

Valmentava johtaminen

Nykytila ja kehittäminen koulutusalan organisaatiossa

LAB-ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK), Uudistava johtaminen
2024
Jere Jokelainen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Jere Jokelainen	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	41+1	
Työn nimi		
Valmentava johtaminen		
Nykytila ja kehittäminen koulutusalan organisaatiossa		
Tutkinto ja koulutusala		
Insinööri (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio		
Koulutusalan organisaatio		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin valmentavan johtamisen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia koulutusalan organisaatiossa. Toimeksiantajaorganisaatio on suurehko ammatillista koulutusta tarjoava oppilaitos, joka toimii useassa eri toimipisteessä Etelä-Suomessa.</p> <p>Valmentavalla johtamistavalla pyritään vastaamaan muuttuneisiin vaatimuksiin johtamisympäristössä, ja sen kehittäminen ja käyttöönotto on lisätty toimeksiantajaorganisaation kehittämisteemoihin. Tavoitteena oli tuottaa tietoa valmentavan johtamisen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista.</p> <p>Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kertomusten perusteella, miten valmentavaa johtamista sovelletaan tällä hetkellä, ja miten sitä voisi kehittää organisaatiossa. Haastatteluvina oli seitsemän esihenkilöä yhdestä organisaation toimipisteestä. Tutkimuksen keskeisin käsite oli valmentava johtaminen, ja siihen liittyvät taidot ja menetelmät. Haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin teorian pohjalta.</p> <p>Keskeisimpinä asioina tutkimuksessa tulivat esille, että toimipisteessä on esihenkilöitä, jotka toteuttavat valmentavaa johtamistapaa. Valmentavan johtamistavan käyttöönotto vaatii myös organisaatiolta erilaisia panostuksia, koulutusta ja tukea esihenkilöille.</p>		
Asiasanat		
Valmentava johtaminen, esihenkilötyö, organisaation kehittäminen, koulutusala.		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Jere Jokelainen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	41+1	
Title of Publication		
Managerial Coaching		
Current state and development in the field of the educational sector		
Degree, Field of Study		
Master of Engineering, Regenerative Leadership		
Name, title and organization of the client		
Educational organization		
Abstract		
<p>The aim of the thesis was to examine the current state and identify development opportunities of managerial coaching in an educational organization. The client organization is a sizeable vocational education and training provider operating in several locations in Southern Finland.</p> <p>The managerial coaching approach aims to address the evolving requirements in the leadership environment, and its development and implementation have been introduced to the development themes of the client organization. The objective was to produce information about the current state of managerial coaching and its development needs.</p> <p>The study is qualitative research, and the data were collected through semi-structured interviews. The aim was to explore, based on the narratives of the supervisors, how managerial coaching is currently applied and how it could be developed within the organization. Seven supervisors from one of the organization's campuses were interviewed. The central concept of the study was managerial coaching and its related skills and methods. The data collected through interviews were analyzed based on theories.</p> <p>The key findings of the study indicated that within the workplace, there are supervisors who engage in coaching leadership and it requires diverse investments, training and support from the organization for supervisors.</p>		
Keywords		
Managerial coaching, supervision, organizational development, educational sector		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimustehtävä	3
2.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	3
2.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	3
3	Valmentava johtaminen	5
3.1	Valmentava johtamistapa	5
3.2	Valmentavan johtamisen kehitys ja määritelmä	6
3.3	Valmentavan johtajan roolit ja tehtävät	7
3.4	Valmentava tiimin johtaminen vai ulkoinen valmentaja	8
3.5	Valmentavat menetelmät ja ydinosaaminen	10
3.6	Valmentavan johtamisen edellytykset	14
4	Tutkimuksen menetelmät	20
4.1	Tutkimusmenetelmät	20
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	21
4.3	Aineiston analyysimenetelmät	22
4.4	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	23
5	Haastattelun tulokset	25
5.1	Teemahaastattelut.....	25
5.2	Nykyinen johtamistapa ja rooli	25
5.3	Valmentavan johtamisen käsite	27
5.4	Valmentavan johtamisen menetelmät käytännössä	28
5.5	Valmentavan johtamistavan haasteet ja esteet.....	30
5.6	Valmentavan johtamisen tehostaminen organisaatiossa	32
6	Johtopäätökset ja pohdinta	33
6.1	Tutkimuskysymys	33
6.2	Nykytila.....	33
6.3	Kehittäminen	34
6.4	Yhteenveto	35
6.5	Tutkimuksen luotettavuus	36
6.6	Jatkotutkimus	37
	Lähteet	38

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

Valmentava johtaminen on nykyaikaisten organisaatioiden johtamisen keskeisiä menetelmiä, jossa korostetaan tiimin jäsenten kehittämistä, osallistamista ja itsenäisyyttä. Tavoitteena on luoda kannustava ja motivoiva työilmapiiri, jossa jokainen työntekijä voi saavuttaa parhaansa ja tuoda lisäarvoa organisaatiolle. Valmentava johtaminen perustuu vahvasti vuorovaikutukseen, myötätuntoon ja henkilökohtaiseen kehitykseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013; Soback 2021, 59–60.) Se on muodostunut yhä tärkeämmäksi osaksi johtamista, ja esihenkilöiltä vaaditaan enemmän valmentavaa otetta, erityisesti silloin kun organisaatiota muokataan perinteisestä hierarkkisesta rakenteesta tiimityöskentelyä painottavaan suuntaan. (Milner ym. 2018; Kim ym. 2023).

Tutkimukset osoittavat valmentavan johtamisen parantavan esihenkilöiden ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Lisäksi valmentavalla johtamisella on positiivinen vaikutus tiimin suoriutumiseen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä organisaatioiden tehokkuuteen. (Carvalho ym. 2021; Carvalho ym. 2023.)

Tämä tutkimuksen tarkoituksena tarkastella valmentavaa johtamista koulutusalan organisaatioissa, arvioida sen nykyistä toteutumista ja tunnistaa kehittämismahdollisuuksia organisaation linjausten mukaisesti. Tutkimuksessa analysoidaan valmiuksia ja edellytyksiä valmentavan johtamisen käyttöönottoon ja pyritään tarjoamaan tietoa organisaation nykytilanteesta sekä suosituksia valmentavamman johtamistavan edistämiseksi.

Tutkimuksen kohteena on suurehko ammatillista koulutusta tarjoava koulutuksenjärjestäjä Etelä-Suomessa. Tutkimuksessa keskitytään yhteen toimipisteeseen ja sen esihenkilöihin. Laadullisen tutkimuksen menetelmää käyttäen aineistoa kerättiin teemahaastatteluilta, joissa organisaation toimipisteen esihenkilöt kertoivat näkemyksiään ja ajatuksiaan valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista organisaatioissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää selityksen valmentavasta johtamisesta, sen perustaidoista, käytetyistä menetelmistä, sekä toteutumisen edellytyksistä. Tutkimuksen tavoitteena on edistää organisaation kehittämislinjausten mukaista valmentavaa johtamista ja tunnistaa mahdolliset esteet sen tehokkaalle toteutumiselle. Tuloksia hyödynnetään suunniteltaessa toimenpiteitä valmentavan johtamistavan sisällyttämiseksi koko organisaation johtamiskulttuuriin.

Opinnäytetyön tarve ja suunnittelu saivat alkunsa toimipisteen johtotiimissä, jossa valmentava johtaminen nousi esiin. Valmentavan johtamisen lisääminen oli kirjattu strategian

puolivälitarkastelussa osaksi organisaation kehittämistoimenpiteitä, ja se oli sieltä siirtynyt edelleen toimipisteen kehittämisteemoihin. Tässä yhteydessä heräsi keskustelua siitä, että on tärkeää ymmärtää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan tällä hetkellä, jotta voidaan hahmottaa, millaisista lähtökohdista voimme ottaa sen käyttöön ja tehdä kehitystoimenpiteitä.

2 Tutkimustehtävä

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Toimeksiantajaorganisaatio on ammatillista koulutusta järjestävä oppilaitos, joka toimii kymmenessä eri toimipisteessä Etelä-Suomessa. Organisaatiolla on laajaa toimintaa usean kunnan alueella ja sen tehtävänä on kouluttaa osaajia monille eri koulutusaloille. Vuonna 2021 oppilaitoksella oli noin 12000 opiskelijaa. Organisaatiossa toteutetaan eri tutkintoihin johtavaa ammatillista koulutusta sekä työvoima- ja valmentavaa koulutusta sekä aikuisten perusopetusta.

Viime vuosina kolme neljästä varhaiskasvatus-, koulutus ja tutkimusalan esihenkilöstä ja johtajasta on havainnut merkittäviä muutoksia toimintaympäristössään. Muutokset, jotka johtuvat erityisesti digitalisaatiosta, opetussuunnitelmien ja tutkintojen uudistamisesta sekä organisaation sisäisistä muutostarpeista, ovat vaikuttaneet johtamiseen monin eri tavoin. Erityisesti on korostunut viestinnän ja tiedottamisen merkitys, henkilöstön motivoinnin ja tukemisen korostuminen sekä työhyvinvointijohtamisen lisääntyvä merkitys. (Sivista 2020.)

Valmentavalla johtamisella pyritään vastaamaan muuttuviin johtamisen vaatimuksiin, ja sen lisääminen on sisällytetty tutkimuksen kohteena olevan organisaation kehittämisteemoihin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, missä määrin valmentavaa johtamistapaa käytetään tällä hetkellä ja miten sitä voidaan hyödyntää jatkossa tehokkaammin organisaation kehittämissuunnitelmien mukaisesti. Kiinnostuksen kohteena on kartoittaa miten organisaation yhden toimipisteen esihenkilöt hahmottavat valmentavan johtamisen käsitteen, minkälaisia valmentavan johtamisen käytänteitä he jo toteuttavat ja mitä toimenpiteitä tarvitaan valmentavan johtamistavan sisällyttämiseksi osaksi organisaation johtamiskulttuuria.

Tutkimuskysymykset:

- Mikä on valmentavan johtamisen nykytila koulutusalan organisaatiossa?
- Millä toimenpiteillä valmentavaa johtamistapaa voidaan kehittää organisaatiossa?

Tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa ja edistää kehittämissuunnitelmien mukaisesti valmentavan johtamisen toteutumista organisaatiossa.

2.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteita, rakennetta ja rajauksia. Kolmannessa luvussa esitellään valmentavan johtamisen kehitystä ja määritelmää sekä käsitellään teoriapohjaisesti menetelmiä, ydinosaamista sekä toteutumisen edellytyksiä. Neljännessä luvussa esitellään

tutkimusmenetelmiä, aineiston analyysimenetelmää sekä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja tarkastellaan haastateltavien käsityksiä tutkittavista ilmiöistä ja niiden merkityksistä. Kuudennessa luvussa tehdään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymykseen organisaation nykyisistä lähtökohdista toteuttaa valmentavaa johtamista ja millä toimenpiteillä voidaan kehittää valmentavampaa johtamista tulevaisuudessa. Lopuksi pohditaan tutkimuksen merkitystä ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain tutkimuksen kohteena olevan kampuksen esihenkilöitä ja heidän päivittäisiä työtehtäviään. Tutkimuksen tutkimuskysymys ja siihen liittyvä haastattelurunko rajoittuvat arvioimaan valmentavan johtamisen nykytilaa organisaatiossa ja sen mahdollisia kehittämistarpeita. Osaamisen johtamista ei käsitellä tässä tutkimuksessa, vaikka se on keskeinen osa valmentavaa johtamista. Myös yhteisöohjautuvuus ja pedagogisen johtamisen osuus on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

3 Valmentava johtaminen

3.1 Valmentava johtamistapa

Muutostahdin nopeutuminen ja teknologinen kehitys liiketoimintaympäristössä ovat tuoneet uusia haasteita johtamiseen. Organisaatioiden hierarkiat ovat madaltuneet, asiantuntijatyöt ovat lisääntyneet ja uusien sukupolvien tulon myötä työelämään odotukset työtä ja johtamista kohtaan ovat muuttuneet. Työ ei ole nykyään enää itseisarvo vaan väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Työ- ja yksityiselämän tasapaino koetaan merkitykselliseksi ja samalla sitoutuminen yritykseen vähenee ja vapaa-ajan merkitys kasvaa. Työntekijät vaihtavat entistä helpommin työpaikkaa ja samalla motivoituneista osaajista kiinnipitäminen yrityksessä vaatii entistä enemmän huomiota johtamiselta. Yksinkertaisten johtamisoppien toteuttaminen kaavamaisesti entistä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä alkaa olla ohi. Esihenkilöiden rooli on muuttunut kehittymisen, muutoksen ja uudistuksen tukijaksi, joka parantaa työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia ja osaamista. Valmentava johtajuus on syntynyt paineesta sopeutua paremmin muuttuvaan johtamisympäristöön. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–215; Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–19; Carlsson & Forssell 2017, 13–14; Soback 2021, 17–18, 36–39; Viitala 2021, 254–259.)

Valmentavan johtamisen kulttuuri määritellään strategiassa ja se on organisaation tapa toimia ja johtaa. Valmentavaan johtamiseen sitoutuminen ja sen integroiminen strategiaan tarkoittaa, että organisaatio asettaa valmentamisen ja sen kehittämisen keskeiseksi osaksi pitkän aikavälin tavoitteita ja visiota. Kulttuurin luominen vaatii selkeät suunnitelmat ja tavoitteet, jotka ovat linjassa organisaation strategisten päämäärien kanssa. Tämä voi sisältää johtamisen kehittämisohjelmia, jatkuvaa koulutusta ja valmentavan johtamisen sisällyttämistä organisaation arvoihin ja normeihin. Valmentavan johtamisen kulttuurin määrittäminen strategiassa on olennaista kohti tehokkaampaa ja ihmiskeskeisempää johtamista. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Islam ym. 2020.)

Valmentavan johtamisen menetelmillä esihenkilö pyrkii ohjaamaan työntekijän perustehtävän tiedostamista sekä yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä. Valmennuksellisen otteen tarkoituksena on saada työntekijä toimimaan omien ja organisaatioiden tavoitteiden mukaisesti. Valmentavalla johtamisella voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia mahdollistamalla osaamisen kehittyminen ja parantamalla työntekijän henkisiä voimavaroja. Valmentavalla johtamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös asiakastyytyväisyyteen, motivaatioon, tuottavuuteen, asenteisiin ja oma-aloitteisuuteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Carlsson & Forssell 2017, 13–14, 24; Wang ym. 2017, 1662; Uutela 2019, 143; Viitala 2021, 53.)

3.2 Valmentavan johtamisen kehitys ja määritelmä

Valmentava johtaminen liitetään vahvasti englanninkieliseen termiin *coaching* ja sen juuret ulottuvat antiikin filosofeihin asti. Hyvien kysymysten esittäminen oli kreikkalaisen filosofian menetelmä, jolla tehtiin tutkimusta ja määriteltiin asioiden perusteita. Aikojen saatossa menetelmää ovat jalostaneet aikansa auktoriteetit kirkonmiehistä, opettajiin ja tieteentekijöihin. Coach tuli englanninkieliseen sanastoon 1500-luvulla ja tarkoitti vaunua tai kärryä. Sanasta on voitu johtaa analogia nykyhetkeen, jossa coach on henkilö, joka auttaa ihmisiä pääsemään nykytilasta tavoitetilaan. Johtamiskirjallisuuteen coaching tuli urheilumaailmasta 1950-luvulla, jolloin sitä alettiin yhdistämään organisaation johtamiseen ja siitä julkaistiin ensimmäisiä tutkimuksia. 1980-luvulla coaching alkoi esiintyä yleisemmin liiketoiminnan- ja johtajuuden kehittämiskirjallisuudessa. Nykyiseen johtamisympäristöön ja varsinkin valmentavaan johtamiseen coaching on vaikuttanut merkittävästi. (Harmaja & Hellbom 2007, 214–215; Ristikangas & Ristikangas 2013, 21.)

Coaching on poikkitieteellistä ja ammattien rajat ylittävää toimintaa, joka on saanut vaikutteita humanistisesta psykologiasta, aikuiskasvatustieteistä, kognitiivisesta terapiasta ja psykoanalyttisesta teoriasta. Coaching on myös aina liitetty vahvasti urheiluvalmennukseen ja psyykkiseen valmennukseen. (Harmaja & Hellbom 2007, 215–216.)

Suomen Coaching yhdistyksen mukaan coaching ja valmentava johtajuus ovat kaksi käsitettä, jotka liittyvät henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen organisaatiossa. Coaching on yleensä ulkopuolisen asiantuntijan tukea tai ohjausta, joka keskittyy enemmän yksittäisiin tapahtumiin. Valmentava johtaminen on johtamistapa, jossa esihenkilö pyrkii tukemaan työntekijöitään henkilökohtaisessa kasvussa ja kehityksessä. Valmentava johtamisessa käydään avoimia keskusteluja, jotka auttavat työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja kehittämään omia taitojaan. (Suomen Coaching yhdistys, 2017.)

Valmentavan esihenkilötyön ja ulkopuolisen coachingin kehittämiseksi käytännössä on olennaista tunnistaa valmentavan johtamistavan periaatteet ja keskeinen ajatus. Valmentavassa johtamisessa esihenkilön rooli sisältää yksittäisten tiimin jäsenten ja koko tiimin valmentamisen, samalla kun hän kehittää itseään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Uutela 2019, 24.)

Suomalaiseen johtamiskirjallisuuteen valmennuskäsite tuli vuonna 1989 Unto Pirneksen puhuessaan esihenkilötyöstä. Pirneksen tutkimuksessa valmentava esihenkilö selkeyttää päämääriä ja sitouttaa työntekijöitä viestimällä niistä jatkuvasti. Esihenkilön omalla esimerkillä saadaan työntekijöistä muodostettua ja kehitettyä yhtenäinen tiimi. (Viitala 2007, 80.)

Johtajuus on aihe, jota on käsitelty paljon akateemisessa kirjallisuudessa. Northouse (2013, 5) kiteyttää johtamisen prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään saavuttaakseen yhteiset tavoitteet.

Valmentavaa otetta voidaan myös käyttää keinona ottaa johtajuus. Johtajuus on toimintaa ja asennetta, jonka seurauksena tulee seuraajuutta, jota pelkällä muodollisella vallalla ei saada aikaiseksi. Johdettavien seuraajuutta syntyy kyvystä ottaa johtajuutta tiimin ja yksilöiden edessä. Johtajuus rakentuu monin eri tavoin; on tärkeää kommunikoida oikein, kuunnella ja olla kiinnostunut ihmisistä sekä osoittaa arvostusta erilaisille tavoille hahmottaa maailmaa. Rakentamalla luottamusta vastavuoroisesti ja poistamalla hierarkiaa seuraajuus lisääntyy. Valmentava johtaminen on aina yhteinen ja vastavuoroinen prosessi, jossa kokemus luottamuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta vahvistuu. (Ristikangas ym. 2021.)

Useita teoksia valmentavasta johtamisesta julkaisseet Ristikangas & Ristikangas (2013, 43) määrittelevät valmentavan johtajuuden *kokonaisvaltaiseksi tavaksi vaikuttaa toisiin ihmisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavassa johtamisessa on tarkoitus osallistaa, arvostaa ja toteuttaa tavoitteellista yhteistoimintaa sekä saada yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista. Luottamus on valmentavan johtamisen perusta ja se kuuluu kaikille.*

Sobackin (2021, 59–60) teoksessa kuvataan valmentavan johtajuus kokonaisvaltaiseksi johtajan ja johdettavien välille syntyväksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa yksittäisten teknikoiden ja menetelmien sijaan olennaisempaa on pitkäjänteinen tapa toimia yhdessä ja toisiaan kunnioittaen.

Kuitenkin Carsslonin & Forsselin (2017, 25) mukaan valmentavalla johtamisella ei ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, vaan siinä yhdistyvät toimintatapa, joka on eettisesti kestävä, ihmistä arvostava sekä potentiaalinen ja oppimiskykyyn pohjautuvaa johtamista. Valmentavaan johtamiseen liittyy lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus.

3.3 Valmentavan johtajan roolit ja tehtävät

Ellingerin ym. (1999) on ensimmäisiä tutkimuksia, jossa valmentajuutta on pyritty erittelemään käytännön esihenkilötyössä. Heidän laadullisen tutkimuksensa mukaan valmentavan johtajuuden piirteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: *empowering cluster*, joka edistää voimaannuttavaa käyttäytymistä ja *facilitating cluster*, jolla edistetään mahdollistavaa käyttäytymistä. Voimaannuttavassa (empowering) käyttäytymisessä esihenkilö tukee työntekijöitään ylittämään oman toimintansa rajoja aktiivimalla heitä omaehtoiseen kehittymiseen. Esihenkilö pyrkii myös kehittämään työntekijöidensä ajatusmalleja ja ratkaisujen löytämistä kysymyksiä esittämällä. Mahdollistavalla käyttäytymisellä (facilitating) esihenkilö selkeyttää

tavoitteita, antaa oppimista parantavaa palautetta ja tarjoaa tukea ymmärryksen avautumiselle uusiin näkökulmiin.

Esihenkilön tehtäväkenttä on monitahoinen, johon on yleisesti määritelty kuuluvan kolme eri roolia: Manager, Leader ja Coach. Managerin tehtävät sisältävät asioiden johtamista ja erilaisia hallinnollisia tehtäviä, jotka tukevat suorittamista. Leader johtaa ihmisiä ja sidosryhmiä vuorovaikutuksessa, sekä ohjaa toimintaa tiettyyn suuntaan. Coachin roolissa esihenkilö näyttää esimerkkiä, oivalluttaa, mahdollistaa, kannustaa ja rakentaa merkityksiä. Valmentavassa johtamisessa nämä roolit sekoittuvat ja ovat kokonaisvaltainen tapa toimia jokapäiväisessä työssä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38; Uutela 2019.)

Esihenkilölle jokaisella roolilla on kuitenkin oma tarkoituksensa ja tilanteensa, jonka määrittää milloin kyse on yksilön ja milloin organisaation päätösvallassa oleva asia. Manager ja osittain leader-rooli korostuvat, kun kyse on organisaation päätös- ja vaikutusvallan alla olevista asioista ja tilanteista. Kun valta ja vastuu siirtyvät yksilölle leader-roolin ohella coaching rooli vahvistuu. (Carlsson & Forssell 2017, 40–41.)

Valmentava johtaminen liittyy oleellisesti organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Johtajat toimivat tärkeinä henkilöinä strategian toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Islam ym. 2022.) Esihenkilön tehtävä on selkiyttää työntekijöille organisaation odotuksia ja tavoitteita sekä kertoa niiden tärkeydestä (Ellinger & Bostrom 1999, 762).

Esihenkilö voi valmentavan johtamisen avulla auttaa työntekijöitään arvioimaan, ovatko heidän henkilökohtaiset kehittymistavoitteensa yhteneväiset organisaation tavoitteiden kanssa. Esihenkilö voi samalla tukea ja antaa mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä antaa palautetta edistymisestä kohti päämäärää. (Grant & Hartley 2013, 111; McCarthy & Milner 2013, 771.)

Esihenkilön titteli kuvaa hänen vastuualuettaan ja paikkaansa organisaatiossa sekä sen ketä hänen on tarkoitus johtaa. Esihenkilöllä on raportointi- ja tulostavastuut ja tavoitteet, joita ohjaavat organisaation arvot. Pelkkä titteli tai virallinen asema eivät riitä sitouttamaan työntekijöitä tekemään vastuullista ja laadukasta työtä. Työssä onnistuminen vaatii esihenkilöltä itsetuntemusta, itsensä johtamista, vuorovaikutustaitoja ja kykyä pysähtyä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

3.4 Valmentava tiimin johtaminen vai ulkoinen valmentaja

Tiimi voidaan määritellä olevan paljon enemmän kuin pelkkä työryhmä. Tiimi koostuu yksilöistä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin jäsenet tukevat ja tarvitsevat toisiansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi hyödyntäen erilaista osaamista. Tiimi toimii

yhteisten toimintamallien, prosessien ja sääntöjen mukaisesti. Tiimiläiset tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja kokevat olevansa yhteisvastuussa tiimin tuloksellisuudesta. Tiimiä ei anneta ulkoa vaan se pitää luoda yhdessä. Yksilö sitoutuu ja samaistuu tiimiin, jonka kokee henkilökohtaisesti tärkeäksi. Ihmisen liittyessä johonkin ryhmään tai tiimiin hän arvioi jatkuvasti onko hän sen täysivaltainen jäsen. Valmentavan tiimin johtajan toiminnan lähtökohtana on tukea yksilöä samaistumaan tiimiin. Kun yksilö kokee olevansa ryhmän jäsen, hänellä on halu toimia tiimin yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Ristikangas ym. 2021.)

Tiimin esihenkilön tulee aina edistää tiimin asiaa eikä omaa etua. Kun esihenkilö toimii vilpittömästi ja avoimesti yhteisten tavoitteiden eteen on tiimiläisten helppo samaistua toimintaan. Jokaista tiiminjäsentä tulee kunnioittaa ja kohdella omana persoonanaan. Esihenkilön on tunnettava jokaisen työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet, heikkoudet ja kiinnostuksen kohteet. Tiimiläiseltä kysyminen ja kuuntelu onnistumisista sekä ajattelusta saa hänet kokemaan itsensä tärkeäksi tiimin jäseneksi. Tiiminjohtajan tärkeä tehtävä on ylläpitää keskustelukulttuuria, avointa vuorovaikutusta ja osoittaa inhimillisyyttä. Yhteisellä keskustelun laadulla ja määrällä määritetään pitkälti, miten paljon sitoutumista tiimiin tapahtuu. (Ristikangas ym. 2021.)

Valmentavalla tiimiesihenkilöllä on merkittävä etu ulkopuoliseen valmentajaan siinä, että hän on tuttu valmennettavien kanssa. Samalla hänellä on vakiintuneet suhteet ja uskottavuus valmennettavien keskuudessa. Tiimin esihenkilöllä on jatkuvasti mahdollisuus havainnoida tiimin jäseniä, motivoida, haastaa ja kehittää heitä sekä antaa jatkuvaa palautetta. Valmentajan ja valmennettavien suhde on kriittinen edellytys valmennuksen onnistumiseen. (McCarthy & Milner 2013, 770.)

Valmentavan tiimiesihenkilön rooli eroaa merkittävästi ulkoisen valmentajan roolista, jossa valmentajan päätehtävä on tukea yksilön ammatillista ja henkilökohtaista kehitystä. Valmentava tiimiesihenkilö, joka omaksuu valmentavan roolin osaksi taitojaan, hylkää määräysvaltaisen johtamismallin ja rakentaa suhteen luottamuksen ympärille ja uskoo tiimin jäsentensä kykyihin. (Ladyshevsky 2010.)

Chong ym. (2016) ovat listanneet useita etuja organisaation sisäisen esihenkilön toimiessa valmentajana verrattuna ulkoiseen valmentajaan. Ulkoinen valmentaja voi tulla kalliiksi, eikä se ole kustannustehokas vaihtoehto koko organisaation kehittämiseen. Ulkoisen valmentajan tuominen voi olla monimutkaista, koska se vaatii resursseja ja aikaa sopeutuakseen organisaation kulttuuriin. Sisäisellä valmennuksella on saatu sitoutettua työntekijät paremmin organisaation kuin ulkoisella. Esihenkilöt ovat pystyneet muuttamaan kehittyneiden valmennustaitojen avulla päivittäisiä käytäntöjään, kuten kokousten johtamista, ajankäytön hallintaa sekä päivittäistä vuorovaikutusta. Valmentavan esihenkilön vaikutusala on

laajempi, koska se edistää luottamuksellisia suhteita, vahvistaa sisäisiä verkostoja ja levittää valmennuksen vaikutuksia laajemmin organisaatiossa.

3.5 Valmentavat menetelmät ja ydinosaaminen

Ristikangas & Ristikangas (2013) ovat koonneet taulukkoon osaamisalueita, jotka tutkimuskirjallisuus on yhdistänyt valmentavaan johtamiseen (Taulukko 1).

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakkuus ja jämäkkyys

Taulukko 1. Valmentavan johtajan ydinosaamisista (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26)

Taulukosta voidaan havainnoida vuorovaikutusosaamisen olevan keskeistä valmentavan johtajan osaamista. Myös Chong ym. (2016, 134) korostavat tutkimuksessaan esihenkilön vuorovaikutustaitojen eli aktiivisen kuuntelemisen ja hyvien kysymysten kysymisen taitoa. Valmentavan esihenkilön on tärkeää kuunnella ja huomioida valmennettavan sanallista sekä sanatonta viestintää. Näin hän voi ymmärtää paremmin valmennettavan tarkoitusperiä, tilanteita ja tunteita. Kysymällä kysymyksiä näiden havaintojen pohjalta voi valmennettavaa auttaa pohtimaan omia haasteitaan ja löytämään niihin ratkaisuja itse.

Ladyshevskyn (2010) artikkelissa puhutaan valmentavan johtajan ominaisuuksista ja taidoista. Hänen mukaansa valmentava johtaja on tehokas ja avoin viestijä, joka korostaa tiimikeskeisyyttä, arvostaa ihmiset tehtävien edelle ja hyväksyy epäselvyydet työympäristössä. Valmentavassa roolissa menestyminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä

kuunnella, empatian osoittamista, kärsivällisyyttä, sopeutumiskykyä ja ongelmanratkaisutaitoja.

Grant & Hartley (2013, 110–111) ovat tutkineet valmentavaa johtamista ja esittelevät artikkelissaan seitsemän käytännön neuvoa, joilla esihenkilö voi harjoittaa valmentavaa johtamistaan. Ensimmäisenä on esimerkkinä toimiminen. Valmentava johtaja toimii roolimallina avoimuudesta, oppimishalusta ja kehitymisestä. Esihenkilö osoittaa, että on myös itse valmis kehittymään ja oppimaan jatkuvasti. Toisena on aktiivinen kuunteleminen, jossa osoitetaan aitoa kiinnostusta ja empatiaa työntekijöiden tarpeita ja huolenaiheita kohtaan. Hyvä kuuntelutaito on olennainen osa johtamista, joka auttaa luomaan positiivisen työympäristön. Kolmantena valmentavan esihenkilön tulisi tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja auttaa heitä luomaan kehityssuunnitelmat, joilla he saavuttavat tavoitteensa sekä kehittyvät urallaan. Neljäntenä valmentavalla otteella pyritään vahvistamaan sosiaalista pääomaa, joka on ihmisten välisten suhteiden parantamista sekä yhteistyön ja luottamuksen rakentamista organisaatiossa. Viidentenä esihenkilön pitää muistaa pysähtyä ja palautua kiireen keskellä, jolloin on helpompi pitää yllä positiivista vuorovaikutusta. Kuudentena on tärkeää asettaa tarkkoja tavoitteita positiivisen muutoksen aikaansaamiseksi. Tavoitteet eivät saa kuitenkaan keskittyä liikaa lopputulokseen, koska se voi rajoittaa kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Seitsemäntenä kohtana Grant & Hartley esittävät, että jos aikoo valmentaa muita pitää osata valmentaa myös itseään. Esihenkilön on tärkeää kehittyä ja asettaa omia tavoitteita.

Järvisen (2012, 144) mukaan johtaminen perustuu esimerkkiin, jossa esihenkilö näyttää mallia, miten työpaikalla käyttäydytään ja toimitaan. Jos esihenkilö ei toimi organisaation arvojen ja ohjeiden mukaisesti, ei sitä voi myöskään henkilöstöltä odottaa. Kyse on arvojohtamisesta, jossa esihenkilö on työntekijöiden jatkuvan tarkkailun alla.

Uutelan (2019, 143–144) tutkimuksen mukaan valmentavan esihenkilön tuella ja kannustuksella on merkitystä hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentumiselle työyhteisössä. Avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin edistämiseksi valmentava esihenkilö toimii esimerkkinä ja voi omalla toiminnallaan edistää työyhteisön vuorovaikutuksellisuutta sekä kannustaa kaikkia osallistumaan keskusteluun. Hyvässä ilmapiirissä kokemusten jakaminen ja toisten kokemuksista oppiminen ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen kannalta.

Eldorin (2021, 473) tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka ovat omaksuneet esimerkillä johtamisen ovat tuottavampia ja pystyvät vastaamaan paremmin työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin. Lisäksi asiakkaita voidaan palvella laadukkaammin ja henkilöstöä saadaan sitoutettua tehokkaammin.

Palautteen antaminen on valmentavan johtamisen keskeisimpiä menetelmiä. Valmentavan esihenkilön keskiössä on toisten kehittäminen, ja sitä ei voi tehdä ilman arviointia. Arvioinnin toteuttaminen taas edellyttää palautteen antamista, joka toimii työkaluna arvioinnin täytännönpanossa. Kun toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet sekä mittarit ja palaute tulee välittömästi, tapahtuu kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238.)

Palautteen puute voi johtaa tulkintaan, jossa työntekijä kokee, ettei hänen työpanostaan arvosteta. Tämä voi vaikuttaa heikentävästi työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. (Järvinen 2013, 113.) Esihenkilölle aktiivinen palautteen pyytäminen työntekijöiltä on tärkeää, jotta hän tietää miten hänen johtamistapansa koetaan (Järvinen 2020, 172–173).

Uutelan (2019, 140) tutkimuksen mukaan palautekeskustelut ovat olennainen osa valmentavan esihenkilön menetelmiä työssä oppimisen tukemisessa. Palautekeskusteluissa valmentava esihenkilö tarjoaa tukea työssäoppimiselle ja asettaa selkeitä tavoitteita työntekijälle sekä arvioi edistymistä näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Esihenkilö auttaa työntekijää oivaltamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Palautekeskusteluiden tavoite on tukea työntekijän kasvua ja kehittymistä työtehtävissään.

Vaikka palaute menneestä suorituksesta on arvokasta, tulevaisuuteen keskittyminen eli niin sanottu *eteenpäin suuntaava palaute* on hyödyllinen tapa valmentavalle esihenkilölle korostaa tiimin jäsenten vahvuuksia ja osoittaa, mitä he voivat parantaa jatkossa (McCarthy & Milner 2013, 771–772).

Kuuntelemisen eri tasot ja niiden käsittely kirjallisuudessa voivat vaihdella, mutta yleisesti kuuntelemista voidaan tarkastella seuraavalla tavalla, jotka havainnollistavat kuuntelua tai sen puutetta

- Pinnallinen kuuntelu
- Välttelevä kuuntelu
- Hyväksyvä kuuntelu
- Tutkiskeleva kuuntelu (Soback 2021, 145).

Pinnallisen kuuntelun taso on vähiten aktiivista. Henkilö on fyysisesti läsnä keskustelussa mutta hänen huomionsa on muualla eikä hän sisäistä sanojen merkitystä. Välttelevä kuuntelija pyrkii rajoittamaan vuorovaikutusta, yrittää ohittaa aiheet tai välttää keskustelua kokonaan. Hyväksyvä kuuntelija osoittaa avoimuutta ja hyväksyntää puhujaa kohtaan ja luo tilan, jossa puhuja voi turvallisessa ympäristössä keskustella ajatuksiaan ja tuntemuksiaan ilman pelkoa vähättelystä tai mitätöinnistä. Tutkiskeleva kuuntelu on kuuntelun aktiivisin taso. Tällä tasolla kuuntelija pyrkii ymmärtämään millaisia uskomuksia, toiveita ja ajatuksia

puhujalla on. Tutkiskeleva kuuntelu voi auttaa toista saavuttamaan syvempää itsetuntemusta ja lisäämään tietoisuutta omasta ajattelustaan. (Soback 2021, 145–147.)

Kuuntelun laiminlyönti voi johtaa tilanteeseen, jossa puhuja alkaa puolustautua, mikä vaikeuttaa hänen oppimistaan ja kykyä löytää itsenäisiä ratkaisuja. Sen sijaan valmentava esihenkilö keskittyy aktiiviseen kuunteluun myötätuntoisesti tavalla, joka ei arvostele. Valmentava esihenkilö kiinnittää huomiota kehonkieleen, miten asiat sanotaan ja mitä jätetään sanomatta. Jos esihenkilö tarjoaa ratkaisua ennen kuin puhuja tuntee tulleensa kuulluksi, on riski ratkaisun hylkäämisestä. Lisäksi ratkaisu saattaa olla heikompi kuin se, mikä saavutettaisiin vuoropuhelun kautta. Tämä voi myös johtaa tilanteeseen, jossa johdettava jatkaa esihenkilönsä puoleen kääntymistä etsiessään ratkaisuja. Tällöin ratkaisujen tarjoaminen vie pitkällä aikavälillä enemmän esihenkilön aikaa. (McCarthy & Milner 2013, 770–771.)

Valmentavan esihenkilö joutuu oppimaan, miten esittää kysymyksiä. Hyvillä kysymyksillä saadaan johdettava ajattelemaan, pohtimaan tavoitteitaan ja kyseenalaistamaan oletuksiaan. Hyvien kysymysten tekemisen taito on kehittyneen valmentavan johtamisen ominaisuus yhdessä tiimin jäsenten ideoiden hyödyntämisen ja jaetun päätöksenteon kanssa. (McCarthy & Milner 2013, 771.)

Hyvä valmentava esihenkilö hyödyntää avoimia kysymyksiä vuoropuhelun luomiseen, joka auttaa johdettavaa hyödyntämään omaa kokemustaan ja osaamistaan. Hyvät avoimet kysymykset vahvistavat parhaimmillaan johdettavan ammatillista itseluottamusta, ja identiteettiä kun hän huomaa pystyvänsä ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia itse. (Whitmore 2009, 45–46.)

Suljetut kysymykset, joihin voi vastata vain ”kyllä” tai ”ei” sekä o-kirjaimella alkavat kysymykset kuten *oletko*, *onko*, *ovatko* rajaavat keskustelua ja tarjoavat rajallista tietoa. Toisaalta m-alkuiset kysymykset kuten *mitä*, *miten* ja *miksi* vaativat yksityiskohtaisempia vastauksia sekä kannustavat syvällisempään ajatteluun. (Soback 2021, 137–141.)

Valmentava johtajuus keskittyy tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden pitää olla selkeitä ja konkreettisia, jotta ne voivat ohjata tehokkaasti toimintaa. Ilman selkeyttä toiminnan suuntaaminen kohti tavoitetta voi olla hankalaa. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia, realistisia ja saavutettavissa olevia. (Grant & Hartley 2013, 111; Ristikangas & Ristikangas 2013, 218.)

Tavoitteiden asettamiseen löytyy useita eri menetelmiä ja yksi tunnetuimmista on John Whitmoren (2009, 55) GROW-malli. Sitä voidaan käyttää yksilöllisesti tai ryhmien osallistavaan työskentelyyn. Malli perustuu valmentavan otteen mukaisesti kysymysten kysymiseen. GROW muodostuu sanoista Goal (tavoite), Reality (nykytila), Options (vaihtoehdot)

ja Will (mitä tehdään). Ensimmäisessä vaiheessa selkiytetään tavoite tai päämäärä, joka on se mitä halutaan saavuttaa. Toisessa vaiheessa arvioidaan nykytilannetta ja sen suhdetta haluttuun tavoitteeseen. Kolmannessa vaiheessa etsitään erilaisia tapoja edetä tavoitteeseen ja ratkaistaan mahdollisia haasteita. Neljännessä vaiheessa luodaan toimintasuunnitelma, jossa sitoudutaan toteuttamaan suunnitelman ja asettamaan aikataulun tehtäville.

3.6 Valmentavan johtamisen edellytykset

Valmentava johtaminen on erilainen johtamistapa verrattuna perinteisiin ja enemmän kontrolloivampiin johtamisoppeihin, joihin monet organisaatiot ovat tottuneet. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön valmentavaa johtamista, on tärkeää ymmärtää, että tämä tyyli ei tule luonnostaan, vaan se vaatii tietoista panostusta ja ponnisteluja. (Ollila 2014, 23.)

Ollila (2014) on koonnut kirjallisuudessa esiintyvät valmentavan johtamisen keskeiset edellytykset organisaation, esihenkilön ja valmennettavan näkökulmasta (kuva 1).



Kuva 1. Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, esihenkilön ja valmennettavan näkökulmasta (Ollila 2014, 41)

Kuvasta voidaan huomioida, että esihenkilön edellytyksiä korostetaan eniten, mikä vahvistaa esihenkilön keskeisen roolin valmentavan johtamisen integroimiseksi organisaatioon. Toinen keskeinen edellytys valmentavan johtamisen toteutumisessa on oppivan organisaatiokulttuurin sisäistäminen, sen perustaminen ja käytäntöön vieminen. Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka tukee jäsentensä oppimista sekä muuttaa ja kehittää itseään. (Viitala 2007, 92.) Vuorinen (2023) viittaa Peter Sengen määrittelyyn, jossa oppiva

organisaatio koostuu tiimityöskentelystä, ammatillisesti pätevistä, motivoituneista ja kasvuhaluista työntekijöistä, ja sitä hallitaan systeemiajattelun, yhteisten ajattelumallien sekä vision avulla. (Vuorinen 2023.)

Oppivan organisaation kehittäminen ei yksistään riitä tukemaan siirtymistä valmentavampaan johtamistapaan. Valmentava johtaminen tulisi määritellä organisaation strategiseksi painopisteeksi, joka ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa. Samalla sen arvoa ja merkitystä tulisi korostaa ja vahvistaa organisaation sisällä. Käytännössä nämä tarkoittavat valmentavaa johtamista tukevia kehityskeskusteluja, suoritusarviointeja, palkkioperusteita sekä rekrytointi- ja ylennysperiaatteita. (Viitala 2007, 92.) Ihmiset on kuitenkin saatava mukaan muutokseen, koska organisaatiokulttuurilla on taipumus kumota strategiset suunnitelmat, jos ne on laadittu huomioimatta organisaatiokulttuuria (Ristikangas & Ristikangas 2013, 24). Ellinger & Ellinger (2021, 346) toteavat artikkelissaan, että valmentavalla otteella toimivat johtajat ovat kriittinen osa strategista johtajuutta oppimiskulttuurin luomiseksi ja oppivien organisaatioiden rakentamiseksi.

Milner ym. (2020) tutkimuksen mukaan johtajien on toimittava aktiivisesti organisaatiossaan valmentavan kulttuurin luomiseksi. Tämä edellyttää heiltä itsensä kouluttamista valmennuksen perusteista sekä sen käytännön soveltamisen oppimista. Valmentavan kulttuurin kehittymisen kannalta on olennaista, että ylimmät johtajat eivät ainoastaan osoita tehokkaita valmentamistaitoja, vaan myös aktiivisesti edistävät valmentamista organisaation laajuisena toimintatapana. Pelkkä halukkuus valmentavaan johtamiseen ei riitä, vaan johtajien on ymmärrettävä, että organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii jatkuvia tavoitteita muutosjohtamisessa. Valmentavan kulttuurin rakentaminen edellyttää johdon jatkuvaa sitoutumista ja johdonmukaista toimintaa pitkällä aikavälillä. Tämä koskee erityisesti organisaation arvojen yhteensovittamista. Arvojen ei odoteta muuttuvan nopeasti, vaan niiden tulee näyttäytyä aitoina jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa.

Organisaation johdon ja kehittäjien on ymmärrettävä, millaista tukea, koulutusta ja valmennusta esihenkilöt tarvitsevat kehittyäkseen valmentavina esihenkilöinä (Ladyshevsky 2010). Milner ym. (2018) tutkimuksessa suositeltiin toimenpiteitä, joilla voidaan edistää valmentavan johtamistavan edistämistä organisaatiossa. Esihenkilöille on avattava, miksi valmentava johtamistapa on hyödyllinen, jotta he hyväksyvät valmentavan lähestymistavan johtamiseen. Yleisten valmennuskoulutusohjelmien sijaan on tarpeellista tarjota räätälöityjä koulutuksia esihenkilöille, jotka toimivat valmentajina. Koulutuksen tulisi käsitellä valmennustaitojen kehittämistä, hyötyjä ja haasteita sekä tarjota tietoa siitä, milloin valmennusta voi käyttää ja milloin ei. Koulutustoimenpiteitä voi toteuttaa työpajoilla sekä työssä oppimisen menetelmin. Jotta oppiminen siirtyisi tehokkaasti työpaikalle, esihenkilöillä tulisi olla

jatkuva tuki. Tehokkaita tukimuotoja ovat jatkuva vertaistuki, mentorointi, valmennuksen ohjaus ja organisaation tarjoama tuki.

Organisaation tuki ja esihenkilötyöskentely vaikuttavat merkittävästi valmentavan johtamisen onnistumiseen, mutta samalla on olennaista ottaa huomioon myös työntekijän rooli. Valmentava johtaminen on organisaation laaja teema, jossa myös työntekijän tulee kantaa henkilökohtaista vastuuta oman työnsä hallinnasta, jatkuvasta oppimisesta, kyvystä tehdä itsenäisiä ja johdonmukaisia päätöksiä sekä varmistaa sovittujen tehtävien saattamisesta loppuun. Useissa tutkimuksissa todetaan, että valmentava esihenkilötyö ei toimi, mikäli työntekijät eivät ole avoimia palautteelle tai heillä ei ole halua oppia. (Ollila 2014, 41; Uutela 2019, 22–24; Soback 2021, 28.)

Ristikangas & Ristikangas (2013, 268) mukaan valmentavan johtamiskulttuurin edellytys on korostaa yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Valmentava kulttuuri saavutetaan, kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutuksen laadun syventämiseen (kuva 2).



Kuva 2. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268)

Työhyvinvointi on keskeinen edellytys valmentavalle johtajalle ja johdettavalle. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään sekä tekemään luovia ratkaisuja. Pelkkä osaaminen ja motivaatio ei riitä, jos voi huonosti tai ei jaksaa. Työhyvinvointi koostuu työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä kuten johtamisesta ja työpaikan ilmapiiristä.

Yksityiselämän tapahtumat vaikuttavat myös kokonaishyvintointiin. Työhyvintointia voidaan parantaa lisäämällä tekijöitä, jotka edistävät työn mielekkyyteen ja työn imuun liittyviä asioita. Työn imu eli *work engagement* on tila, jossa työntekijä kokee sitoutumista ja innostusta työhönsä. Työn imua parantavat haastavat ja monipuoliset tehtävät, arvostus, tuensaaminen, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. (Viitala 2021, 43–44.) Rasool ym. (2021, 3) toteavat artikkelissaan, että työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, positiivisempia ja toteuttavat todennäköisemmin organisaation tavoitteita.

Valmentavan esihenkilötyön toteutumiseen ja onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi esihenkilön oma asenne valmentavaan johtamistapaan. Kaikki esihenkilöt eivät välttämättä halua toimia valmentajina. (Uutela 2019, 22.) Viitalan (2007, 90–91) mukaan esihenkilön käsitys omasta roolistaan johtajana määrittää onko hän valmentaja vai ei. Lisäksi käytettävillä voimavaroilla, olosuhteilla sekä työntekijöiden odotuksilla johtamista kohtaan on vaikutusta siihen, että pystyykö esihenkilö toimimaan valmentavalla johtamisotteella. Esihenkilöiden valmiuksia toimia valmentajana vaikuttavat uskomukset omasta roolistaan esihenkilönä, uskomukset työntekijöistään, uskomukset oppimisprosessista ja käsitys itsestään.

Ajanpuute ja johtamistehtävien monimuotoisuus asettavat haasteita valmentavalla tavalla johtaa. Erityisen hankalaa tämä on silloin, kun johtajalla on paljon suoria alaisia. Tutkimuksissa on havaittu, että johtajat, joilla oli kahdeksan tai vähemmän työntekijöitä johdettavana, saivat parempia arviointeja valmennustaidoistaan kuin he, joilla oli suurempi vastuualue. Lisäksi johtajien luontainen taipumus valmentavaan tapaan johtaa vaihtelee. Näkemys ihmisten ominaisuuksista voi vaikuttaa johtajan halukkuuteen panostaa työntekijöidensä kehittymiseen. Johtajat, jotka ovat omaksuneet entiteettiteorian, jossa ihmisten ominaisuudet nähdään synnynnäisinä ja muuttumattomina, voivat olla haluttomampia panostaa valmentavaan johtamistapaan. Toisaalta inkrementaalisen teorian kannattajat uskovat, että henkilökohtaiset ominaisuudet ovat muokattavissa ja kehittyviä, mikä kannustaa valmentamiseen. (Ladyshevsky 2010.)

Johtajan tunneäly on valmentavan johtamistavan onnistumisen edellytys. Valmennus on psykologinen vuorovaikutusprosessi, jossa tunteiden rooli ja niiden hyödyntäminen on keskeistä oppimisen ja kehityksen kannalta. Henkilöt, jotka hallitsevat itsetuntemuksen, itsesäätelyn, sosiaalisen tietoisuuden sekä vuorovaikutustaidot, ovat osoittautuneet korkeiksi suorittajiksi ja kykenevät hyödyntämään näitä taitoja edistääkseen muiden henkilökohtaista suorituskykyä. Johtajat, joilla on korkea tunneälykkyyden taso, ovat todennäköisemmin tietoisia omista motiiveistaan ja pystyvät paremmin ymmärtämään muiden motiivit. He pystyvät myös rakentamaan myönteisiä sosiaalisia suhteita, mikä vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen organisaation tai tiimin tasolla. (Ladyshevsky 2010.)

Caldwell & Hayes (2016, 1169) korostavat artikkelissaan, että esihenkilöiden tulisi arvioida säännöllisesti uskomuksiaan, arvojaan, tavoitteitaan, oletuksiaan, sekä käyttäytymistä heidän ydinarvoihinsa. Esihenkilöiden tulisi tunnistaa ne moraaliset kriteerit, jotka ohjaavat heitä pyrkiessään johtamaan. Esihenkilöt, jotka systemaattisesti suorittavat tällaisen moraalisen itsereflektoinnin, ovat todennäköisemmin sitoutuneita näihin kriteereihin sekä johtavat luottamusta herättävästi. Korostamalla moraalien tarkastelua, ja henkilökohtaisten motivaatioiden ymmärtämistä johtamisen taustalla, johtajat eivät ainoastaan lisää itsetuntemustaan, vaan myös parantavat kykyään perustella päätösten oikeutusta.

Esihenkilön kyky ja taidot valmentaa, työmäärä, käytettävissä oleva aika sekä tunneäly vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen työntekijän ja esihenkilön välillä. Luottamus on keskeinen tekijä organisaation välisissä suhteissa ja erityisesti valmennussuhteessa. Luottamus koostuu kahdesta ulottuvuudesta: kognitionaalista luottamuksesta, joka perustuu rationaaliin perusteisiin luottaa toiseen henkilöön ja affektiivisesta luottamuksesta, jossa korostuu tunneperäiset siteet ja huolenpito toisen hyvinvoinnista. Yhteiset arvot sekä arvojen yhdenmukaisuus lisäävät luottamusta. Lisäksi ne voivat edistää yhteistyötä sekä suhteiden kehittymistä. Toisessa ulottuvuudessa päätöksentekoon liittyvät tekijät, kuten riskinsietokyky, sopeutumisen taso, ja suhteellinen valta vaikuttavat luottamukseen. Turvallisuus, samankaltaisuudet, intressien yhteneväisyys ja hyväntahtoinen huolenpito ovat tilannesidonnaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat esihenkilö-työntekijä suhteeseen ja siten luottamuksen tasoon. Lisäksi esihenkilön pätevyys, ennakoitavuus ja viestintätaidot ovat keskeisiä tekijöitä siihen, miten luottamus rakentuu. (Ladyshevsky 2010.)

Valmentava johtaminen ei ole kaikissa tilanteissa sovellettavissa tyylin, tekniikoiden tai metodiensa vuoksi. Näitä tilanteita voivat olla

- Johdettavalta puuttuvat perusvalmiudet roolissaan toimimiselle
- Asioihin on olemassa etukäteen yksi oikea ratkaisu
- Eteneminen vaatii johtajan päätöstä
- Kaavamainen työnkuva
- Hätätilanne (Soback 2021, 80–81).

Valmentava johtaminen ei toimi, jos johdettavalla ei ole tarvittavaa kompetenssia, kapasiteettia tai kokemusta suoriutua työtehtävästään. Tällöin ei ole mitään perustaa, jonka päälle valmentavaa johtamista voisi rakentaa. Tällaisessa tilanteessa voi olla tarkoituksenmukaisempaa harkita erilaisten työtehtävien, tai kykyjen hankkimista koulutuksen avulla. Valmentava johtamistapa ei ole asianmukaista, kun kyse on ainoastaan tiedollisesta puutteesta ja asioihin on olemassa yksi oikea ratkaisu. Silloin kannattaa vain jakaa yksinkertaisesti tarvittava tieto. Välillä työntekijän eteneminen tehtävissään vaatii johtajan päätöstä esimerkiksi

suunnasta. Valmentavan otteen taakse meneminen päätöstä vaativissa tilanteissa voi johtaa turhautumiseen ja estää koko yhteisön etenemisen. Valmentava esihenkilö on myös johtaja, jonka tarkoitus on tehdä päätöksiä keskeisistä asioista. Kaavamaisessa ja monotonisessa työssä etukäteen laadittujen ohjeiden toteuttaminen voi olla tehokkainta. Jos työnkuva ei vaadi luovuutta tai itsenäisiä ratkaisuja, ei niitä kannata kehittää. Hätätilanteissa ja kaotillisessa johtamisympäristössä suorat käskyt ja komennot ovat tarkoituksenmukaisempia kuin valmentava johtamistapa, koska asiat pitää saada tapahtumaan nopeasti. (Soback 2021, 80–82.)

4 Tutkimuksen menetelmät

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Näiden eroista ja määrittelyiden epäselvyydestä on keskusteltu pitkään kirjallisuudessa. Menetelmät eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina. Karkeasti laadullinen ja määrällinen tutkimus voidaan erotella niin, että määrällinen tutkimus on numeerista ja sillä pyritään keräämään dataa, joka voidaan esittää lukuina. Määrällisellä tutkimuksella on helpompi saada yleiskäsityksiä tutkittavista asioista. Laadullisella tutkimuksella pyritään yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen ja tulkintaan monimutkaisista ilmiöistä. Siinä kerätään tietoa sanallisessa muodossa, kuten haastatteluilla ja havainnoilla. Tieto tallennetaan sanallisessa muodossa ja siinä korostuu tilannekohtainen ymmärrys. Tarkoituksenmukaisen lähestymistavan valinta riippuu tutkittavan ilmiön tutkimuskysymyksestä ja tavoitteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–137; Vehkalahti 2014, 13.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena on saada tietoa ja ymmärrystä paikallisesta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tosiasioiden etsimiseen, tai paljastamiseen, sen sijaan että vahvistettaisiin jo olemassa olevia tosiasioita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan vain muutamaa havaintoyksikköä perusteellisesti ja niiden tulokset ovat sovellettavissa vain kyseisissä tapauksissa, eikä niitä voida yleistää laajemmalle. (Kananen 2015, 70; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Tässä tutkimuksessa käytettävät laadullisen tutkimuksen piirteet ovat soveltuvia valmentavan johtamisen tutkimiseen toimeksiantajaorganisaatiossa

- tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja se kootaan todellisissa tilanteissa
- tutkija kerää aineiston
- aineisto on monilähteistä
- käytetään induktiivista analyysitapaa, joka muodostuu aineiston perusteella
- kohdejoukko on tarkoituksella valittu, ei sattumanvaraisesti
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- tapauksia käsitellään yksilöllisesti ja tulkitaan aineistoa niiden perusteella (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä dokumentaatiosta kerättävä tieto. Näitä menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti tutkimuksen tarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaan, joko erikseen, yhdistellen tai rinnakkain. Kun tarkastellaan selkeää orientoivaa käyttäytymistä, kuten yksilön aikomuksia käyttäytyä tietyllä tavalla, havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä voi osoittautua soveltuvimmaksi. Silloin kun tutkimuskohteena on vuorovaikutuskäyttäytyminen, haastattelupohjainen aineistonkeruu voi olla tarkoituksenmukaisin toimintamalli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Haastattelu on tehokas menetelmä tiedon hankkimiseksi silloin, kun pyritään selvittämään mitä yksilö ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun etu on sen joustavuudessa, koska haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää sanamuotoja. Haastatteluissa toteutuu suora kielellinen vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan välillä, ja tämä mahdollistaa tiedonkeruun kontekstin mukaisesti. Lisäksi haastattelussa on mahdollista saada tietoa vastausten taustalla vaikuttavista motiiveista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.)

Haastattelutyyppejä on erilaisia ja niiden erot tulevat kysymysten strukturoinnista. Kyselytutkimuksessa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määritelty, ja vastaajan tehtäväksi jää valita vaihtoehdoista tai antaa numeerisia vastauksia. Avoimessa haastattelussa (tai syvähaastattelussa) ei ole ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Haastattelija esittää yleisiä kysymyksiä ja vastaaja ilmaisee vapaasti ajatuksensa ja näkemyksensä. (Kananen 2015, 145; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Saturaatio eli määrällinen täyttyminen on yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys. Saturaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa kerättävä aineisto alkaa toistaa itseään, ja haastateltavilta ei enää saada uutta, merkityksellistä tietoa tutkimuskysymyksen kannalta. Saturaation edellytys on tietää mitä aineistosta ollaan hakemassa. (Kananen 2015, 146; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on yleinen menetelmä laadullisen aineiston keräämiseen sekä ymmärryksen saamiseen ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun aihepiirit ovat tiedossa mutta kysymykset eivät etene tarkassa järjestyksessä ja muodossa, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on kuitenkin jäsennellympi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän

merkityksenantonsa, jättäen kuitenkin tilaa vapaalle puheelle. Teemahaastattelu on perinteisesti liitetty laadulliseen tutkimukseen, mutta sitä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa silloin kun pyritään yhdistämään laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Tässä yhteydessä teemahaastattelua voidaan soveltaa laadullisen tiedon keräämiseen, ja sen tulokset voivat täydentää määrällisen tutkimuksen tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87; Hirsjärvi ym. 2009, 208–209; Vehkalahti 2014, 11.)

Tutkimuksen rajauksen mukaisesti haastateltaviksi pyydettiin toimipisteessä toimivat esihenkilöt. Haastateltavien joukolla voidaan olettaa olevan näkemystä ja kokemusta valmentavan johtamisen käytänteistä päivittäisessä työskentelyssä sekä johtamiskulttuurin kehittämiskohteista. Tutkimuksen haastatteluteemat koostuivat valmentavan johtamisen hahmottamisesta, nykyisistä käytänteistä ja kehittämistarpeista.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

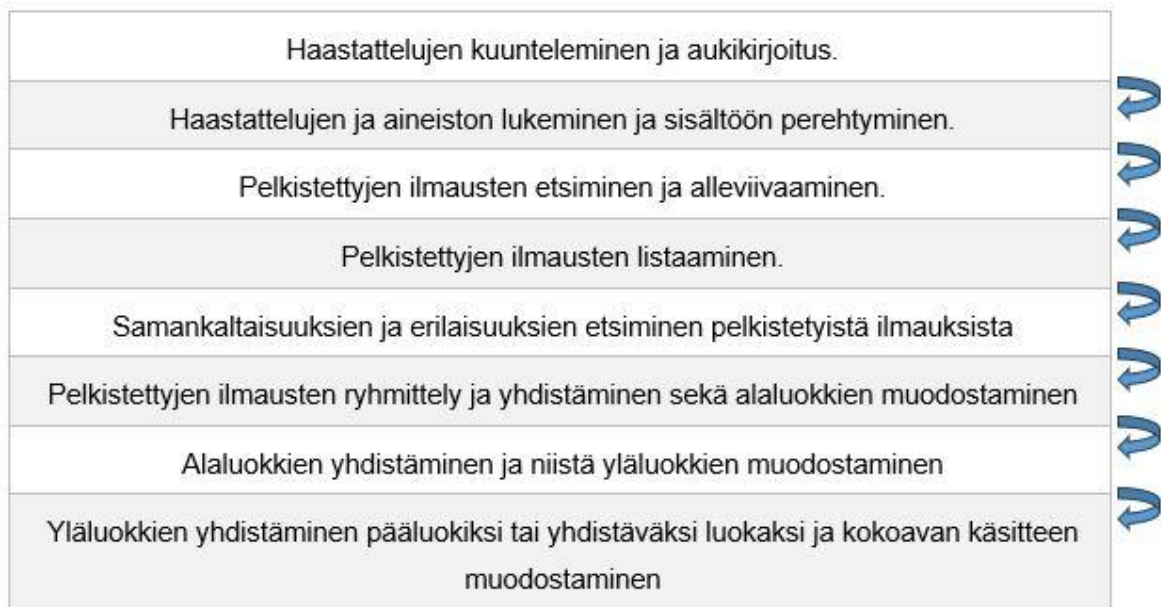
Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleisesti sisällönanalyysia, jota voidaan soveltaa kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti erilaisia dokumentteja. Se soveltuu hyvin strukturoimattomienkin aineistojen, kuten haastattelujen ja keskustelujen analysointiin. Tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda yksiselitteinen sekä selkeä sanallinen kuvaus kyseisestä ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi säilyttäen samalla sen sisältämä tieto. Laadullisen aineiston sisällönanalyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, jossa hajanaisesta aineistosta pyritään muodostamaan yhtenäistä sekä selkeää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarjajärvi 2018, 117–122.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä tulkintaa, jossa aineisto analysoidaan ilman ohjaavaa teoriaa taustalla tai ennako-odotuksia lopputuloksesta. Tätä voidaan varauksin kutsua induktiiviseksi analyysiksi. Siinä pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan aineiston ominaisuuksia, teemoja sekä merkityksiä avoimella luokittelulla ja koodauksella. Analyysi perustuu siihen, mitä aineisto paljastaa. (Kananen 2015, 174; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–122.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmevaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisenä aineiston alkuperäisdata *reduoidaan*, eli pelkistetään karsimalla tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Tämä voidaan tehdä joko tiivistämällä tieto, tai pilkkomalla osiin, ja etsimällä tutkimusaihetta kuvaavia ilmaisuja. Toisessa vaiheessa aineisto *klusteroitetaan*, eli ryhmitellään, jolloin aineistosta koodatut ilmaisut tarkastetaan, ja etsitään kuvaavista käsitteistä vastaavuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet

ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joiden avulla muodostetaan alaluokkia. Tämä ryhmittely luo perustan tutkimuksen perusrakenteelle ja alustaville kuvauksille tutkittavasta ilmiöstä. Viimeisessä vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli *abstrahoidaan*, jolloin erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–126.)

Kuvassa 3. esitetään aineiston analyysin prosessia.



Kuva 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

4.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alalla ilmiöitä tutkittaessa hyödynnetään tyypillisesti aineistoja, jotka on kerätty konstruktivistisista tutkimustapaa noudattaen. Tutkija voi olla itse osallisena niissä tapahtumissa, joita tutkitaan. Näissä tilanteissa tutkijan reflektiivisyys omaan tutkimusprosessiinsa on merkittävä tekijä, siinä miten tutkimuksen luotettavuus kehittyy tutkimuksen edetessä. (Juuti & Puusa 2020.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, tärkeitä käsitteitä ovat reliaabelius ja validius. Nämä käsitteet liittyvät siihen, miten tutkimuksessa mitataan ja konkretisoidaan ilmiöitä. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliusarvio selvittää, voiko tutkimusvälineillä mitata kohteena olevaa ilmiötä luotettavasti ilman, että erilaiset mittausolosuhteet, mittarivirheet tai satunnaistekijät vaikuttavat tutkimustuloksiin merkittävästi. Validius taas arvioi, mitataanko tarkasti ja virheettömästi sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia, ja varmistaa, että tutkimuksen kohde on juuri se, mitä ollaan tutkimassa. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa on usein esitetty, että luotettavuuden arvioiminen voi olla vaikeaa tai mahdotonta, ja että reliabelius ja validius eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnin perusteiksi. Näitä käsitteitä voidaan kuitenkin soveltaa laadulliseen tutkimukseen, kun tutkija ymmärtää laadullisen tutkimuksen erityispiirteet ja huomioi, että näiden käsitteiden merkitys on erilainen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa validius voi liittyä esimerkiksi tutkimuskohteen eheyteen. Tutkimus voi syventää käsitystä ilmiöstä, selventää sen piirteitä ja tuoda esille sen luonteen paremmin esille. (Juuti & Puusa 2020.)

Reliabiliteettia lisää, kun kahdella eri mittauksella saadaan yhtenäinen tulos. Tämä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saavutetaan yhtenevä tulos, tai kun tutkimuksen kohteena olevasta asiasta saadaan kahdella eri kerralla samankaltainen tulos. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullista tutkimusta arvioitaessa käytetään käsitettä siirrettävyys, mikä tarkoittaa sitä, että voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia toisessa tutkimusympäristössä ja voisiko siellä aiheesta tehdä uusia tutkimuksia. Tutkija tekee oman päättelyprosessinsa läpinäkyväksi tuloksia analysoitaessa ja tulkittaessa. Mitä selvemmin, avoimemmin ja havainnollisemmin tutkija kuvaa tutkimuksensa eri vaiheita, sitä paremmin luotettavuutta voidaan arvioida. (Juuti & Puusa 2020.)

5 Haastattelun tulokset

5.1 Teemahaastattelut

Tämän luvun tarkoituksena on esittää teemahaastattelujen vastausten pohjalta saadut tulokset sekä niiden analyysi. Aineisto on jaettu niiden haastattelukysymysten sekä teemojen mukaisesti, jotka nousevat esiin valmentavan johtamisen kirjallisuusaiheiden pohjalta.

Koska yhtenä tavoitteena oli selvittää mitä valmentavasta johtamisesta tiedetään tällä hetkellä, tutkimuksen kohteena oleville henkilöille kerrottiin etukäteen vain aihe, mitä haastattelu koskee. Pyrkimys oli saada haastateltavat vastaamaan kysymyksiin sen tiedon ja kokemuksen pohjalta, joka heillä on.

Haastateltavat olivat organisaation yhden toimipisteen esihenkilöitä. Haastateltaviin kuului seitsemän esihenkilöasemassa olevaa, jotka olivat titteleiltään toimialapäällikköjä, tiimiesihenkilöitä ja ravintolapäällikköä. Esihenkilöiden ylin suoritettu koulutusaste vaihteli perustutkinnon suorittaneista maistereihin. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat voidaan kuvata asiantuntijatiimien esihenkilöiksi. Alaisten lukumäärä esihenkilöillä oli kuuden ja 32 välillä. Esihenkilökokemusta haastateltavilla oli 1–30 vuotta.

Tulosten selkeyttämiseksi ja perustelemiseksi aineistosta on otettu suoria lainauksia, jotka on esitetty kursiivilla ja niihin liittyvät esihenkilöt ovat numeroitu satunnaisesti. Suorat sitaatit toimivat tutkijan oman tulkinnan pohjana ja voivat sijaita ennen tai jälkeen sitaatin. Sitaaiteista on poistettu täytesanoja ja muutettu ilmaisuja, joista voisi tunnistaa vastaajan.

5.2 Nykyinen johtamistapa ja rooli

Aluksi kysyttiin omaa johtamistapaa, roolia ja mitkä ominaisuudet tai taidot ovat tärkeitä johtamisessa. Useiden haastateltavien vastauksissa korostui keskusteluun ja kuunteluun perustuva avoin johtamistapa sekä yhdessä toimiminen. Autoritäärisen ja käskyttävän johtamiskulttuurin aika oli heidän mielestään ohi. Esihenkilöt kokivat tehtävänsä olevan tukea työntekijöitään, kuunnella heitä ja olla läsnä. Kahden vastaajan mielestä samanaikainen rooli kollegana ja esihenkilönä oli haastavaa. Tämä voi hankaloittaa valmentavan johtamistapteen omaksumista.

Puhutaan porukalla aika paljon asioista, en sanele mitään vaan mietitään yhdessä, että mikä olisi paras tapa. (Esihenkilö 1.)

Aika kyselevä on. Yhdessä tehdään eikä voida muuten kuin tehdä yhdessä. Ei ole yhtä oikeata tapaa toimia ja muutoksia tulee päivittäin. On tiettyjä asioita, mitkä pitää

hoitaa tietyllä tavalla, mutta pääsääntöisesti se menee kyselemällä ja yhdessä. (Esihenkilö 2.)

Koen et oon uudenaikainen johtaja siinä, että haluan osallistaa ihmisiä paljon ja kuuntelu on tosi tärkeää. Kuuntelen ja niistä ihmisistä löydän vahvuuksia ja jokaista tavaltaan yksilönä pystyisin ohjaamaan tai kannustamaan siihen omaan parhaaseensa. Tietyissä tilanteissa on totta kai otettava se, että minä päätän tai hoidan ja oon aika aktiivinen monissa asioissa. Monenlaisissa tilanteissa ollaan samalla tasolla kollegoja, yhdessä ja ollaan kaikki asiantuntijoita. (Esihenkilö 3.)

Haastateltavien johtamistavan ja taitojen määrittelyssä käytettiin termejä kuten ohjaaja, kannustava, osallistava, kuunteleva, luottamus, tunneäly, tuen antaminen, kysymysten herättely ja vahvuuksien löytäminen. Näiden käsitteiden esiintyminen viittaa valmentavan johtamistavan piirteisiin, jossa korostetaan vuorovaikutusta, yksilöiden kehittämistä ja tiimityötä.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miksi haluaa tai ei halua johtaa. Tällä pyrittiin saamaan tarkennusta siihen, miten esihenkilö kokee oman roolinsa, sekä selvittää edellytyksiä toimia valmentavalla johtamistavalla. Kaikki vastanneet halusivat lähtökohtaisesti toimia esihenkilöasemassa. Johtaminen koettiin luontaiseksi, merkitykselliseksi ja mahdollisuudeksi vaikuttaa. Myös näissä vastauksissa korostui vuorovaikutus ja ihmisten kanssa yhdessä toimiminen.

Mulla on vaikuttamisen halu hyvään. Koen et mulla on sellaisia ominaisuuksia tai osaamista, niin koen sen merkitykselliseksi. Ja sehän meitä ajaa, että haluaa tehdä merkityksellisiä asioita. (Esihenkilö 1.)

Haluan johtaa sen takia, että ihmisten kanssa keskustelu, toimiminen ja tekeminen on mielenkiintoista. Tunnistan itsessäni niitä vahvuuksia, että pystyn käymään keskusteluja ja viemään ihmisiä parempiin tuloksiin. (Esihenkilö 2.)

Hyviä puolia on ehkä se, että vaikka en olisi esimies, niin silti mielelläni ottaisin veto vastuun monista tehtävistä. (Esihenkilö 3.)

Toisaalta se esimiehenä oleminen on välillä aika raskasta, koska myös joudut kantamaan aika paljon kuormittavia asioita ja ratkaisemaan niitä. (Esihenkilö 4.)

Yksi vastaaja pohti, haluaako toimia enemmän asioiden kuin ihmisten johtajana. Tämä viittaa siihen, että johtamisessa on erilaisia painotuksia, kuten tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen näkökulma.

Useassa vastauksessa esihenkilöasema koettiin työllistäväksi sekä kuormittavaksi, jossa pitää pystyä sietämään epävarmuutta ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tämä näkyi myös siinä, että esihenkilöt kävivät usein jopa liiallistakin itsereflektiota liittyen omaan esihenkilötyöhönsä.

5.3 Valmentavan johtamisen käsite

Seuraava kysymys koski valmentavan johtamisen määrittelyä ja sen tavoitteita. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten hyvin esihenkilöt ovat perillä valmentavasta johtamistavan käsitteestä.

Vastauksissa ilmeni vaihtelua siinä, kuinka hyvin haastateltavat olivat perillä valmentavan johtamisen käsitteestä. Yksi vastaaja tunnisti termin, mutta hänellä ei ollut syvällistä ymmärrystä valmentavan johtamisen periaatteista tai tavoitteista. Muutama tunnisti käsitteen ja tavoitteet, mutta kaipasivat lisätietoa aiheesta. Toisaalta moni haastateltava pyrki aktiivisesti soveltamaan valmentavaa johtamistapaa käytännössä.

Valmentava johtaminen on itseohjautuvuuteen ohjaamista. Saisit sen työntekijän tekemään itse niitä päätöksiä ja motivoit tekemään niitä juttuja itsenäisesti. (Esihenkilö 1.)

Mun mielestä se on just sitä kyselemistä, kuuntelemista ja päästään parempiin tuloksiin ja saadaan aikaan yhteisöllisyyttä. (Esihenkilö 2.)

Tavoitellaan, että tiimiläiset ja alaiset käyttää omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tekee yhteistyötä keskenään ja ottaa vastuuta tekemisistään. (Esihenkilö 3.)

Ei johdeta autoritäärisesti entisaikojen malliin, että minä määrään, vaan niin että jontekin ratkaisuja löytyisi tiimistä tai siltä yksilöltä. Ja työntekijällä kasvaisi rohkeus tehdä päätöksiä useissa asioissa tavoitteiden suunnassa ihan itsenäisesti. (Esihenkilö 4.)

Valmentava johtaminen nähtiin vuorovaikutuksellisenä yhteistyönä tiimin jäsenten ja esihenkilön välillä, jossa pyritään motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon. Suurin osa esille tuoduista vastauksista kuvastaa valmentavan johtamisen periaatteita.

Havaittu hajonta viittaa siihen, että organisaatiossa voi olla tarvetta lisätä tietoisuutta sekä koulutusta valmentavasta johtamisesta. Tällä voidaan varmistaa, että valmentavan johtamisen periaatteet tulevat ymmärretyiksi ja otetuksi käyttöön koko organisaatiossa.

5.4 Valmentavan johtamisen menetelmät käytännössä

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten valmentavan johtamisen käytänteet näkyvät esihenkilöiden päivittäisessä työssä. Seuraavassa haastatteluosiossa kysyttiin tavoitteiden asettamisesta, luottamuksesta, palautteen antamisesta, osallistamisesta sekä vuorovaikutuksesta, jotka ovat valmentavan johtamisen keskeisimpiä osa-alueita.

Tavoitteena oli saada yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten haastateltavat soveltavat valmentavan johtamisen periaatteita käytännön tilanteissa, ja miten ne näkyvät heidän päivittäisessä johtamistyössään.

Tavoitteiden asettamisessa esihenkilöt korostivat avointa ja osallistavaa johtamistapaa, jossa dialogi, positiivinen ilmapiiri sekä yhteisöllisyys ovat keskeisiä asioita.

Tuen, autan, ohjaan. Ja tietysti se, että kaikilla on tiedossa ne tavoitteet, että mitä tavoitellaan ja mitkä on ne tavoitteet. Käydään läpi tiimin kanssa onnistumiskeskustelussa ja vielä kehityskeskustelussa henkilökohtaisia tavoitteita ja tuen, että saavutetaan ne tavoitteet. (Esihenkilö 1.)

Ihmiset innostuu, kun he saavat puhua omasta tekemisestään ja työstään. (Esihenkilö 2.)

Esihenkilöt pyrkivät edistämään avoimuuteen ja osallistumiseen perustuvaa johtamistapaa tavoitteiden asettamisessa. Tämä viittaa ihmiskeskeiseen näkökulmaan, joka on valmentavan johtamisen periaatteiden mukaista.

Haastattelussa nousi esiin monipuolinen työn sisältö, johon henkilöstö pääsee vaikuttamaan. Osallistaminen nähtiin myönteisenä asiana, ja vastuun antaminen koetaan tapana tehdä työntekijästä tärkeä osa organisaatiota. Kiittäminen ja kehuminen nähtiin olevan tärkeä osa työntekijän arvostamista.

Annan vastuuta, että hoida sä. Se on hyvää osallistamista. Ehkä se työntekijä kokee siinä kohtaa itsensä tärkeäksi tai, että hänen työpanoksensa on tärkeä, mutta mikä tärkeintä, pitää myös osata kiittää ja kehua. (Esihenkilö 3.)

Osallistaminen, vastuunantaminen ja työntekijän arvostaminen ovat valmentavan johtamisen ydinperiaatteita, jotka yhdessä muodostavat perustan ihmiskeskeiselle ja tehokkaalle johtamistavalle.

Kaikki vastaajat kokivat palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeäksi oman esihenkilötyön kannalta. Yhdessä keskustelun ja avoimen ilmapiirin merkitys korostui monessa vastauksessa. Yksi esihenkilö kävi tiiminsä kanssa usein palautekeskusteluja

onnistumisista, joissa kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus jakaa omia hyviä kokemuksiaan. Tämänkaltaisen positiivisen palautteen koettiin parantavan tiimihenkeä. Palautekeskusteluja käytettiin myös silloin, kun piti ratkaista konflikteja.

Keskustelu on kaiken a ja o ja käydään heti läpi ne palautteet, mitä on tullut ja jos tulee hyvää palautetta niin myös ne käydään läpi silleen, että kaikki on sen kuulemassa. (Esihenkilö 4.)

Aika paljon annetaan palautetta toinen toisillemme, myös kaikista onnistumisista. Kaikilla on lupa jakaa niitä omia hyviä juttuja, tapahtumia ja tilanteita mitä on vaikka sen kuukauden aikana tapahtunut. Ihmiset myös kannustaa toinen toisiaan ja kehuu ja kiittää. (Esihenkilö 5.)

Kehityskeskusteluita pidetään tärkeinä virallisina palautteenantokanavina, mutta myös muissa tilanteissa, kuten asiakaspalautteen käsittelyssä, painotettiin keskustelun merkitystä. Esihenkilöt toivoivat palautetta työntekijöiltään omasta toiminnastaan ja pyysivät sitä esimerkiksi tiimipalavereissa.

Negatiivisten palautteiden osalta omien virheiden myöntäminen ja niistä oppiminen koettiin tärkeäksi kehittymisen välineeksi. Tämä viittaa siihen, että jatkuva kehittyminen on olennainen osa johtamiskäytäntöjä.

Vaikka vastaajat tunnistivat palautteen merkityksen työyhteisössä, heidän puheistaan ei konkreettisesti ilmennyt, miten palautteenanto voisi liittyä valmentavaan johtamistapaan. Palautteesta puhuttiin yleisellä tasolla, ja valmennuksellisen otteen puuttuminen saattaa viitata siihen, ettei valmentavan johtamisen käytäntöjä ole vielä täysin sisäistetty tai sovellettu käytännön tilanteissa.

Lähes kaikki haastateltavat sanoivat luottamuksen näkyvän tiimeissään avoimena vuorovaikutuksena sekä rohkeutena lähestyä esihenkilöä kaikenlaisissa asioissa. Luottamus ilmeni myös yhteisten pelisääntöjen noudattamisena ja vaikeiden asioiden avoimena käsittelynä. Yksi vastaaja korosti, että tärkeä luottamuksen osoitus on antaa tilaa virheille sekä kokeiluille, jotka ovat valmentavan johtamisen periaatteita.

Meillä on hyvin rohkeasti otettu henkilöstön välisiä konflikteja koko tiimissäkin esille, koska se koskettaa tiimiä niin mun mielestä tällaiset asiat osoittaa sitä luottamuksellisuutta. (Esihenkilö 1.)

Se näkyy et uskalletaan tulla puhumaan. Henkilöstö voi tulla puhumaan ihan mistä vaan, toki toivoisin välillä, että vois selvittää ennen kuin soittaa mulle. (Esihenkilö 2.)

Toisaalta avoimuuden ja saatavilla olon myötä esihenkilö nähdään resurssina ongelmien ratkaisuun, ja tämä voi viedä esihenkilön aikaa. Valmentavien menetelmien paremmalla hallinnalla voitaisiin kannustaa työntekijöitä itsenäisempään työskentelyyn.

Esihenkilön vuovaikutustaidot ovat perusta valmentavalle johtamiselle, jota kaikki haastateltavat korostivat. Kuuntelemisen taito ja läsnäolon merkitys tuotiin esiin useissa vastauksissa, ja nämä koettiin keskeisiksi myös työntekijän ohjaamisessa sekä luottamuksen rakentumisessa esihenkilön ja työntekijän välillä.

Vuorovaikutus on se, että puhutaan ja keskustellaan sekä osaa myös kuunnella. Se on ihan todella tärkeätä, että kuuntelet, etkä säädä jotain muuta tai räpellä jotain ja oot oikeasti kiinnostunut sen toisen sanomisista. (Esihenkilö 3.)

Esihenkilön työ on vuorovaikuttamista ja viestintää. (Esihenkilö 4.)

Kiinnostava havainto on, että kukaan vastaajista ei korostanut hyvien ja voimaannuttavien kysymysten esittämistä tässä yhteydessä. Tämä voi viitata siihen, että vaikka valmentavan johtamisen peruselementit ovat tunnistettuja, käytännön menetelmiä ei ole vielä täysin sisäistetty.

5.5 Valmentavan johtamistavan haasteet ja esteet

Tässä osiossa käsitellään niitä haasteita, jotka voivat muodostua esteiksi valmentavan johtamistavan käyttöönotolle. Tavoitteena oli selvittää, tunnistavatko haastateltavat itsessään, omassa tiimissään tai organisaatiotasolla selkeitä puutteita, jotka voivat vaikuttaa valmentavan johtamistavan tehokkuuteen.

Kolme vastaajaa mainitsi kokemuksen, tiedon tai tuen puutteen esteeksi toteuttaa valmentavaa johtamista. Yksi vastaaja ilmaisi, että hänen omalla esihenkilöllään ei ole riittävästi aikaa hänen valmentavalle johtamiselleen.

Ainakin se, että tarvitsisin itse enemmän tietotaitoa siihen. (Esihenkilö 1.)

Ei kukaan koskaan kysynyt, että minkälaista tukea tarvitsisit avuksi valmentava johtamiseen. (Esihenkilö 2.)

Täähän on vaan mun oma kokemus mutta en ole saanut kyllä mitään tukea. (Esihenkilö 3.)

Tämä viittaa siihen, että valmentavan johtamisen käytännöt eivät ole vielä vakiintuneet organisaatiossa tai että, esihenkilöillä voi olla tarve lisäkoulutukselle, sekä tietoisuuden lisäämiselle valmentavan johtamistavan hyödyistä.

Osa esihenkilöistä, joilla oli suuri määrä alaisia, tai joiden alaiset työskentelivät hajautetusti eri toimipisteissä, kokivat valmentavan johtamistavan haasteelliseksi ajanpuutteen ja päivittäisen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi.

No ehkä se, että ei aktiivisesti tapaa ihmisiä. Pitää kiertää toimipisteissä ja sopia tapamisia ihmisten kanssa. Saattaa mennä viikkoja, ettei törmätä. (Esihenkilö 4.)

Ajanpuute voi viitata resurssipulaan, tai kiireiseen työympäristöön, joka voi vaikeuttaa esihenkilöiden mahdollisuutta toteuttaa valmentavaa johtamistapaa. Se voi myös rajoittaa mahdollisuuksia syvälliseen vuorovaikutukseen ja yksilölliseen tukemiseen.

Valmentavasta johtamisesta paremmin perillä olevat esihenkilöt kokivat haasteelliseksi, että työntekijät ovat erilaisilla valmiuksilla varustettuja, eikä osa ole halukkaita valmentavan tavan johtamiseen vaan he kaipaavat enemmän suoraa käskyä.

Tiimissä on muutamia yksilöitä, jotka on enemmän sellaisella käskyttämislinjalla. Ne toimii paremmin kuin niitä käskee kuin että antaa vapautta ajatella asioita itse. (Esihenkilö 5.)

Tämä havainto osoittaa, että vaikka esihenkilöt voisivat olla tietoisia valmentavan johtamisen periaatteista, käytännön soveltaminen voi törmätä työntekijöiden erilaisiin odotuksiin ja valmiuksiin.

Valmentavan johtamisen lisääminen on sisällytetty toimeksiantajaorganisaation kehittämisteemoihin. Haastatellut henkilöt ilmaisivat tarpeen käydä organisaation eri tasoilla syvällisempää keskustelua siitä, mitä tarkalleen ottaen tarkoitetaan valmentavalla johtamisella. Selkeät suunnitelmat ja tavoitteet johtamistavan käyttöönotosta ovat jääneet toteuttamatta. Yksi vastaajista toivoi organisaatiolta osallistavampaa otetta valmentavan johtamisen käytäntöihin.

Ehkä selkeämmin vielä mitä se koko organisaatiossa tarkoittaa, niin eihän siitä ole puhuttu missään tilanteessa mitään. (Esihenkilö 6.)

Jos koko organisaatio olisi siinä tyyliässä, niin silloinhan se ois helpompaa ja luontevampaa ja näin toimitaan. (Esihenkilö 7.)

Koko organisaation tasoa katson niin käsittääkseni siinä ei ole mitään punaista lankaa. Se ei näy kyllä millään lailla, varsinkaan ylemmän johdon osalta. (Esihenkilö 1.)

Ollaan jonkinlaisessa orastavassa vaiheessa valmentavaan tapaan toimia. Meistä vois saada paljon enemmän organisaatio irti, kun osallistaa ja ottaa meitä enemmän mukaan. (Esihenkilö 2.)

Toimipisteen johtotiimissä valmentavasta johtamisesta oli virinnyt keskustelua, ja sitä on sivuttu pikaisesti mutta konkreettisia toimenpiteitä ei ole viestitty esihenkilöille ylemmältä organisaatiotasolta.

5.6 Valmentavan johtamisen tehostaminen organisaatiossa

Haastateltavat kokivat valmentavan johtamisen hyväksi tavaksi johtaa. Organisaatiolta toivottiin koulutusta, tukea, viestintää ja selkeämpää ohjeistusta valmentavan johtamistavan toteuttamiseen. Myös haastateltavien lähiesihenkilöiltä kaivattiin tukea omaan valmentavaan johtamiseen.

Minusta se on ihan hemmetin hyvä tapa johtaa ihmisiä, mutta se vaatii taitoa ja sitä ei ainakaan vielä tällä kokemuksella ole. (Esihenkilö 1.)

No kyllä esihenkilöltä tarviin sitä tukee. (Esihenkilö 2.)

Jos sitä haluaa organisaatiotasolla viedä eteenpäin, niin sitä pitää myös jollain tasolla kouluttaa. (Esihenkilö 3.)

Mun mielestä tää on helppo tapa johtaa. (Esihenkilö 4.)

Hyvinä käytäntöinä nousivat esiin vertaisoppiminen tiimien välillä, missä jo edistyneemmät valmentavan johtamistavan omaksuneet esihenkilöt tarjoaisivat sparrausta ja tukea muille kollegoille. Tämä toimintamalli mahdollistaisi kokemusten ja parhaiden käytäntöjen jakamisen organisaation sisällä, edistäen valmentavan johtamisen leviämistä laajemmin.

Yksi vastaaja toi esille näkemyksen, että ulkopuolinen valmennusfirma ei välttämättä tuo mitään lisäarvoa koulutuksiin, sillä tarvittava osaaminen olisi jo olemassa organisaation sisällä. Esihenkilöfoorumit mainittiin yhtenä mahdollisuutena antaa kaikille esihenkilöille perustason koulutus sekä ymmärrys valmentavan johtamisen käsitteestä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tutkimuskysymys

Tässä luvussa pyritään tiivistämään tämän tutkimuksen keskeisimmät löydökset, ja keskittään erityisesti siihen, miten ne ilmenevät suhteessa aiempaan teoretietoon. Tutkimuksen päätavoitteena oli kartoittaa, miten valmentavaa johtamista sovelletaan organisaatiossa, sekä miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Lisäksi tämän luvun tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on valmentavan johtamisen nykytila koulutusalan organisaatiossa?
- Millä toimenpiteillä valmentava johtamistapaa voidaan kehittää organisaatiossa?

6.2 Nykytila

Kaikki tutkimukseen haastatellut esihenkilöt kuvasivat johtamistapaansa vuorovaikutteiseksi, avoimeksi, sekä toivat esiin yhdessä tekemisen merkitystä. Nämä keskeiset periaatteet nousivat toistuvasti esiin eri kysymysten yhteydessä ja muodostavat perustan valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamiselle organisaatiossa. Aineistosta tuli esille valmentavan johtamisen keskeisimpiä taitoja, kuten vuorovaikutus, viestintä, tunneäly, tiimikeskeisyys, kuuntelu, toisten kunnioittaminen, empatia, osallistaminen, kysymysten herättely ja sopeutumiskyky. Nämä ovat valmentavan johtamisen keskeisimpiä taitoja. (Ladyshevsky 2010; Ristikangas & Ristikangas, 2013, 26.)

Vaikka osa tutkimuksen esihenkilöistä ei välttämättä tunnistanut valmentavan johtamisen käsitettä tai tavoitteita, he toteuttivat silti tällaista johtamistapaa ainakin jossain määrin omassa toiminnassaan. Valmentavan esihenkilötyön kehittämiseksi käytännössä on olennaista tunnistaa valmentavan esihenkilötyön periaatteet ja tavoitteet. Tämä mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen erityisesti valmentavaan näkökulmaan. (Uutela 2019, 24.)

Vastaajat korostivat luontaista johtajuutta ja ilmaisivat halunsa toimia esihenkilöroolissa. Tämä yhdistettynä tutkimuksessa olleiden esihenkilöiden vuorovaikutteiseen, osallistavaan ja motivoivaan tapaan johtaa, antaa viitteitä, että haastatellut esihenkilöt haluavat toimia valmentajina. Esihenkilön asenne ja kokemus roolistaan vaikuttaa merkittävästi valmentavan esihenkilötyön toteutumiseen. (Viitala 2007, 90–91; Grant & Hartley 2013, 110–111.)

Tutkimuksesta ilmeni, että esihenkilöt kokivat työnsä psyykkisesti kuormittavaksi, mutta tutkimuksessa ei tarkennettu niitä tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat. Tällaiset havainnot ovat merkityksellisiä, sillä jos esihenkilöt kokevat työnsä kuormittavana, organisaation on

harkittava tukijärjestelmiä, resurssien kohdentamista ja mahdollisia keinoja parantaa työntekijöiden hyvinvointia esihenkilötehtävissä. (Viitala 2021, 156.)

Tutkimuksessa havaittiin, että osa esihenkilöistä toimi valmentavalla otteella ja käytti kehittyneitä valmentavia menetelmiä päivittäisessä johtamistyössään. Osalla esihenkilöistä ei ollut selvillä valmentavan johtamisen menetelmiä ja tekniikoita. Tämä havainto korostaa tarvetta lisäkoulutukselle ja tuelle. Toisaalta, vaikka erilaisten menetelmien hyödyntäminen auttaa valmentavaa johtajaa toimimaan tehokkaasti valmennettavien kanssa, vielä tärkeämpää on, että tutkimuksen kohteena olleet esihenkilöt tunnistivat yleisesti vuorovaikutuksen, palautteen antamisen, osallistamisen, ja luottamuksen merkityksen omassa roolissaan. Tekniikoita ja menetelmiä olennaisempaa on toimia yhdessä pitkäjänteisesti vuorovaikutussuhteessa ja toisia kunnioittaen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43; Soback 2021, 59–60.) Tämä ymmärrys antaa hyvän lähtökohdan esihenkilöille toteuttaa ja kehittää valmentavaa johtamista tulevaisuudessa.

6.3 Kehittäminen

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden työn- ja ajankäytön organisoinnissa pitäisi huomioida mahdollisuus varata aikaa keskusteluihin ja kohtaamisiin. Valmentavassa esihenkilötyössä on keskeistä, että esihenkilö on läsnä työntekijöiden arjessa. Lähellä työntekijöitä toimivan esihenkilön on helpompi oppia tuntemaan työntekijänsä vahvuuksineen ja kehittämiskohteineen, jolloin on myös helpompi tunnistaa työntekijöiden erilaiset valmiudet ja odotukset johtamista kohtaan. Samalla on tärkeää, että esihenkilöt muistavat harjoittaa itsensä johtamisen taitoja sekä kykyä pysähtyä omassa työssään. (Ristikangas & Grümbaum 2013; Uutela 2019, 144; Soback 2021, 80–82.)

Yksi käytännön toteuttamistapa tähän voisi olla, että kerran vuoteen pidettävien kehityskeskustelujen lisäksi järjestettäisiin rennompia ja epävirallisempia valmennuskeskusteluita. Tämän säännöllisesti järjestettävän kohtaamisen pääpaino olisi omistettu yksinomaan uran ja kyvykkyyksien kehittämiseen liittyviin näkökulmiin. Tavoitteena olisi erityisesti korostaa kuuntelemisen merkitystä ja auttaa työntekijöitä löytämään omat vastauksensa näihin kysymyksiin. (Carvalho ym. 2023.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että esihenkilöt eivät ole saaneet koulutusta tai tukea organisaatiolta valmentavaan johtamistapaan, eikä sitä ole viestitty tai ohjattu ylemmältä johdolta. Tämä voi aiheuttaa epävarmuutta, sekä vaikeuttaa esihenkilöitä omaksumaan ja soveltamaan valmentavaa johtamistapaa käytännössä. Valmennushankkeiden tuki ja selkeät, johdonmukaiset viestit ohjelman merkityksestä ylimmältä johdolta, viestivät siitä, että

organisaatio suhtautuu vakavasti johtamisen kehittämiseen, eikä tämän avoimen ja vahvan tuen merkitystä voi aliarvioida. (Grant & Hartley 2013.)

Haastateltavat toivat esiin, että valmentavan johtamistavan koulutuksen tulisi kattaa kaikki organisaation esihenkilö- ja työntekijätasot. Milnerin ym. (2020) mukaan valmennuskulttuuri määrittellään organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvaksi monimuotoisen valmennuksen johdonmukaiseksi käytöksi. Tämä toteutetaan muodollisen prosessin avulla, joka sisältää asianmukaisen koulutuksen ja resurssien tarjoamisen, ylimmän johdon osallistumisen, valmennuksen hyötyjen selkeän viestinnän sekä sovittamisen organisaation arvoihin.

Tutkimuksesta selvisi, että toimipisteessä on valmentavan johtamistavan omaksuneita esihenkilöitä. Vertaistuki valmennuksen muodossa voisi olla tehokas tapa auttaa esihenkilöitä oppimaan kollegoilta ja heidän kanssaan sekä ratkaisemaan yhdessä johtamiseen liittyviä haasteita. Tällainen tuki edistäisi hyvien käytäntöjen jakamista ja siten tehostaisi valmentavaa johtamistapaa koko organisaatiossa. Lisäksi esihenkilöiden tulisi olla oman esihenkilönsä valmennettavana, jotta valmentava esihenkilö voi kehittää myös itseään. On myös olennaista suunnitella tukimenetelmiä yhteistyössä esihenkilöiden kanssa, jotta ne kohdentuvat oikein ja vastaavat organisaation tarpeita. (Milner ym. 2018; Uutela 2019, 137.)

Esihenkilöiden koulutusta valmentavaan johtamistapaan voitaisiin pitää organisaatiossa säännöllisesti järjestettävissä esihenkilöfoorumeissa. Tämä mahdollistaisi osaamisen jakamisen, kokemusten vaihdon ja oppimisen yhteisöllisessä ympäristössä.

6.4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että muuttuvassa ja monimutkaisemmassa toimintaympäristössä valmentava johtaminen vastaa sekä nykytilan, että tulevaisuuden johtamistyyliä. Autoritäärinen ja käskyttävä johtaminen antaa tilaa ihmisläheisemmälle vuorovaikutukseen, avoimuuteen ja yhdessä toimimisen perustuvalla johtamistavalle. Esihenkilöiden rooli on muuttunut vuorovaikutuksen edistäjiksi, yksilöllisen, ja tiimin kehittämisen tukijaksi. Esihenkilöiden pitää myös sietää entistä paremmin epävarmuutta ja muita kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Tämä kehitys kuvastaa tarvetta siirtyä kohti osallistavampia ja valmentavia käytäntöjä.

Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa vasta, kun esihenkilöillä on riittävästi osaamista. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat kiinnostuneita valmentavasta johtamisesta, pitävät sitä hyvänä tapana johtaa ja haluavat oppia siitä lisää. Valmentava johtaminen ei tule kuitenkaan osaksi johtamiskulttuuria itsestään, vaan vaatii organisaatiolta erilaisia panostuksia, koulutusta ja jatkuvaa tukea.

Opinnäytetyön tuloksista muodostettujen johtopäätösten perusteella valmentavan johtamisen nykytilan ja kehittämistarpeiden keskeisimmät havainnot olivat:

- toimipisteessä on vuorovaikutukseen, avoimuuteen ja yhdessä tekemiseen perustuva johtamiskulttuuri
- toimipisteessä on valmentavalla johtamistavalla toimivia esihenkilöitä
- organisaation viestintä, jatkuva tuki ja koulutus on tärkeää.

Valmentava johtaminen voi toimia hyvänä työkaluna henkilöstön sitouttamisessa ja vastaa- misessa organisaation tavoitteeseen olla haluttu työpaikka. Luomalla kannustava ilmapiiri, vahvistamalla luottamusta, ja olemalla linjassa organisaation arvojen kanssa, valmentava johtaminen edistää positiivista työyhteisöä, jossa työntekijät voivat hyvin, ja organisaatio menestyy.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluihin saatiin seitsemän kymmenestä toimipisteen esihenkilöstä. Aikatauluongelmien vuoksi kaksi esihenkilöä oli estynyt osallistumaan haastatteluihin, ja yksi toimipisteen esihenkilö on tämän tutkimuksen toteuttaja. Haastattelut kestivät keskimäärin 15–20 minuuttia ja sujuivat kohtuullisen hyvin. Ne olivat häiriöttömiä, ja vastaajille annettiin mahdollisuus vastata vapaasti. Yksi haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä, ja muut haastattelut suoritettiin kasvotusten. Tutkijan kokemattomuus ja pyrkimys olla haastattelu- tilanteissa mahdollisimman objektiivinen saattoi ilmetä ylimääräisenä jännityksenä. Haastattelukysymykset olisivat voineet olla selkeämmin strukturoitu ja paremmin jäsenneltyjä, sillä joissain tapauksissa haastateltavat pyysivät tarkennusta sekä johdattelua vastaus- tensa antamiseen. Tähän viittaa myös se, että alun perin kerätty aineisto oli hyvin haja- naista, ja sen ryhmittelyprosessi oli työläs.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että haastattelut kuunneltiin, litteroitiin, ja tiivistetiin samana päivänä, kun ne pidettiin. Luotettavuutta on lisäksi pyritty parantamaan tuomalla esiin suoria lainauksia haastatteluista ja käsittelemällä aineistoa laajasti. Teoreettisessa osuudessa käytettiin suomalaisen ja ulkomaisen kirjallisuuden lisäksi vertaisarvioituja kansainvälisiä artikkeleita.

Tämän tutkimuksen soveltuvuutta muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin voidaan hyödyntää erityisesti teoriaosuuden osalta. Organisaatiossa myös toinen YAMK-opiskelija tutkii opin- näytetyössään samaa aihetta, mutta eri rajauksilla. Vertailemalla tuloksia voimme arvioida tutkimuksen reliabiliteettia tarkastelemalla, onko tulokset yhteneväiset.

6.6 Jatkotutkimus

Koulutusalan toimintaympäristö, samoin kuin muut alat, kohtaa nopeat muutokset, jotka edellyttävät sopeutumista ja epävarmuuksien sietämistä. Muun muassa digitaalisuuden ja tekoälyn vaikutuksesta, opetussuunnitelmia ja tutkintojen perusteiden pitää uudistua nopeammin, jotta ne vastaavat tehokkaammin työelämän tarpeisiin. Tämä edellyttää opetus- ja ohjaushenkilöstöltä ajantasaista tietoa ja osaamista. Osaamisen johtaminen on tärkeä osa strategiaa, koska yrityksen tai organisaation kilpailukyky riippuu siitä minkä verran osaamista on ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. (Viitala 2021, 121.)

Osittain käytettävissä olevien resurssien vuoksi, osaamisen johtaminen oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, miten osaamista johdetaan valmentavan johtamisen menetelmillä.

Lähteet

- Caldwell, C. & Hayes, L.A. 2016. Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 9. 1163-1173. Viitattu 6.9.2023. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JMD-01-2016-0011>
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. *Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 3. painos. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Carvalho, C., Carvalho, F.K. & Carvalho, S. 2021, Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? *Development and Learning in Organizations*. Vol. 36 No. 1, pp. 4-7. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0020>
- Carvalho, C., Kurian, P.O., Carvalho, S. & Carvalho, K. 2023. Managing managerial coaching: the role of stakeholders. *Industrial and commercial training*. Vol. 55 No. 2. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-10-2021-0074/full/html>
- Chong, C., Yuen, Y., Tan, B., Zarim, Z. & Hamid, N. 2016. Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization* 23 2:3, 121–140. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/TLO-03-2015-0016/full/html>
- Eldor, L. 2021. Leading by Doing: Does Leading by Example Impact Productivity and Service Quality? *Academy of Management journal* 64:2, 458–481. Viitattu 28.9.2023. Saatavissa: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2018.0706>
- Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18 (9), 752-771. Viitattu 1.10.2023. Saatavissa: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_journals_234903653
- Ellinger, A. & Ellinger, A. 2021. Providing Strategic Leadership for Learning: Optimizing Managerial Coaching to Build Learning Organizations. *The learning organization* 28.4: 337–351. Viitattu 28.9.2023. Saatavissa: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_journals_2585793047
- Ellinger, A., Watkins K. & Bostrom, R. 1999. Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resources Development Quarterly* 10:2, 105–125. Viitattu

29.9.2023. Saatavissa:

<https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/managers-as-facilitators-learning-organizations/docview/234903653/se-2?accountid=202350>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Grant, A. & Hartley, M. 2013. Developing leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6:2, 102-115. Viitattu 3.11.2023. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Räsänen, M. (toim.) Teoksessa *Coaching ja johtajuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: kansainvalistusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Islam, R., Abdul Ghani, A.B., Mahyudin, E. & Osman, N. 2022. Impact on strategic leader of strategic models and development. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, s. 1-12. Viitattu 14.9.2023. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/intermediateredirectforezproxy>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Kim, J.S., Park, J.G. & Yoon, S.W. 2023. How does leaders managerial coaching impact followers in-role and extra-role behaviors? The mediating roles of intrinsic motivation and self-efficacy. *Evidence-based HRM, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. Viitattu 9.1.2024. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/EBHRM-05-2023-0107>

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäyteyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ladyshevsky, R. 2010. The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development. *Leadership & organization development journal* 31.4: 292–306. Viitattu 20.9.2023. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731011043320/full/html>

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768-779. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2011-0113/full/pdf>

Milner, J. McCarthy, G. & Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *The Journal of management development* 37 (2), 188-200. Viitattu 6.10.2023. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-04-2017-0135/full/pdf>

Milner, J. Milner, T. & McCarthy, G. 2020. A Coaching culture definition: An industry-based perspective from managers to coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 56 (2), 237-254. Viitattu 20.11.2023. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/0021886320905126>

Northouse, P. 2013. *Leadership: Theory and practice*. 6. painos. London: SAGE Publications Inc.

Ollila, A. 2014. Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95869/GRADU-1404213117.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rasool, S., Wang, M., Tang, M., Saeed, A. & Iqbal, J. 2021. How toxic workplace environment effects the employee engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International journal of environmental research and public health* 18.5: 2294. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2013. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro.

Ristikangas, M-R., Ristikangas V. & Alatalo M. 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. painos. Helsingin Kamari Oy.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sivista. 2020. Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuus selvitys 2020. Viitattu 16.12.2023. Saatavissa: <https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuus selvitys-2020/>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.

Suomen Coaching-yhdistys. 2017. Valmentava johtajuus – asennetta ja heittäytymistä. Viitattu 13.9.2023. Saatavissa <https://www.coaching-yhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/10/Vesa-Ristikangas-CoachingDay-Valmentava-johtajuus.pdf>

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

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenologinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 11.8.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Räsänen, M. (toim.) Teoksessa Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership. 4. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Tausta- ja yleiskysymykset

- Tehtävä
- Koulutus
- Alaisten määrä
- Esihenkilökokemus (vuosina)

Esihenkilötyö

- Miten kuvaillet omaa johtamistapaasi ja rooliasi esihenkilönä?
- Minkälaisia johtamistaitoja tai ominaisuuksia pidät tärkeinä johtamisessa?
- Miksi haluat tai et halua johtaa?

Valmentava johtaminen

- Mitä valmentava johtamistapa on mielestäsi ja mitä sillä tavoitellaan?
- Miten valmentavaa johtamista toteutetaan tällä hetkellä organisaatiossa?
- Miten motivoit työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita?
- Miten luottamus näkyy tiimissäsi?
- Miten osallistat työntekijöitäsi, niin että he kokevat kiinnostusta työtään kohtaan?
- Minkälainen merkitys vuorovaikutuksella on mielestäsi esihenkilötyössä?
- Minkälainen palautteenannon ja vastaanottamisen kulttuuri on tiimissäsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteesi toteuttaa valmentavaa johtamista?

Valmentavan johtamisen kehittäminen

- Minkälaista tukea tai osaamista tarvitset valmentavan johtamisen toteuttamiseen jatkossa?
- Miten kehittäisit valmentavaa johtamista organisaatiossa?

Tuleeko jotain muuta mieleen valmentavasta johtamisesta?