannustavaa johtamista. Lisäksi valmentavan johtamisen elementit ja mahdollisuus itseohjautuvalle työskentelylle nousi esiin tuloksissa vahvasti. Ylimmän johdon haastattelusta käy ilmi, että tutkittavassa organisaatiossa valmentava johtaminen ei vielä ole sillä tasolla, jolla sen toivottaisiin olevan. Osa esihenkilöistä on kuitenkin jo sisäistänyt valmentavan johtamistavan, mutta toisaalta myös hierarkkista numeroilla johtamista ilmenee vielä jonkin verran. Tähän ylin johto toivoisi muutosta ja organisaatio onkin panostanut viime aikoina erilaisiin johtamisen koulutuskokonaisuuksiin. Ylin johto odottaa valmentavalta johtajalta myös kykyä puhua suoraan ja puuttua erilaisiin tilanteisiin ja tämä toive nousi esiin myös toimihenkilöiltä. Lisäksi toimihenkilöiltä nousi esiin toive aktiivisesta palautteen antamisesta. Toiveesta kävi ilmi myös, että palautteen tulisi olla mahdollisimman selkeästi ja ytimekkäästi annettu, jotta palautteen vastaanottaja ymmärtää saavansa palautetta. Palautetta antaessa ei saisi kierrellä ja kaarrella. Buljac-Samardzic & Woerkom (2015) ovat sitä mieltä, että valmentaa ei saa myöskään liikaa vaan työntekijöille tulee antaa tilaa ja vapautta. Lisäksi kaikenlaisten valvonnan ja kontrolloinnin on todettu vähentävän työtyytyväisyyttä ja lisäävän vaihtuvuutta. (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 293.) Valmentavan johtajan onkin tärkeää tunnistaa, kuinka paljon kukakin tiimiläinen tarvitsee valmentamista. Kaikille tiimiläisille tulee kuitenkin

tarjota tasapuolinen mahdollisuus keskustelulle ja on tiimiläisestä lähtöistä, minkälaista tukea ja valmennusta hän tarvitsee.

Tuloksien osalta valmentavan johtamisen menetelmiksi ja käsitteiksi nousi esiin neljä eri näkökulmaa. Niitä olivat tunneäly ja tunteet, psykologien turvallisuus, avoin keskustelukulttuuri ja palaute.

Yksi tutkimuksessa esiin noussut havainto valmentavaan johtamisen menetelmiin liittyen oli tunteiden salliminen ja niiden käsittelykyky eli tunneäly. Tunteet ja niiden tärkeys toistuivat useaan kertaan sekä toimihenkilöiden että ylimmän johdon haastatteluissa. Mahdollisuus näyttää tunteensa töissä, mutta toisaalta myös tunteiden säätelykyky koettiin tärkeäksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tänä päivänä myös tunteet kuuluvat työpaikalle ja tunteet kuuluisivat saada näyttää. Tietyissä tilanteissa kuitenkin on tärkeää osata säädellä tunteitaan eli tunneälytaidot koetaan myös tärkeiksi. Rantanen ym. (2020) opastavat, että kun katsoo seitsemän psykologisen perustarpeen taakse, niin voi paremmin ymmärtää keskustelukumppanin tunteita. Niistä on tehty termi KYARHEM, joka muodostuu sanojen alkukirjaimista. Perustarpeinaan ihmiset haluavat kiinnostusta, ymmärrystä, arvostusta, reiluuutta, hallintaa, edistymistä ja merkitystä. (Rantanen ym. 2020, 103). Vaikka tunneäly ja tunteiden johtamisen tärkeys tunnistettiin sekä tietoperustassa että tutkimustuloksissa, niin sekä valmentavalla johtajalla että tiimiläisellä on tunteita, jotka ovat hyvin monimutkaisia ja kompleksisia. Näin ollen tunteiden johtaminen ei ole kovin helppoa eikä tunneällyn käytössä aina voi onnistua. Tarkoitus on kuitenkin suhtautua toiseen empaattisesti ja jämäkästi, ettei tunteisiin jäädä vellomaan. Välinpitämättömyys on näiden vastakohta eikä missään nimessä valmentajan johtajan menetelmä. Esimerkiksi ei välitetä, miten asiansa ilmaisee ja miltä se toisesta tuntuu tai ymmärtääkö kuulija viestiä.

Tutkimuksessa havaittiin, että myös psykologinen turvallisuus on tärkeä valmentavan johtajan menetelmä. Psykologinen turvallisuus linkittyy vahvasti tunteisiin, sillä erilaisten tunteiden salliminen työyhteisössä lisää psykologista turvallisuutta. Ylimmän johdon haastattelussa psykologiseen turvallisuuteen liitettiin myös luottamus eli se, että seistään sanojen takana. Lisäksi asioiden läpinäkyvyys ja perusteluiden kertominen liitettiin vahvasti psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen. Valmentavan johtajan esimerkki psykologisen turvallisuuden rakentajana koettiin tärkeäksi. Epäasiallisen käytöksen sen sijaan koettiin heikentävän psykologista turvallisuutta. Johtopäätök-

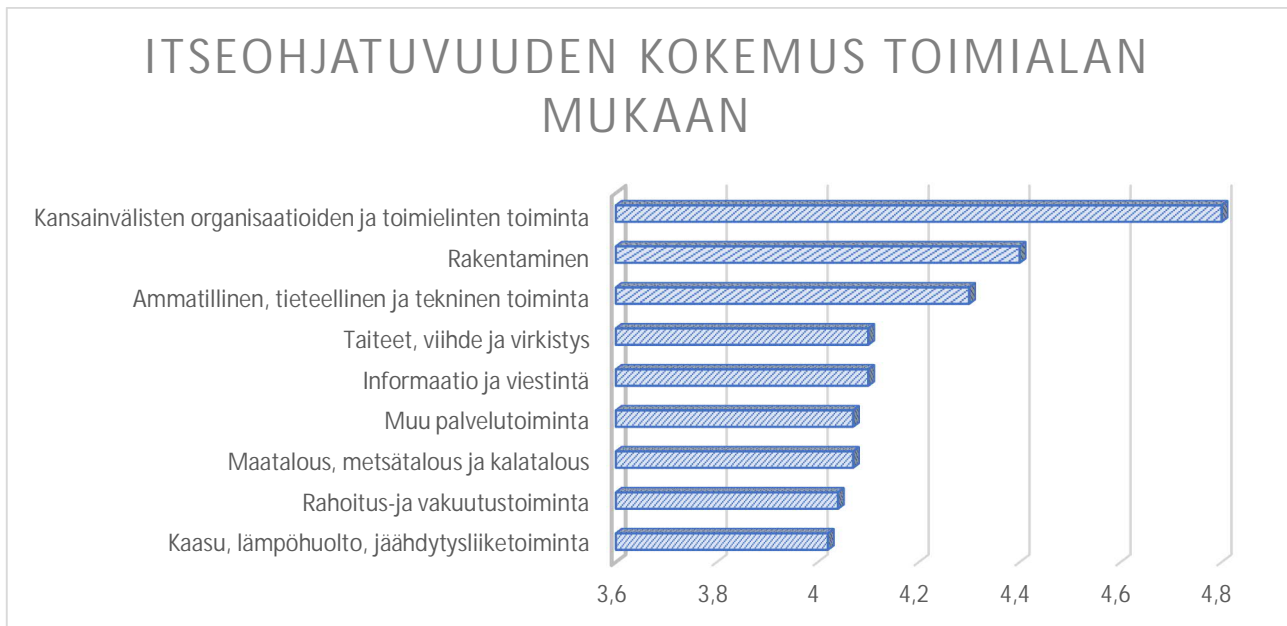
senä voimme todeta, että psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimpiä valmentavan johtajan menetelmiä. Hyvä psykologinen turvallisuus auttaa tiimiä menestymään ja keskustelemaan myös vaikeista asioista. Kun psykologinen turvallisuus on kunnossa, ei kenenkään tarvitse pelätä oman mielipiteen ilmaisemista ja sen vuoksi leimatuksi tulemistä. Hiila ym. (2019) korostavatkin, että tiimissä tulee olla lupa toimia eli tiimiläiset voivat tehdä toimia ja päätöksiä itsenäisesti joutumatta pelkäämään, miten kollegat tai johto siihen reagoivat (Hiila ym. 2019, 172, Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 212). Valmentavan johtajan tulee luopua vallasta ja luottaa tiimiläisiin. Valmentavan johtajan tulee suhtautua virheisiin niin, että niitä voi tapahtua, mutta niistä tulee myös oppia.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy myös avoin keskustelukulttuuri, joka havaittiinkin tutkimuksessa yhdeksi valmentavan johtajan menetelmistä. Avoimessa keskustelukulttuurissa koettiin erityisen tärkeäksi se, että uskaltaa keskustella ja kysyä kysymyksiä esimerkiksi palavereissa ja koulutuksissa ilman nolatuksi tulemisen pelkoa. Avoimeen keskustelukulttuuriin ja psykologiseen turvallisuuteen liitetään myös se, että työpaikalla puhuttaisiin myös henkilökohtaisista asioista, eikä pelkästään työasioista. Myös Rothin ja Saarenpään mukaan (2020) avoin keskustelukulttuuri on tärkeää luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden muodostamiseksi. Tärkeää onkin huomata, että valmentavan johtajan tulee suhtautua avoimuuteen johdon mukaisesti, sillä epä johdon mukaisuus saa tiimiläiset varautuneiksi ja jännittyneiksi. (Roth & Saarenpää 2020, 26–27.) Mikäli esihenkilö on toiminut epä johdon mukaisesti avoimuuden suhteen, niin miten hän sen jälkeen onnistuu rakentamaan luottamusta ja psykologista turvallisuutta tiimissään?

Avoin keskustelukulttuuri sisältää myös aktiivista palautteen antamista ja vastaanottamista. Voidaankin todeta, että palaute on yksi valmentavan johtajan menetelmä itseohjautuvan tiimin tukena. Tutkimuksessa ilmenee myös, että avoin ja aktiivinen palautekulttuuri luo osaltaan psykologista turvallisuutta ja tukee avointa keskustelukulttuuria. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että sekä positiivinen että kriittisempi rakentava palaute ovat molemmat tärkeitä toimihenkilöiden kehittymisen kannalta. Tärkeää on kuitenkin se, miten palautteen antaa; rakentavakin palaute tulisi antaa positiivisen kautta ja myös keskustelulle tulisi löytyä siinä hetkessä aikaa. Palautteen antamisen toivottiin olevan aktiivista ja jatkuvaa, jotta mahdolliset epäkohdat nousisivat reaaliaikaisesti esiin, eikä esimerkiksi vasta henkilöstötyytyväisyyskyselyssä. Sekä positiivisen että rakentavan pa-

lautteen antamisessa koettiin haasteita; rakentavaa palautetta on harvoin mukava antaa ja toisaalta taas positiivisen palautteen antaminen voidaan kokea joskus ”liian pehmeäksi” keskusteluksi. Palautteen vastaanottamiseen liittyen tutkittavat kokivat tärkeäksi sanoittaa muille, että otavat mielellään palautetta vastaan, jotta palautteen antaminen puolin ja toisin olisi helpompaa. Haastatteluissa todettiin myös muutamaan kertaan asioiden riitelevän ihmisten sijasta eli palaute tulisi osata antaa ja vastaanottaa asiana ilman henkilökohtaisuuksia. Ahonen & Ahonen-Lohtaja (2014) toteavat, että mitä enemmän palautetta annetaan, sen voimakkaampaa on sen vaikutus. Antamalla palautetta voi myös auttaa toista onnistumaan sekä kehittämään itsetuntemustaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13–16.) Valmentavan johtajan tulee pystyä antamaan palautetta keskittyen siihen asiaan, jota täytyy korjata ja antaa palaute suoraan ihmistä kunnioittaen. Palautteen kohteena oleva asia ei saa leimata henkilöä ihmisenä.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, että mikä on itseohjautuva tiimi ja minkä vuoksi se tarvitsee valmentavaa johtajaa. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että itseohjautuvaksi tiimiksi ei tulla vain esihenkilön johdolla vaan se on koko tiimin yhteistä tekemistä. Tiimin tulee ensin määritellä rajat, minkä sisällä he voivat tehdä päätöksiä ilman luvan pyytämistä muualta. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on hyvin säädellyllä alalla, joten sitä pohdittiin, että voiko tiimi tehdä itsenäisiä päätöksiä. Martela ja muut (2021) osoittavat tuoreen tutkimuksensa tuloksena, että suomalaiset työssäkäyvät kokevat itseohjautuvuuden olevan yhteydessä korkeampaan työnimiuun sekä palautumiseen ja matalampaan työuupumukseen sekä stressiin. Myös työn merkityksellisyys on suurempaa, eikä työntekijät halua vaihtaa työpaikkaa kovin herkästi. Organisaation suuruudella, toimialalla, asemalla, koulutuksella sekä työntekijän iällä on merkitystä itseohjautuvuuden kokemukseen, mutta ei merkittävästi. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4–5.) Finanssiala eli rahoitus ja vakuutustoiminta näkyy oheisessa kuviossa 6 kymmenen toimialan joukossa, jotka kokivat eniten itseohjautuvuutta (kuvio 6).



Kuvio 6. Itseohjautuvuuden kokemus toimialan mukaan (Martela ym. 2021, 27, muokattu)

Martelan ja muiden (2021) tutkimusraportissa esitetään viisi askelta onnistunutta muutosta kohti itseohjautuvuutta. Niistä yhdessä todetaan, että itseohjautuvuus ei ole rakenteiden poistamista vaan rakenteiden korjaamista. Eli itseorganisoituminen on vain toisenlainen tapa organisoida. Näissä organisaatioissa on edelleen pelisääntöjä, ohjeita ja vakiintuneita tekemisen tapoja ja ne voivat olla yhtä tiukkoja tai löysiä mitä perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilöllä ei ole vain roolia niiden osalta vaan tiimi vastaa niiden toteutumisesta keskenään. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 29–30.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itseohjautuva tiimi on erilainen tapa organisoida eli se on tasa-arvoisempi ja siinä tuodaan paremmin esiin yksilöiden vahvuuksia, mutta se vaatii jokaiselta sitoutumista yhteiseen päämäärään. Tämän tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on etenemässä kohti itseohjautuvuutta vaiheittain.

Itseohjautuvassa tiimissä on erilaisia rooleja ja tässä tutkimuksessa rooleiksi eroteltiin esihenkilön rooli ja tiimiläisen rooli.

Esihenkilön roolin tarpeellisuutta pohdittiin yhdessä tutkimuskysymyksessä. Ennakkokyselyssä tuli ilmi, että valmentavalle johtajalle tiimiläisillä oli odotuksina monet edellä mainituista valmentavan johtamisen menetelmistä. Ylimmän johdon haastattelussa todettiin, että mikäli johtajaa ei ole, niin

valtatyhjiö täyttyy jonkun tiimiläisen osalta, eikä hän ole välttämättä paras henkilö sitä täyttämään. Johtaminen luo turvallisuuden tunnetta, kun taas liika vapaus voi tuoda stressiä ja hallitsemattomuuden tunnetta. Roolien vastuuta tulee selventää eli määritellä, kuka mistäkin saa päättää ja miten nostetaan asioita käsittelyyn eli miten lähestytään esihenkilöä. Avoimelle keskustelulle kaivataan nimettyä ja kalenteroitua hetkeä. Näissä hetkissä voidaan hyvin toteuttaa myös valmentavan johtamisen menetelmiä, joita edellä kuvattiin. Sobackin mukaan valmentavassa johtamisessa on tarkoitus mahdollistaa työntekijälle omaa työtä koskevien asioiden valintojen tekeminen. Ongelmat on hyvä ratkoa siellä, missä ne syntyvät eli työntekijät ratkovat ne itse ketterästi kokien samalla suurempaa omistajuutta työstään. Työntekeminen ei ole myöskään valmentajasta riippuvaista, jolloin siitä tulee tehokkaampaa ja valmentajalle vapautuu aikaa kokonaiskuvan johtamiseen. (Soback 2021, 11.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilön roolia tarvitaan, mutta rooli on erilainen, mitä hierarkkisessa organisaatiossa. Mikäli esihenkilö ei omaksu erilaista roolia, niin tiimikään ei voi itseohjautua.

Tiimiläisen roolista tutkimuksessa todettiin, että tiimissä on erilaisia rooleja ja ne tulisi määritellä selvemmiksi, jotta jokainen tietäisi oman, mutta myös kollegan roolin sisällön ja sen, miten se tukee tiimin onnistumista. Yksilöiden erilaisuuden huomioiminen on tärkeää ja erilaisuuden hyödyntäminen toisi parempia tuloksia. Tutkittavan organisaation tiimissä koettiin, että vielä on parannettavaa siinä, että jokainen olisi enemmän oma-aloitteisia ja keskustelun tulisi olla avoimempaa. Sen onnistumiseen tarvitaan psykologista turvallisuutta ja esimerkin näyttämistä esihenkilöltä sekä kollegoilta. Järvinen (2009) toteaa, että työpaikka ei ole ensisijaisesti sitä varten, että työyhteisön jäsenillä on mukavaa, vaan ennemminkin mukavuus voi olla seuraus siitä, että työt tuottavat sitä tulosta, mitä varten yritys on (Järvinen 2009, 50). Tärkeää onkin huomata, että itseohjautuvassa tiimissä jokaisen tiimiläisen tulee pitää yhteinen päämäärä ensisijaisena tekemisenään, mutta se ei pois sulje sitä, että samalla luodaan hyvää työilmapiiriä valmentavan johtajan menetelmiä käyttäen. Nämä menetelmät eivät ole vain siis esihenkilön tekemistä, vaan tiimiläisillä on myös tärkeä rooli itseohjautuvassa tiimissä.

Tutkimus aloitettiin keväällä 2020, kun tutkittava tiimi perustettiin ja opinnäytetyötä kirjoitettiin vuoden 2021 loppuun saakka. Aineistoa kerättiin tutkimuksen aloitushetkestä kevääseen 2021 asti ja lähdekirjallisuutta kerättiin aktiivisesti koko tutkimuksen ajan. Englanninkieliset lähteet jäivät

tässä tutkimuksessa vähemmälle, sillä aiheesta löytyi niin paljon ajankohtaista kotimaista lähdekirjallisuutta. Aineiston keruuseen liittyen ylimmälle johdolle ei lähetetty etukäteen haastattelukysymyksiä, mikä olisi parantanut tutkimuksen luotettavuutta. Ryhmähaastatteluiden litteroinnin yhteydessä huomattiin, että yksi haastateltava ei kommentoinut haastattelun aikana mitään, mutta toisaalta osallistuminen keskusteluun oli vapaaehtoista ja puheenvuoroille annettiin useita mahdollisuuksia. Tutkimus onnistui kaiken kaikkiaan hyvin ja tutkijat ovat tyytyväisiä tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimusta olisi kuitenkin parantanut useammat englanninkieliset lähteet ja haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen myös ylimmälle johdolle.

Tutkijat toivovat, että tutkimusta hyödynnettäisiin tutkittavan organisaation lisäksi myös laajasti muissa eri alojen organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia ei ole syytä rajata ainoastaan finanssialan organisaatioihin vaan tutkimuksessa saatua tietoa on voi ja kannattaa hyödyntää laajasti eri alojen organisaatioissa, joissa halutaan kehittää valmentavaa johtajuutta ja itseohjautuvuutta. Tutkijoina toivomme myös, että aiheeseen liittyen tehtäisiin jatkotutkimuksia, sillä useilla eri aloilla ja useissa organisaatioissa valmentava johtaminen ja itseohjautuvat tiimit ovat vasta alkutekijöissään tai vasta keskustelun tasolla. Tutkimuksen tulokset herättelevät pohtimaan, miksi tämän päivän johtamisessa tulee ottaa huomioon myös pehmeät arvot. Jatkotutkimusehdotuksemme voisi olla esimerkiksi valmentajan johtajuuden merkitys työtyytyväisyyden parantajana itseohjautuvissa tiimeissä. Jo tässäkin tutkimuksissa käy ilmi, että valmentavalla johtajuudella ja sen erilaisilla menetelmillä on tärkeä rooli työtyytyväisyyden lisääjänä, mutta mielenkiintoista olisi lukea aiheesta tarkempiakin tutkimustuloksia.

Lopuksi haluamme sanoa, että tämän tutkimuksen toteuttaminen oli meille sekä tutkijoina että ammatillisesti tärkeää ja koemme oppineemme erittäin paljon tutkimuksen aikana. Oli hienoa, että saimme tehdä työn ammattitaitoisen kollegan ja tutkijan kanssa yhteistyössä. Erityisen opettavaa oli toimintatutkimuksen toteuttaminen organisaatiossa, jossa työskentelemme, sillä tutkimus oli jatkuvasti läsnä arjessamme. Olemme kehittyneet paljon ammatillisesti YAMK-opintojemme aikana ja uskomme, että opinnoista on meille hyötyä pitkälle tulevaisuudessamme. Haluamme päättää YAMK-opintomme toiveeseen, että tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnettäisiin mahdollisimman laajasti erilaisissa organisaatioissa, joissa on tahtotila kehittää johtamiskulttuuria entistä valmentavampaan ja itseohjautuvampaan suuntaan.

Lähteet

- Ahonen, R. & Ahonen-Lohtaja, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Ofsetas.
- Anderson, V. 2013. A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16, 3. Viitattu 12.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2013. *Organizational Behaviour*. 8. p. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Buljac-Samardzic, M. & van Woerkom, M. 2015. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280-296. Viitattu 12.12.2021 <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15–16 p. Helsinki: Tammi.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Jalava, U. 2001. *Esihenkilötyö -valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Asiakirja. Viitattu 31.10.2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>
- Järvinen, P. 2009. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. 2. p. Helsinki: WSOYpro.
- Kosonen, J. 2020. Kohti itseohjautuvaa organisaatiota. Opinnäytetyö, ylempi amk. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 27.2.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339628/Kosonen_.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ladyshewsky, R. 2010. The manager as a coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal* 31, 4, 292-306. Viitattu 12.12.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Laloux, F. 2014. *Reinventing organizations. A guide to creating organizations*. Nelson Parker.
- Lämsä, A-M, & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L. 2011. *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro.
- Martela, F., & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Unigrafia Oy.
- Patton, M. 2002. Qualitative research and evaluation methods. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013. Valmentava Johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Robert, L & You, S. 2018. Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. Journal of the Association for Information Science & Technology, 11, 69, 503-513. Viitattu 12.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Espoo: Oy Imperial Sales Ab/Johtajatiimi.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esihenkilötyössä. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.5.2021 & 14.11.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Soback, D. 2021. Valmentaja johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos. edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 27.2.2021. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viinanen, M. 2019. Valmentavan johtamisen avulla kohti itseohjautuvaa tiimiä. Opinnäytetyö, ylempi amk. Haaga-Helia, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 4.10.2020. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019100419552>

Liitteet

Liite 1. Ennakkokysely 1-to-3-keskustelua varten

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa tämänhetkistä osaamistasi ja tämän pohjalta lähemme rakentaa henkilökohtaista valmennussuunnitelmaasi. Käymme vastaukset läpi tulevassa 1-to-3 keskustelussa, joka kalenteroidaan lähiaikoina sinulle ja tiimin esimiehille.

1. Sukunimi Etunimi

2. Tehtävänimike

3. Mikä sinua motivoi työssäsi?

4. Mitä odotat omalta uraltasi (lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä)?

5. Mitä odotat ja toivot esimiehiltä?

6. Palautteesi esimiehille

7. Täydennä jokaisesta osaamisalueesta itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto (En vielä osaa, osaan perusteet, osaan tämän jo hyvin; tämä on parasta osaamistani)

Kassapalvelu, asiakaspalvelu, myyntityö, päivittäispalvelut, luottokorttimyynti, digiopastus, uuden asiakkaan palvelut, kuolinpesäasiat, säästäminen, sijoittaminen, tapahtumat, työ pankin ulkopuolella, vakuutus, soittaminen, tarvekartoitus, asiakkuusstrategia, rahoitus ja yritysasiat

8. Kerro tarkemmin valmennustarpeistasi yllä mainittujen osaamisalueiden tai jonkin muun toiveen osalta. *

Liite 2. Organisaation ylimmän johdon puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

- Minkälaista johtamista (haastateltavassa organisaatiossa) odotetaan lähitulevaisuudelta?
- Minkälaisia odotuksia ylimmällä johdolla on valmentavalle esihenkilölle?
- Miten esihenkilö voi luoda tiimiin psykologista turvallisuutta ja miksi se on tärkeää?
- Miten esihenkilö voi edistää luottamuksen syntymistä ja miksi se on tärkeää?
- Miten toivot, että esihenkilöt käyttävät tunneälyä?
- Minkälaisia odotuksia ylimmällä johdolla on itseohjautuvalle tiimille?
- Mitä ajattelet pelkistä itseohjautuvista tiimeistä eli ei esihenkilöitä?

Liite 3. Ryhmähaastattelujen orientoiva materiaali ja avustavat kysymykset

Ketterä on merkittävä ajattelutavan ja kulttuurin muutos – ytimessä neljä periaatetta

Asiakas on aina toimintamme
keskiössä
Kokeilukulttuuri
asiakaskeskeisyyden tukena

Vastuu on itseohjautuvilla,
moniosaavilla tiimeillä
Oppiminen epäonnistumisista ja
palautteesta

Reagoimme nopeasti ja
korjaamme suuntaa tarvittaessa
Itseohjautuvuus on yhdessä
ohjautuvuutta

Toimintamme on läpinäkyvää
Luottamuksen ilmapiirin
rakennuspalikat

Itseohjautuvuus vaatii uusia taitoja yksilöltä...

Oman työn johtamisen taidot

- ajankäyttö, projektinhallinta, töiden priorisointi

Oman elämän hallinnan taidot

- työn ja muun elämän tasapaino
- fyysinen kunto ja hyvinvointi
- itsetuntemus, halu ja kyky oppia

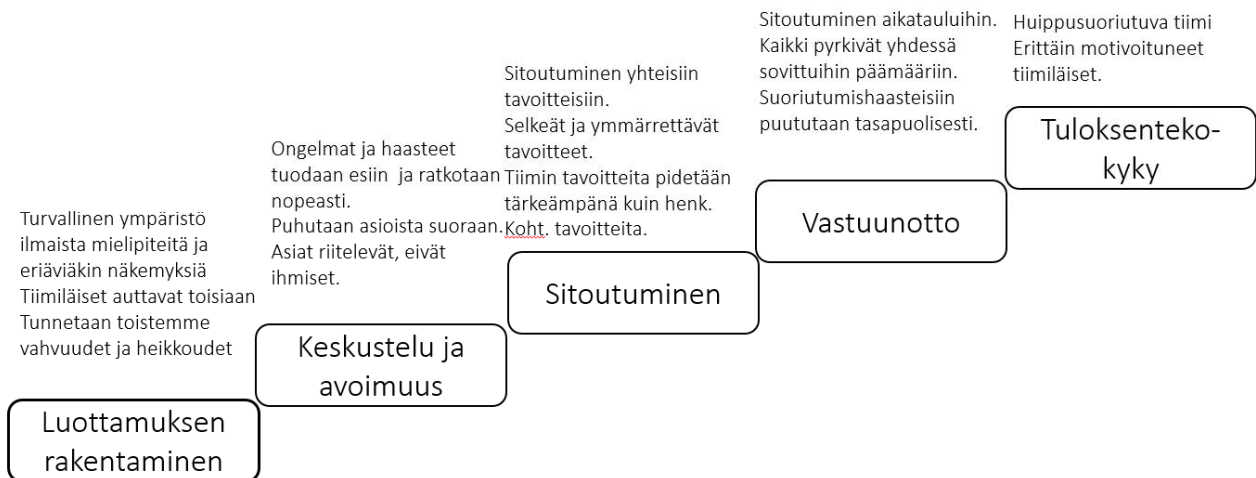
...ja koko työyhteisöltä

Yhteisölliset taidot

- kyky innostavaan ja rakentavaan kommunikaatioon
- erilaisuuden arvostaminen
- vertaispalautteen anto ja vastaanottaminen
- fiksu, oikeudenmukainen työnjako
- tiedon hankkiminen ja analysointi, konsensus, päätöksenteko
- erilaisten tarpeiden yhteensovittaminen

Lähde: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mista-tyoelamassa-puhutaan-vuonna-2018>

Viisi askelta huipputiimiin



Sovelletusti lähteestä Patrick Lencioni, *5 Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass (2002)

Teemahaastatteluryhmä 1: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen meidän tiimissämme

Minkälainen keskustelukulttuuri tiimissä vallitsee ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Miksi palaute on niin tärkeää?

Miten haluaisit, että sinua kehuaan?

Miten haluaisit tulla kuulluksi?

Miten sinä olet kehunut muita?

Onko palautteen antaminen helppoa vai vaikeaa? Miksi?

Miten annat itse korjaavaa palautetta?

Onko palautteen saaminen helppoa vai vaikeaa? Miksi? Miltä palautteen saaminen tuntuu?

Miten haluaisit saada korjaavaa palautetta?

Teemahaastatteluryhmä 2: Selkeät roolit ja vastuut ja toiminnan kehittäminen tiimissämme

Minkälaisena koet roolijaon tiimissämme tällä hetkellä? Onko roolit selkeät?

Miten vastuuta on jaettu tällä hetkellä? Onko vastuuta annettu tarpeeksi?

Minkälaisissa tilanteissa pystyt tekemään itsenäisiä päätöksiä? Minkälaisissa tilanteissa kaipaisit lisää valtaa itsenäisiin päätöksiin?

Miten toimit, jos sinulla on kehitysehdotus tiimimme toimintaan liittyen? Entä jos työkaverillasi on ja hän kertoo siitä sinulle?

Minkälaisissa asioissa voit hyödyntää kollegan apua? Entä minkälaisissa asioissa kaipaat esimiehen tukea?

Miten voisit edistää oma-aloitteisuutta työssäsi ja toisaalta koko tiimin sisällä?

Koetko, että sinulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan kehittämiseen?

Miten koet vaikutusmahdollisuudet omaan työsi liittyen?

Teemahaastatteluryhmä 3: Psykologinen turvallisuus ja avoin keskustelukulttuuri

Minkälainen

*keskustelukulttuuri tiimissä
vallitsee ja mitkä asiat siihen
vaikuttavat?*

Miten haluaisit saada palautetta?

Miten annat itse palautetta?

Miten haluaisit tulla kuulluksi?

*Miten ihmiset kertovat toiveistaan ja
unelmistaan?*

*Minkälaista epäasiallista käytöstä
et sallisi töissä?*

*Onko asioita, joista ihmiset eivät puhu, koska
pelkävät tulevaisuutta? Minkälaisia ne
ovat?*

meidän tiimissämme

*Miten haluaisit, että sinua
kehutaan? Miten sinä olet
kehunut muita?*

*Mitkä tunteet ovat työssä sallittuja ja
mitkä eivät?*

*Puhutaanko vaikeista asioista avoimesti vai
painetaanko ne taka-alalle, jotta hyvä fiilis
säilyisi? Jos ei puhuta, niin miten niistä voisi
puhua avoimemmin?*

*Millaista käytöstä töissä
sallitaan, vaikka ei pitäisi?*

*Millaista käytöstä/tekemistä pitäisi
palkita ja miten?*

*Mitä tapahtuu, jos
epäonnistut?*

*Millä tavalla ihmiset puhuvat
työtaakasta tai -stressistä?*

*Mikä saa/saisi aikaan, että
uskallat olla oma itsesi?*



Miten voit itse toimia psykologisen turvan varmistamiseksi?

Teemahaastatteluryhmä 4: Hyvä myyjä vs. asiakaslähtöinen toimintatapa

*Minkälainen toiminta ei ole
asiakaslähtöistä?*

*Milloin voi ajatella olevansa
samaa aikaa hyvä myyjä ja
toimia asiakaslähtöisesti?*

*Mitkä asiat vaikuttavat
hyvään/huonoon
asiakaspalautteeseen?*

Minkälainen on hyvä myyjä?

*Miten voit edistää, että
asiakaskohtaamisesta tulee
vuorovaikutteinen ja keskusteleva?*

*Milloin koet toimivasi
asiakaslähtöisesti?*

*Miten saat asiakkaan kanssa
luottamuksellisen ilmapiirin?
Mitä se edistää?*

Mitä tunneäly tarkoittaa työssäsi?