



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Valmentava johtajuus itseohjautuvien tiimien voimavarana

Suvi Pajarinen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2024**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijä**  
Suvi Pajarinen

**Nimeke**  
Valmentava johtajuus itseohjautuvien tiimien voimavarana

**Tiivistelmä**

Valmentava johtajuus voi toteutuessaan toimia itseohjautuvien tiimien voimavarana. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka valmentava johtaminen toteutuu Karelia-ammattikorkeakoulun itseohjautuvissa tiimeissä, miten valmentava johtaminen näyttäytyy tiimiläisten ja tiiminvetäjien työssä ja miten tiimit kehittyvät sen avulla. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa tiimimallin ja tiimityöskentelyn kehittämiseksi. Tieto on käytettävissä tiimityön voimavarojen vahvistamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tiedonhankintamenetelmänä oli avoin kysely. Kyselyyn vastasi 7 tiiminvetäjää ja 15 tiimiläistä hallinto- ja tukipalveluista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä.

Tuloksista ilmeni, että Karelia-ammattikorkeakoulun itseohjautuvissa tiimeissä valmentava johtaminen kehittyi edelleen. Kehittämistyön perusteella voi todeta, että valmentava johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia tiimien kehittämiseen ja voimavarojen lisäämiseen. Valmentavan johtamisen toteutumiseen vaikuttavat moninaiset tekijät, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ja kehittämistä. Tähän tarvitaan tukea, selkeää ohjausta ja koulutusta, tiimien yhteistyön ja viestinnän kehittämistä, avointa palautetta, yhteisiä pelisääntöjä sekä avointa keskustelua tiimien ja esihenkilöiden välillä. Jatkossa on tarpeellista tarkastella jaettua johtajuutta, sillä se on yhteydessä valmentavaan johtamiseen. Jaettua johtajuutta tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan yhä enemmän.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 71  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 2

**Asiasanat**  
valmentava johtajuus, tiimijohtaminen, itseohjautuva tiimi



**THESIS**  
**April 2024**  
**Degree Programme in Business Management**  
**and Leadership**  
**Master's Degree**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author  
Suvi Pajarinen

Title  
Coaching Leadership as a Resource for Self-Managed Teams

**Abstract**

When implemented, coaching leadership can serve as a resource for self-managed teams. The aim of this thesis was to find out how coaching leadership is implemented in the self-managed teams at Karelia University of Applied Sciences, how coaching leadership is seen in the work of team members and team leaders, and how teams develop with it. The purpose of the study was to produce information to develop a team model and teamwork. This information can be used to strengthen teamwork capabilities.

The thesis was carried out as a qualitative case study with an open questionnaire as the data acquisition method. The questionnaire was answered by 7 team leaders and 15 team members from administrative and support services. The data was analysed using a data-based content analysis method.

The results showed that coaching leadership continues to develop in the self-managed teams at Karelia University of Applied Sciences. Based on the development work, it can be concluded that coaching leadership offers opportunities for team development and increased resources. The implementation of coaching leadership is influenced by a variety of factors that require constant attention and development. This requires support, clear guidance and training, development of team collaboration and communication, open feedback, common ground rules, and open discussion between teams and supervisors. In the future, it will be necessary to look at shared leadership, as it is linked to coaching leadership. Shared leadership will be increasingly needed in the future.

Language  
Finnish

Pages 71  
Appendices 2  
Pages of Appendices 2

Keywords  
coaching leadership, team management, self-managed team

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	6
2	Itseohjautuva tiimi .....	8
2.1	Itseohjautuvuuden määritelmä, käsitteet ja edellytykset .....	8
2.2	Itseohjautuvan tiimin toiminta, hyödyt ja haasteet.....	10
3	Valmentava johtaminen .....	12
3.1	Valmentavan johtajuuden määritelmä, merkitys ja hyödyt .....	12
3.2	Organisaation rooli valmentavassa johtamisessa .....	14
3.3	Esihenkilön rooli valmentavassa johtamisessa .....	17
3.4	Tiimiläisen rooli valmentavassa johtamisessa .....	19
4	Menetelmät, lähestymistapa ja toteutus.....	21
4.1	Kehittämistyönä laadullinen tutkimus.....	21
4.2	Lähestymistapana tapaustutkimus.....	22
4.3	Tiedonhankinnan menetelmänä kysely.....	23
4.4	Aineiston analysointi .....	25
4.5	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.5.1	Karelia-ammattikorkeakoulun tiimit .....	28
5	Tulokset .....	29
5.1	Tiiminvetäjien näkemykset valmentavasta johtamisesta.....	29
5.1.1	Tiiminvetäjän luottamuksellinen ja tukeva rooli .....	30
5.1.2	Tiimiläisen rooliin kohdistuvat odotukset.....	32
5.1.3	Tiiminvetäjän ja tiimiläisen yhteinen rooli.....	35
5.1.4	Organisaation johdon rooli .....	38
5.2	Tiimiläisten näkemykset valmentavasta johtamisesta.....	41
5.2.1	Tiiminvetäjään kohdistuvat odotukset .....	41
5.2.2	Itseohjautuva tiimi .....	44
5.2.3	Organisaation rooli.....	48
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	51
6.1	Tulosten tarkastelu .....	51
6.2	Kehittämissuhteet .....	52
6.2.1	Valmentavan johtamisen käsitteen ymmärtäminen ja koulutus.....	53
6.2.2	Vuorovaikutuksen ja viestinnän parantaminen.....	54
6.2.3	Osaamisen kehittäminen .....	56
6.2.4	Roolien, vastuiden ja tavoitteiden selkeyttäminen .....	59
6.3	Luotettavuus .....	64
6.4	Loppusanat.....	66
	Lähteet.....	68

### Liitteet

Liite 1 Saate ja kysely tiiminvetäjille

Liite 2 Saate ja kysely tiimiläisille

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Toimivan ja tehokkaan tiimin edellytyksenä on oikeanlainen johtajuus. Tiimityön tutkijat ovat alkaneet kiinnostua johtajuuden roolista ja sen vaikutuksesta tiimien tehokkuuteen sekä tiimiprosessien ja tulosten laatuun. Valmentava tiimin johtaminen pyrkii saavuttamaan sen, että tiimin johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettava, kollektiivista johtamista, joka ilmenee yhteisvastuullisuutena sekä ohjautumisena kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita. Siirryttäessä kohti tiimipohjaista työskentelytapaa, tiimin esihenkilön rooli muuttuu merkittävästi. Tiimin menestyksellä toiminta vaatii oikeanlaisen ympäristön, joka edistää kasvua ja kehitystä. Valmentava organisaatiokulttuuri tarjoaa tarvittavat puitteet tiimin itsenäiselle toiminnalle ja vastuun ottamiselle. Kun tavoitteet ovat selkeitä ja tiimiläiset toimivat yhtenä joukkueena, matka uudenlaiseen työkuulttuuriin on mahdollista. Tämä muutos vaatii kuitenkin aktiivista osallistumista kaikilta. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 14–15.)

Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen ovat tänä päivänä tuttuja käsitteitä, joiden voidaan sanoa kulkevan käsi kädessä. Aiheesta on kirjoitettu paljon, niin julkaisuissa, opinnäytetöissä, kuin muissakin yhteyksissä. On selvää, että aihe on tärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä. Organisaatiot ovat pikkuhiljaa alkaneet ymmärtämään aiheen tärkeyden ja oppineet hyödyntämään teemoja eri toiminnoissaan. Itseohjautuvat työntekijät ovat organisaation, mutta erityisesti esihenkilön unelma, sillä he ovat motivoituneita, luottavat omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Suurin hyöty saadaan kuitenkin silloin, kun itseohjautuvuuteen yhdistetään valmentava johtaminen. Valmentavan esihenkilön roolilla on suurin merkitys, jotta itseohjautuvat tiimit saavat voimavaroja työhönsä. Koko henkilöstön on tajuttava, mitä ollaan muuttamassa ja mitä käsitteet tarkoittavat työn tekemisen kannalta. Valmentavaan johtamiskulttuuriin siirtyminen vaatii organisaatioilta tietoisuutta, jotta käsite ymmärretään oikein ja sitä pystytään hyödyntämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Syksyllä 2020 starttasi itseohjautuvien tiimien pilotointi Karelia-ammattikorkeakoulussa, jolloin kolme tukipalveluiden tiimiä aloittivat Brik Johtaminen Oy:n toteuttaman tiimikoulutuksen. Tämän jälkeen koulutuksiin ovat osallistuneet myös muut hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstöön kuuluvat tiimit. Halusin tehdä kehittämistyön tästä aiheesta, koska olen itse mukana kahdessa itseohjautuvassa tiimissä, joita ovat viestinnän ja opiskelijapalveluiden tiimit. Itseohjautuvuuden lisäksi halusin nostaa rinnalle valmentavan johtamisen, jotka molemmat ovat Karelian strategisen henkilöstösuunnitelman valintoja. Valmentavaa johtamiskäsitettä ei ole tarkemmin avattu Kareliassa, joten se voi olla vieras käsite osalle työyhteisöä. Kehittämistyön aihe liittyy vahvasti oman työni ja tiimien kehittämiseen ja tukee Karelian strategista henkilöstösuunnitelmaa.

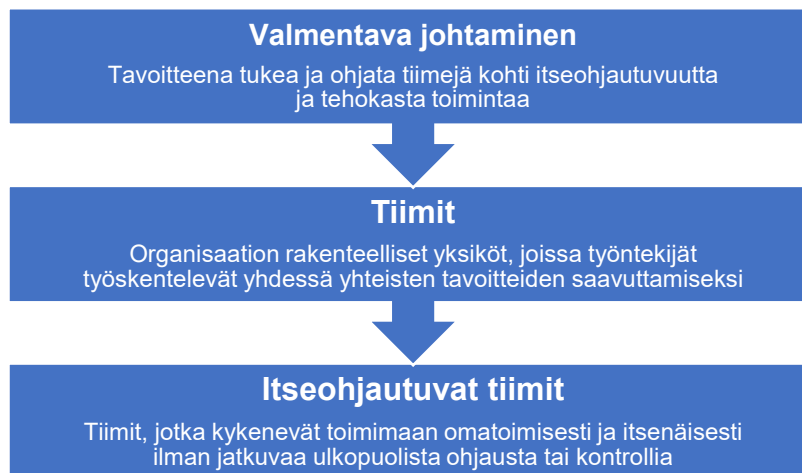
Karelian strategiakauden 2030 kaksi keskeistä strategisen henkilöstösuunnitelman valintaa ovat valmentava johtaminen ja itseohjautuvien tiimien rakentaminen osaksi Karelian organisaatiokulttuuria ja toimintatapaa. Valmentavan esihenkilötyön lähtökohtana on kuunteleminen, luottamus ja osallisuuden mahdollistaminen. Johto ja esimiehet vastuuttavat henkilöstöä heidän omien työtehtäviensä kautta siten, että henkilöstöä arvostetaan ja heihin luotetaan. Työntekijöiltä edellytetään itse- ja yhteisohjautuvuutta, jotta tavoitteet saavutetaan. Itseohjautuvissa tiimeissä päätöksenteko madaltuu ja on nopeampaa. Vastuunottaminen myös lisääntyy. Itseohjautuvat tiimit tuovat parempaa työtyytyväisyyttä, vähentävät sairauspoissaoloja ja lisäävät omaan työhön vaikuttamista. Karelian strategisen henkilöstösuunnitelman 2020–2024 mukaan jaettu asiantuntijuus ja yhteisöllinen oppiminen ovat Kareliassa toteutettavia toimintatapoja, joissa mahdollistetaan henkilöstön osallisuus organisaation kehittämisessä ja toiminnassa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2022.)

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava johtaminen toteutuu Karelia-ammattikorkeakoulun itseohjautuvissa tiimeissä, miten valmentava johtaminen näyttäytyy tiiminvetäjien ja tiimiläisten työssä ja miten tiimit kehittyvät sen avulla. Tutkimuksessa saatujen

tulosten perusteella voimme edelleen kehittää tiimimallia ja tiimeissä työskentelyä valmentavan johtamisen avulla ja saada voimavaroja tiimityöhön.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimusmetodologia perustuu tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen. Teoriaviitekehys muodostuu johtamisesta, joka keskittyy valmentavaan johtamiseen ja itseohjautuviin tiimeihin. Teoriassa käsitellään itseohjautuvia tiimejä ja laajemmin valmentavaa johtamistapaa, mitä se on ja miten sitä käytetään. Erityisesti keskityn siihen, kuinka valmentaa johtamista hyödynnetään tiimityöskentelyssä. Kehittämistyön tarkoituksena on saada lukijalle myös selkeä käsitys siitä, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan valmentavasta johtajuudesta ja itseohjautuvasta tiimityöstä. Visuaalinen viitekehys auttaa hahmottamaan suhteen valmentavan johtamisen, tiimien ja itseohjautuvien tiimien välillä organisaation kontekstissa (kuvio 1).



Kuvio 1. Visuaalinen viitekehys.

Viitekehys osoittaa, että valmentava johtaminen pyrkii tukemaan tiimien kehittymistä kohti itseohjautuvuutta. Tiimit ovat keskeinen osa organisaatiota ja niillä on yhteisiä tavoitteita. Itseohjautuvat tiimit ovat edistyneempiä ja kykenevät toimimaan omatoimisesti, mikä voi olla valmentavan johtamisen lopullinen tavoite. Valmentava johtaminen auttaa tiimejä kehittymään tähän suuntaan tarjoamalla tukea, ohjausta ja tarvittavia resursseja.

## 2 Itseohjautuva tiimi

### 2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä, käsitteet ja edellytykset

Itseohjautuvuus-käsite yhdistetään usein kahden psykologian professorin Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory) (Sinkkonen & Lehto 2022, 88). Teoriassa motivaation ymmärtäminen lähtee kolmesta psykologisesta perustarpeesta, joita ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). Nämä ovat onnellisen elämän kolme perustarvetta. (Deci & Ryan 2000, 227.) Omaehtoisuus tarkoittaa, että ihminen voi päättää omista tekemisistään ja motivaatio tulee sisältä, eikä ulkoisista pakotteista. Kyvykkyuden merkitys on, että ihminen saa aikaan asioita, osaa työnsä ja selviää haasteista. Yhteisöllisyydessä ihminen on yhteydessä muihin ihmisiin ja kokee, että hän on tärkeä, arvostettu ja hänestä välitetään. Hän kokee itse näin myös muita kohtaan. (Sinkkonen & Lehto 2022, 88.)

Martela ja Jarenko (2017) jäsentävät itseohjautuvuuden ilmiöksi, joka on hyvä jaotella kahteen eri tasoon. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen on puolestaan ryhmän ominaisuus. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omasta motivaatiostaan ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Siihen tarvitaan itsemotivaatiota, päämäärää ja tarvittavaa osaamista. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää, että itseohjautuvuus tarkoittaa lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Silloin työn organisoiminen ja koordinointi tapahtuu yhdessä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14.)

Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa vähennetään ylhäältä annettuja valmiita rakenteita. Siinä ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai tiettyä esihenkilöä, jolta pitäisi pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseorganisoitumiseen ei kuulu komennot, jäykät hierarkiat ja kiinteät roolit. Lupaa ei tarvita kaikkiin päätöksiin ja ylhäältä tulevat valmiit rakenteet ovat minimissä. (Sinkkonen & Lehto 2022, 89.) Työntekijät sovittavat organisoitumisen tarpeidensa mukaisesti



ja mukauttavat sitä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Ihmiset vuorovaikuttavat niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen tukee heidän työssä suoriutumistaan, ja erilaisia tiimejä muodostuu tarpeen mukaan, tilanteen niin vaatiessa. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Työntekijä on itseohjautuva, kun hän pystyy itsenäisesti edistämään yhteisiä päämääriä omaa harkintaansa käyttäen ja hänen ei tarvitse kysyä esihenkilöltä lupaa kaikkeen (Martela ym. 2021, 14). Itseohjautuvuus merkitsee, että yksilöllä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä monissa työhön liittyvissä asioissa. Henkilö, joka on esimerkiksi lähellä asiakasta, on usein paras asiantuntija siinä, miten työ asiakkaalle tehdään. Tämä tapahtuu usein yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Ojala 2018, 95.) Itseohjautuvalla henkilöllä on kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuteen tarvitaan kuitenkin taitoja, kuten itsemotivoitumista, tietoa päämääristä ja tavoitteista sekä riittävää osaamista ja kykyä johtaa itseään. Itsensä johtaminen pitää sisällään taitojen hallintaa, joita ovat esimerkiksi ajanhallinta, tehtävien asettaminen, priorisointi ja resurssien hallinta. (Sinkkonen & Lehto 2022, 89.)

Sisäinen motivaatio liittyy olennaisesti itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Sen ylläpitäminen on haastavaa, jos ei ole mahdollisuutta toimia itsenäisesti ja ei osaa johtaa itseään ja omaa oppimistaan. Itsensä johtaminen on vaikeaa, jos sisäinen motivaatio työn tekemiseen puuttuu. Monille itseohjautuvuus tarkoittaa myös sitä, että he voivat valita milloin ja missä työnsä tekevät. Tavoitteet ohjaavat työskentelyä ja suoritukset antavat tehokkaimman palautteen. Itseohjautuvuus merkitsee myös kykyä etsiä ja omaksua uutta tietoa, jotta työskentely olisi tehokasta. Itseohjautuvuus on olennainen edellytys nopealle oppimiselle. Tarvitaan siis innostusta ja taitoa tiedon hankkimiseen ja sen soveltamiseen. (Ojala 2018, 95.)

Martela, Mäkikallio ja Virkkunen (2017) toteavat myös, että työntekijät, jotka ovat sisäisesti motivoituneita, saavat enemmän aikaiseksi ja kykenevät luomaan laadukkaita ratkaisuja ongelmiin. Sisäisen motivaation tiedetään olevan eduksi myös ihmisen hyvinvoinnille. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 112.)

Ryan ja Deci korostavat yhteisöllisyyden merkitystä sisäisen motivaation näkökulmasta, erityisesti turvallisten ihmissuhteiden ja läheisyyden roolia. Sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja antaa arvokkaita oivalluksia siitä, miten tätä motivaatiota voidaan vahvistaa organisaatioissa ja oppimisympäristöissä. (Ryan & Deci, 2022, 70.)

## **2.2 Itseohjautuvan tiimin toiminta, hyödyt ja haasteet**

Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on kyse siitä, kuinka paljon organisaatio antaa yksittäisen työntekijän ja tiimin näkökulmasta heille tilaa ja vapautta lähteä ohjaamaan omaa toimintaansa (Martela ym. 2021, 16). Itseohjautuva tiimi on vastuussa omasta päätöksentekoprosessistaan ja tekee päätökset itsenäisesti. Vastuu ja vapaus tuovat tiimiin vahvempaa motivaatiota työn tekemiseen ja tehokkuutta toimintojen koordinoimiseen, jolloin se vahvistaa tiimin oppimista ja ongelmanratkaisutaitoja. On tärkeää muistaa, että itseohjautuvuutta ei pidä ymmärtää yksilöiden autonomisena toimintana. Organisaatiolähtöinen toiminta asiantuntijatyössä tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä, kuten ohjaamista, tukemista, yhteisöllisyyttä, rajojen asettamista ja niistä tiedottamista. (Sinkkonen & Lehto 2022, 89–90.)

Itseohjautuvuuden vahvistamiseen tarvitaan uusia taitoja, koska on osattava työskennellä tehokkaasti tiimissä, ottaa vastuuta laajemmista tehtävistä eikä vain omasta työstään. On osattava tarjota myös apua ilman erillistä pyyntöä. Oleellista on ymmärtää tuotettavan palvelun kustannusrakenne ja siihen vaikuttavat tekijät. Tärkein taito on kuitenkin kyky johtaa itseään, koska osallistuminen itseohjautuvaan tiimiin vaatii ensisijaisesti omaa itseohjautuvuutta. Suurissa organisaatioissa erilaisten palvelujen ja tiimien sisällä itseohjautuvuuden taso voi vaihdella. Organisaation vahvuus voisi olla mahdollisuus kouluttaa itseohjautuvuuden taitoja ihmisille, ennen kuin siirrytään itseohjautuvaan toimintaan. (Ojala & Mäki 2017, 271.)

Itseohjautuvien tiimien työtyytyväisyys ja kiinnittyminen ovat korkeammalla tasolla, verrattuna perinteisiin tiimeihin. Positiiviset kokemukset näkyvät

työntekijöiden työnilona ja työhyvinvointina. Näillä on vaikutusta kasvavaan asiakastytytyväisyyteen, organisaation tehokkuuteen ja parempaan kustannusrakenteeseen. Suomalaiset, itseohjautuvat työntekijät kokevat keskimäärin enemmän hyvinvointia, kuten suurempaa työn imua ja kykyä palautua. Stressi ja työuupumus ovat myös alhaisempia. (Sinkkonen & Lehto 2022, 89, 91; Martela ym. 2021, 19.) Tavoitteiden asettamisella on suuri merkitys ja sen vaikutuksia voidaan havaita kasvaneena työtyytyväisyytenä (Deci & Ryan 2000, 243).

Itseohjautuvuuden perusta on oman työn suunnitteleminen ja luottamuksen rakentaminen. Se vaatii kulttuuri- ja asennemuutosta erityisesti silloin, jos toimitaan hierarkkisesti ja autoritäärisesti. Yhteisesti määritellyt arvot ja pelisäännöt vahvistavat itseohjautuvien tiimien rakentumista. Toimintaa ei pidä organisoida hierarkioiden kautta. Rakenteet ja yhteiset pelisäännöt ohjaavat jokaisen toimintaa, jolloin paketti pysyy kasassa ja yhteinen tekeminen palvelee kokonaisuuden etua. (Ranta 2021, 40; Martela ym. 2021, 30.)

Tiimityön ongelmat johtuvat usein organisaation kulttuuriin liittyvistä asioista. Tiimityö tuo suuren muutoksen, jos henkilöstö on sopeutunut autoritääriseen johtamiseen. Vastuu koetaan niin suureksi, ettei sitä haluta tai kyetä ottamaan vastaan ja ryhmäpaine voi vaikuttaa niin, ettei haluta muuttaa toimintatapoja. Asioista sopiminen yhdessä voi tuntua vaikealta lähijohdon tarkkojen ohjeistuksien jälkeen. Haasteena voi olla myös työntekijät, jotka eivät ole valmiiksi itseohjautuvia ja kokevat myös tuen puutetta ja liian suurta vastuuta. (Ranta 2021, 82; Sinkkonen & Lehto 2022, 91.)

Otala (2018) mainitsee, että itseohjautuvuus ei välttämättä sovi jokaiselle, koska kaikki eivät osaa tai halua johtaa itseään. He voivat silti olla kiinnostuneita ja motivoituneita oppimaan uutta, mutta tarvitsevat lisää ohjausta siihen, millä tavalla he voisivat oppia lisää. Tähän voidaan tarvita myös tekoälyn tukea. Työyhteisö ja -ympäristö ovat heille erityisen merkittäviä, sillä yhteistyö voi sytyttää heidän oppimisinnostuksensa. Adaptiivinen oppiminen tukee myös introverteja oppijoita. Osaamisen näkyväksi tekeminen osaamisprofileilla, auttaa hiljaisempia työntekijöitä saamaan ansaitsemaansa huomiota omalle osaamiselleen. (Otala 2018, 98.)

### 3 Valmentava johtaminen

#### 3.1 Valmentavan johtajuuden määritelmä, merkitys ja hyödyt

Coachingin juuret ulottuvat antiikin filosofeihin saakka, jolloin erityisessä arvossa oli hyvien kysymysten tekeminen. Kysymysten esittämistä jatkojalostivat filosofien lisäksi kirkonmiehet ja myöhempien tieteentekijöiden eliitti. Coaching tuli johtamiskirjallisuuteen 1950-luvulla urheilumaailmasta, mutta läpimurtonsa se on saanut viimeisen vuosikymmenen aikana. Coaching vaikuttaa tänä päivänä merkittävästi johtamisen ja erityisesti valmentavan johtamisen ajattelutapaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan valmentavan johtajuuden (managerial coaching, coaching leadership) tarkoituksena on, että esihenkilö tukee aktiivisesti työntekijöitä yksilöinä kuin ryhmänäkin ja auttaa heitä suoriutumaan tehtävistään hyvin. Esihenkilön tulisi tukea heitä niin, että työntekijät toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät työssään, oppisivat uutta, mutta uskaltaisivat olla innovatiivisesti rohkeita. Tavoitteena on, että ryhmä saadaan toimimaan joukkueena siten, että he tukisivat toinen toisiaan, oppisivat asioita yhdessä ja suorittaisivat tehtävistään hyvin. Tämä edellyttää yhteistyötaitoja, hyvää ilmapiiriä, mutta myös toisten tuntemista. (Viitala & Jylhä, 2019, 265.)

Soback (2021) määrittelee valmentavan johtamisen vuorovaikutteiseksi suhteeksi, jossa tietoisesti – osana kokonaisuutta, pyritään kehittämään johdettavien kykyjä oman työnsä viisaaseen johtamiseen. Tämä toteutuu, kun johdettavia aktivoidaan käyttämään heidän omaa voimaa, viisautta ja myötätuntoa. (Soback 2021, 57.) Kurttila ja Aalto (2021) kuvaavat valmentavaa johtamista prosessiksi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa käyttämään voimavarojaan niin, että hänellä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa. Valmentava johtaminen eroaa suorasta johtamistavasta, jossa esihenkilö antaa ohjeet, kertoo vastaukset, neuvoo ja määrää. Suora johtaminen on hyödyllinen hätä- ja kriisitilanteissa, mutta se ei tue työntekijöiden innostumista, sitoutumista ja kehittymistä. (Kurttila & Aalto 2021, 15.)

Colinin ja Lemmetyn (2019) mukaan valmentavalla johtamisella pyritään vahvistamaan työntekijöiden itsenäisyyttä ja kyvykkyyttä. Parhaana seurauksena tästä syntyy positiivinen kierre, joka vaikuttaa positiivisesti sekä yksilöiden että ryhmän kokonaisyhyvinvointiin. Kun ihminen hallitsee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, hän tuottaa myös parempia tuloksia ja tuntee suurempaa luottamusta omiin kykyihinsä. Tämä johtaa korkeampaan itsetuntoon, motivaatioon ja yleiseen työhyvinvointiin työntekijän kannalta. (Colin & Lemmetty 2019, 174–175.) Valmentavaa johtajuutta voidaankin pitää arvostavana, osallistavana ja tavoitteellisena yhteistoimintana, jossa yksilöiden voimavarat vapautuvat ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentava johtaja tukee jokaisen työntekijän kasvua yksilönä, eikä suoranaisesti valmenna henkilöstöä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12–13.)

Valmentava johtamisote on tehokas työkalu, kun on tarve motivoida työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet ja voittaa vaikeat tilanteet. Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämishankkeessa (2013) ”Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta” todettiin, että valmentavalla otteella johdettujen työntekijöiden työskentely ovat tavoitteellisempaa, kuin muilla tavoin johdettujen. Työntekijät voivat paremmin ja kokevat vähemmän stressiä, kynnisyttä ja enemmän työn imua, kuin muut työntekijät. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijät suoriutuvat paremmin, mutta myös kehittyvät todennäköisemmin valmentavan johtamisotteen ansiosta. Tällä on suora vaikutus työn tuloksellisuuteen. (Kurttila & Aalto 2021, 14.)

Ruutu (2020) toteaa, että coaching parantaa myös organisaation tuloksellisuutta. Tämä ilmenee yksilöiden ja ryhmien parempana suorituskykynä sekä kokonaisvaltaisena hyvinvointina, mikä lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä merkittävästi. Se lisää mielekkyyttä ja vapauttaa henkilön omaa potentiaalia, jolloin se tukee ammatillista kehittymistä ja työn mielekkyys kasvaa, jonka seurauksena työpanos tehostuu ja työn laatu paranee. Coaching vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia, mahdollistaa myönteisen muutoksen, parantaa erilaisuuden hyödyntämistä, kehittää palautteenantotaitoja ja lisää rohkeutta puheeksi ottamiseen. Tämä johtaa parantuneeseen kommunikaatioon, ideoiden jakamiseen, yhteiseen prosessikehitykseen ja asiakastyytyväisyyden kasvuun.

(Ruutu 2020, 35–36.) Tutkimusten mukaan valmentava johtamistyyli edistää myös työntekijöiden oppimista, parantaa työhyvinvointia ja tehostaa työssä suoriutumista. Valmentava johtaminen vaikuttaa myös tiimien tehokkuuteen ja työhön sitoutumiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

Kurttila ja Aalto (2021) ovat listanneet valmentavan johtamisen vaikuttavimpia hyötyjä seuraavasti:

- Motivaation lisääntyminen ja työn ilon kasvaminen
- Aktiivisuuden kasvaminen
- Kaikkien työntekijöiden osaamisen, ideoiden ja näkökulmien saaminen käyttöön
- Tavoitteiden, suoritusten ja tulosten parantuminen
- Esihenkilön ajankäytön tehostuminen ja keskittyminen olennaiseen
- Esihenkilön roolin vahvistuminen onnistumisten lisääjänä
- Työntekijöiden turhien poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen.

(Kurttila & Aalto 2021, 15.)

Jotta valmentava johtaminen onnistuu, se edellyttää luottamusta, psykologista turvallisuutta, ihmis- ja itsekäsitystä sekä kykyä ja halua reflektoida. Valmentava johtajuus on taito ja koska se on taito, sen voi myös oppia. (Anttila & Saarisilta, 2023.)

### **3.2 Organisaation rooli valmentavassa johtamisessa**

Valmentavan johtamisen menestyminen edellyttää laajempaa organisaation sitoutumista ja suotuisia olosuhteita. Tämä käsittää mm. selkeän johtamisrakenteen, mahdollisuuden keskittyä ydintehtäviin, riittävät resurssit ja mahdollisuuden johtamisen kehittämiseen koulutuksen ja ohjauksen kautta. Organisaation tulisi ymmärtää, miksi valmentavaan johtamiseen siirrytään ja saada ylimmän johdon tuki. Tarvitaan kaikkien organisaatiotasojen osallisuutta ja vastuuta tarkastella ja muokata johtamisen rakenteita sekä käytäntöjä, mutta myös pitkä-

jänteisyyttä uudistusprosessissa, tukea haastavissa tilanteissa, tehokasta viestintää organisaation suunnasta ja sen yhdistämisestä omaan toimintaan. (Työterveyslaitos 2023.)

Johdon ja erityisesti toimitusjohtajan sitoutuminen valmentavaan johtamiseen on avain koko organisaation muutokseen, sillä heidän toimiaan ja esimerkkiään seurataan. Vaikutukset alkavat näkyä pikkuhiljaa myös keskijohdon toiminnassa, kun heitä valmennetaan uuteen toimintatapaan. On tärkeää, että henkilöstö- ja kehittämisosastot ovat mukana organisaation strategiassa. Strategian konkreettinen toteutuminen vaatii tehokasta lähijohtamista, sillä pelkkä kirjallinen suunnitelma ei muuta käytäntöjä. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja vanhojen hylkääminen vievät kohti yhteistä visiota. Valmentavan kulttuurin rakentaminen vaatii myönteistä asennetta ja sinnikkyyttä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268–269.)

Milner, Milner ja McCarthy (2020) painottavat artikkelissaan, että valmentavan johtamiskulttuurin luomiseksi on ensisijaisen tärkeää viestiä kaikille selkeästi, mitä valmentavalla johtamisella pyritään saavuttamaan ja miksi se on organisaatiolle tarpeellista. Organisaation arvojen tulisi olla linjassa ja niiden tulisi tukea valmentavaa johtamista. Arvoja ovat esimerkiksi voimaannuttaminen, yhteistyö, kunnioitus, innovaatio ja oppiminen. Valmentava johtaminen tulee luultavasti toteutumaan, mikäli arvot ovat sopuossuudessa valmentavan johtamisen periaatteiden kanssa ja valmentamisen hyödyt on tehty organisaatiossa selväksi. Tämä vaatii ylimmän johdon sitoutumista. (Milner, Milner & McCarthy 2020, 248.)

Valmentavan kulttuurin edellytys organisaatioissa on osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen, sillä pelkkä asiantuntijuus ei riitä takaamaan menestystä tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen tapahtuu valmentavassa kulttuurissa käytännön toimina ja pitkällä aikajänteellä, jolloin työntekijöille annetaan myös aikaa palautua sekä reflektoida. Osaamisen arvostus näkyy käytännössä siten, kuinka organisaatiossa panostetaan esihenkilötyön kehittämiseen ja arviointeihin. Mittaamisessa tulisi keskittyä kehittymiseen, ei pelkästään sen

hetkisen tilanteen arvioimiseen. Ulkopuolisten valmentajien käyttöä suositaan näkökulmien lisäämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273–274.)

Tarja Turtio (2021) kirjoittaa blogissaan, ettei valmentava johtaminen toimi organisaatiossa, jossa johtamista painotetaan kontrollilla, rajoituksilla ja johtajien päätöksillä. Se ei myöskään toteudu, jos johtaminen perustuu johtajan erinomaisuuden korostamiseen. Valmentava johtaminen ei sovi tilanteisiin, joissa työntekijöille ei anneta mahdollisuutta kyseenalaistaa, ajatella omatoimisesti ja ratkaista ongelmia. Valmentava johtaminen edellyttää jaettava johtamiskulttuuria ja avointa vuoropuhelua. Tämä toimii parhaiten yhteistyössä vastuullisten työntekijöiden kanssa, jotka arvostavat tätä lähestymistapaa ja ovat kiinnostuneita omasta kehitymisestään.

Ristikangas ja Ristikangas (2018) korostavat valmentavassa johtamisessa luottamuksen tärkeyttä ja ilman sitä johtajuus ja vaikuttaminen jäävät puutteellisiksi. Kun valmentava johtaja onnistuu rakentamaan ryhmään luottamuksen ilmapiirin, on ryhmän potentiaali saatu onnistuneesti käyttöön. Luottamuksen rakentaminen on koko ryhmän oppimisprosessi ja kun pohja on rakennettu, se tuntuu ja näkyy koko toiminnassa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 163.)

Luottamus rakentuu vahvasta uskosta siihen, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Johto sekä kollegat ovat sitoutuneet ja kykenevät suoriutumaan tehtävis-tään ja seisovat sanojensa takana. Luottamus kehittyy avoimen vuorovaikutuk-sen kautta. Avoimesta ilmapiiristä tunnistaa sen, että yhteistyö sujuu ja keskus-telut ovat rehellisiä, arvostavia ja rakentavia. Turvallisessa ympäristössä uskal-letaan ottaa riskejä vuorovaikutuksessa, esittää kysymyksiä ja tehdä ehdotuk-sia, ilman pelkoa nöyryyttämisestä. (Salminen 2022, 124–124.)

Suomessa johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta, koska viime vuosituhannen johtamisopeilla ei rakenneta tulevaisuutta. Valmentava johtajuus tulee asteittain valtaamaan organisaatioiden perinteiset toimintatavat, sillä nykyiset johtajat ovat päässeet asemiinsa vahvan management-osaamisen turvin. Todellisista osaajista on pian pula, sillä tulevaisuuden johtamisessa painottuu inhimillisem-mät tekijät. Coaching-osaamista on alettu siirtämään osaksi esihenkilötyötä ja



sen kehittämistä. Alalta puuttuu kuitenkin yhteinen käsitys siitä, mitä valmentava johtajuus todellisuudessa on. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13.)

### 3.3 Esihenkilön rooli valmentavassa johtamisessa

Carlsson ja Forssell (2017) nostavat esiin Downeyn näkemyksen, jonka mukaan esihenkilön rooli koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat manager, leader ja coach. Nämä kolme roolia eivät sulje pois toisiaan, vaan ovat osittain päällekkäisiä, sillä tilanne ja tarkoitus sanelevat sen, millainen rooli johtajan tulisi omaksumilla milläkin hetkellä. Manager-roolissa esihenkilö keskittyy muuttamaan organisaation perustehtävän arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Hän vastaa ja organisoii vastuunjakamisen ja pyrkii edistämään pelisääntöjä. Leader-roolissa oleva esihenkilö ohjaa tiimiään omalla esimerkillään ja piirtää omalle tiimilleen selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitteita ja suunnitelmia organisaation visiosta. Coach-roolissa esihenkilö tarjoaa yksilöllistä tukea sovittujen tehtävien toteuttamisessa, edistäen heidän mahdollisuuksiinsa onnistua, oppia ja säilyttää hyvinvointinsa. Tehtävien suorittamistavoissa voi olla runsaasti vaihtelua, mutta ne kaikki johtavat haluttuun tavoitteeseen ja onnistuneeseen lopputulokseen. (Carlsson & Forssell 2017, 38–39.)

Andrea E. Ellinger, Karen E. Watkins ja Robert E. Bostrom (1999) ovat jaotelleet valmentavan johtamisen tunnusmerkit kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen (empowering cluster) ja mahdollistava johtamiskäyttäytyminen (facilitating cluster), eli fasilitoiva johtaminen. Voimaannuttaminen (empowerment) tarkoittaa, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta ja toimii heidän tukena. Esihenkilö ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan ohjaa ja vahvistaa työntekijöitä avoimien kysymysten avulla, edistäen työntekijöiden kykyä ja halua itsensä johtamiseen. Työntekijöiden tehtävänä on asettaa omat tavoitteet ja saavuttaa ne itsenäisesti. Fasilitaattorina (facilitator) esihenkilö mahdollistaa uuden oppimisen ja kehittymisen. Hän tuo ilmi tavoitteet ja ohjaa työntekijät arvioimaan omaa osaamistaan suhteessa tavoitteisiin ja antaa kannustavaa palautetta. Fasilitaattori uskoo kehittymiseen, kasvun mahdollisuuteen ja luo yhteistyötä, jonka kautta työntekijät pääsevät

oppimaan toisiltaan uusia asioita. Työyhteisön kyvyt ja oppimisen mahdollisuudet ovat esihenkilölle tärkeitä päämääriä. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.)

Valmentava johtaminen painottaa erityisesti tiimien tehokasta toimintaa ja sen ohjaamista. Kun siirrytään yksilöiden johtamisesta tiimien johtamiseen, on tärkeää, että esihenkilö omaa hyvät perustaidot yksilöiden ohjaamiseen. Tiimien johtaminen voi olla haastavaa, sillä ihmisten käytös saattaa muuttua ryhmätilanteissa. Sama henkilö voi käyttäytyä eri tavoin ryhmässä verrattuna yksilökohtamisiin. Tämän vuoksi on tärkeää ylläpitää vahvoja yksilösuhteita, koska ryhmässä negatiivinen käytös voi vahvistua. Älykäs yksilö saattaa ryhmässä olla juuri se haastava ja hankala henkilö. (Ristikangas ym. 2021, 14.)

Esihenkilöt toimivat suunnannäyttäjinä, sillä muutoin työt eivät etene ja toimintatavat eivät kehity. Johdettavia johdetaan sekä ryhmänä että yksilöinä ja esihenkilön tavoite on hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta ja osaamista, mutta pyrkiä saavuttamaan myös asetetut tavoitteet yhteistyön kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13.) Valmentava esihenkilö hyödyntää yksilöiden potentiaalia ja valjastaa tiimin potentiaalia. Hän käyttää yksilöiden valmentamisessa työkaluja, kuten kiinnostusta, potentiaalın näkemistä, kysymyksiä, haastamista ja innostamista. Tiimin valmentamisessa hän keskittyy tiimin potentiaalın valjastamiseen, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan hyvällä ilmapiirillä ja kustannustehokkaasti. Esihenkilö näyttää suuntaa ja mahdollistaa tuloksen. (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 32.)

Työterveyslaitos (2023) on listannut seuraavasti taitoja, mitä valmentavaan johtamiseen tarvitaan:

- **Kiinnostus.** Aito kiinnostunut työntekijöiden onnistumisista ja kehittymismahdollisuuksista
- **Kuunteleminen.** Kuuntelutaidot auttavat luottamussuhteen rakentamisessa, kun antaa tilaa tulla kuulluksi
- **Kysyminen.** Auttaa löytämään vastauksia eri näkökulmista avoimilla kysymyksillä
- **Kannustaminen.** Vahvuuksien ja voimavarojen esilletuominen, kun rohkaistaan kokeilevaan toimintaan

- **Arvostaminen.** Luodaan avoimuutta ja luottamusta. Hyväksytään jokainen työntekijän yksilönä. (Työterveyslaitos 2023.)

Sobackin (2021) mukaan valmentava johtajuus edustaa tasapainoista lähestymistapaa, joka yhdistää vastuuttamisen ja tuen. Hyvä valmentava johtaja ei ratkaise ongelmia toisen puolesta, vaan kuuntelee ja kysyy, kun ajatteluun tarvitaan apua. Hän ei tee valintoja toisten puolesta, mutta auttaa luotaamaan eri vaihtoehtoja. Hyvä valmentaja auttaa suunnittelemaan toimintaa, ilman että itse tekisi asiat toisten puolesta. Tarvittaessa hän antaa korjaavaa palautetta, unohtamatta kiitosta ja onnistumisien esiin tuomista. (Soback 2021, 77.) Myös Ristikangas ja Grünbaum (2021) toteavat, että valmentava esihenkilö ei hae kunniaa tai hyväksyntää omalla osaamisellaan, vaan rakentaa ja kehittää tiimiä fiksummiksi ja paremmiksi ihmisiksi ja työntekijöiksi (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 21).

Esihenkilön tulisi valmentavassa johtamisessa kehittää itseään, mutta myös koko tiimiä. Hänen tulisi nähdä omat vahvuudet ja kehittämisalueet ja pystyä ottamaan vastaan palautetta. Ilman näitä piirteitä hänen on vaikea työskennellä tiimissä, koska tämä vaikuttaa tiimin jäsenten työasenteeseen ja koko tiimin ilmapiiriin. (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 20–21.) Valmentavassa kulttuurissa palaute on mahdollisuus, ei uhka. Avoimen keskustelukulttuurin luomiseksi on tärkeää, että valmentavaa johtamistapaa arvioidaan ja siitä annetaan palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273.) Antamalla ja vastaanottamalla palautetta, voi kehittyä hyväksi valmentavaksi johtajaksi. Esihenkilöt, jotka ovat saaneet palautetta omasta työstään, ovat yleisesti ottaen koettu pätevämmiksi esihenkilöiksi. (Milner, McCarthy, & Milner 2018, 196.)

### 3.4 Tiimiläisen rooli valmentavassa johtamisessa

Tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, joiden päämääränä on yhteinen tavoite. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan päämäärän toteuttamiseksi ja hyödyntävät erilaisia osaamista. Tiimi toimii yhteisten toimintamallien, prosessien ja pelisääntöjen mukaisesti. Sen jäsenet tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja

ovat vastuussa sekä yksilöinä että yhdessä tiimin tuloksellisuudesta. Tämä ei ole kuitenkaan aina itsestänselvyys ja sen vuoksi tiimissä tulisi pystyä vahvistamaan edellä mainittuja ominaisuuksia, jolloin joukkoon kuulumisen voima kasvaa. (Ristikangas ym. 2021, 26–27.)

Marjo-Riitta Ristikangas (2018) toteaa, että itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden tulisi ymmärtää työnsä merkitys ja motivoitua siitä. Lähtökohtana on, että heidän pitäisi haluta käyttää omia aivojaan ja vaikuttamistaitojaan työssään onnistumisessa. Kun tiimissä aletaan toimia valmentavasti, myös itseohjautuvuus lisääntyy automaattisesti. (Ristikangas, 2018.)

Ristikangas ja Takala (2021) keskustelevat videoblogissaan valmentavasta johtamisesta, joka on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Tiimiläisen toimiessa valmentavasti, hän on kiinnostunut toisesta. Syntyy vuoropuhelu, jolloin yhteisen ajattelun laatu kehittyy. Valmentavaa johtajuutta ei voi rajoittaa pelkästään esihenkilön vastuulle, vaan jokainen yksilö voi omalla tavallaan edistää sitä vuorovaikutuksessa muiden tiimin tai organisaation jäsenten kanssa. Tiimiläisen on ymmärrettävä tavoitteet, kohdeltava muita tiimissä arvostavasti, pyytää ja antaa palautetta ja pystyä sitä kautta rakentamaan oman sitoutumisen ja tarjoamaan muille mahdollisuuden sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Kun toimitaan valmentavasti, ollaan myös kiinnostuneita muiden tiimiläisten ajatuksista. Tiimiläisen tulee siis olla myös utelias, kuunnella, kysyä ja ottaa huomioon muut tiimiläiset. Dialogin syntyminen on tärkeää ja parhaimmillaan yhteisen ajattelun laatu kehittyy. Esihenkilön ei pidä olla aktivaattorina tässä, vaan jokainen tiimin jäsen voi itse kysymällä ja innostamalla saada muut mukaan. Jos itse innostuu, niin toinenkin voi innostua. On siis paljon itsestä kiinni, kuinka vuorovaikuttaa ja on suhteessa muihin tiimiläisiin. Hyvällä fiiliksellä mennään kohti onnistumisen tunteita ja tavoitteita – valmentavasti. (Ristikangas & Takala, 2021.)

Tiimissä on asiantuntijoita, joiden kiinnostus eri osa-alueisiin on erilainen. Silti jokaisen työpanosta tarvitaan ja heidän erikoisosaamistaan tulisi arvostaa. Eri-laisuuden hyväksyminen on tärkeää, vaikka se voi olla joskus vaikeaa. On tärkeää, että työssä voi olla oma itsensä ja kertoa omat mielipiteensä ääneen. Silloin tulee muistaa kuitenkin toisten kunnioitus ja muistaa, että toisilta voi myös

oppia. Erilaisuus on hyvä oppia kääntämään eduksi ja hyödyksi tiimissä. Itsetuntemus ja terve joustavuus ovat erilaisuuden arvostamisen lisäksi ihmisen tärkeimpiä ominaisuuksia työ- että yksityiselämässä. (Seppänen 2022, 75–76.)

Jokainen meistä voi toteuttaa valmentavaa johtajuutta omalla ainutlaatuisella tavallaan, sovittaen sen omaan persoonalliseen tyyliinsä. Oman persoonan näkyminen on sallittua ja toivottavaa. Aitous lujittaa luottamusta. Jokaisella meillä on omat vahvuutemme ja kehittämisalueemme ja erityiset asiat, joista syttyy eniten. Tämä koskee sekä johdettavia, että johtajia. Työn tekemisen ja ongelmien ratkaisemisen tavat vaihtelevat monella tapaa. Erilaisten ominaisuuksien hyväksyntä ja arvostus luovat tilan, jossa yhteisön jäsenten potentiaali saa mahdollisuuden kukoistaa niin, ettei se jää käyttämättä. Taitava valmentava johtaja kannustaakin ihmisiä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi, hyödyntäen heidän omia ainutlaatuisia vahvuuksiaan. (Vilanen, 2020.)

Työelämän nykyiset haasteet edellyttävät kokonaisvaltaista vastuunottoa, joka yhdistää tiimin jäsenten monipuolisen osaamisen. On tärkeää, että ongelmiin puututaan yhteisesti ja jokainen tiimin jäsen jakaa yhtä suuren vastuun lopputuloksesta, kuin muutkin. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 179.)

## **4 Menetelmät, lähestymistapa ja toteutus**

### **4.1 Kehittämistyönä laadullinen tutkimus**

Kehittämistyössä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksen maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella on mahdollista tavoittaa ihmisen kokema merkityksellistä elämän kulkua tai asioita, jotka sijoittuvat pidemmälle jaksolle. Merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisen toimintana, ajatuksina, päämäärien asentamisena ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana. (Vilkkä 2021, 118.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan tulee sanoutua irti arvolähtökohdista, koska pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja arvot voivat muokata sitä. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.)

## 4.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Lähestymistapaa ei kannata valita mustavalkoisesti, vaan valinnassa on hyvä käyttää luovuutta ja poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka parhaiten sopivat kehittämistyöhön (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 51). Vertailin kolmea lähestymistapaa, jotka olivat toimintatutkimus, narratiivinen tutkimus ja tapaustutkimus. Kehittämistyöni lähestymistavoiksi olisi mielestäni sopinut kaikki nämä vaihtoehdot. Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä, uutta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat toisiinsa suhteessa olevia. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän ja usein vain yksi ja tyypillistä onkin valita yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, joiden kohteena on yksilö ryhmä tai yhteisö. Tutkimuksen kohde, eli tapaus voi olla yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2015, 134–135; Ojasalo ym. 2014, 52–53.) Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa kehittämissuhteita ja ideoita tutkitavasta tapauksesta. Se vastaa usein kysymyksiin, miten tai miksi. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tapaustutkimusta voidaan tehdä määrällisin kuin laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimus liitetään kuitenkin usein laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin. Määrällisissä menetelmissä sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi kyselyissä. Haastatteluissa käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimusta, sillä se liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Metsämuurosen (2008) mukaan lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaus-

tutkimusta, sillä melkein kaikki tiedonhankinnan strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Erot ilmenevät siinä, kuinka tieto on hankittu ja mikä on ollut tutkimuksen kohde. Asiaa ei kuitenkaan pidetä päivänselvänä. (Metsämuuronen 2008, 18.)

Tapaustutkimus soveltui parhaiten, sillä halusin saada tietoa, kuinka valmentavaa johtamista voisi enemmän hyödyntää tiimijohtamisessa ja tiimitoiminnan kehittämisenä. Tutkimustuloksena saatiin kehittämissuhteita tämän tiimoilta. Tapaustutkimus auttoi myös ymmärtämään tiimiläisten ja tiiminvetäjien käyttäytymistä ja heidän välistä vuorovaikutusta.

### **4.3 Tiedonhankinnan menetelmänä kysely**

Laadullisia tutkimusmenetelmiä voivat olla esimerkiksi kysely, haastattelu, havainnointi, benchmarking ja dokumenttianalyysi. Eri menetelmiä käyttämällä saadaan erilaista tietoa sekä monenlaisia näkemyksiä ja ideoita. Menetelmiä valittaessa tulee selvittää, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään. Menetelmiä kannattaa monesti käyttää rinnakkain, sillä ne täydentävät toisiaan. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Tiedonkeruumenetelmien valinnan tulee olla perusteltua ja siksi tuleekin pohtia menetelmän soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun (Hirsjärvi ym. 2015, 205).

Tiedonhankinnan menetelmiksi pohdin kyselyä ja haastattelua. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kysely on haastattelua parempi vaihtoehto, sillä haastattelulla toteutettu tutkimus vie enemmän aikaa ja rahaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Valli (2018) mainitsee, että kyselylomaketta pidetään yhtenä perinteikkäimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa ja sen käyttö aineistonkeruussa on perusteltua (Valli 2018, 92). Kyselylomake sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolle. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee ja vastaa kirjallisesti esitettyihin kysymyksiin. Kyselylomake on myös hyvä vaihtoehto, jos tutkimuksessa on arkaluontoisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen etuna on anonyymiteetti, eli vastaajien henkilöllisyys jää tuntemattomaksi. (Vilkkä 2021, 94.)

Haastattelun poisjääminen perustui ajankäyttöön, sillä yhteisen ajan löytyminen on nykyisin hyvin haastavaa. Koin kyselyn myös käytännöllisemmäksi, sillä tutkimukseen osallistujat pystyivät vastaamaan kyselyyn heille parhaimpana ajankohtana. Kyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti, jolloin vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut.

Kysymysten laadintaan ei voi antaa tarkkoja sääntöjä, mutta yleisinä ohjeina voidaan sanoa, että kysymykset tulee olla selkeitä, lyhyitä ja niiden ei pitäisi johdatella. Kysymyksiä ei saa olla liikaa ja niiden järjestys kannattaa miettiä siten, että yleiset kysymykset tulevat alkuun ja spesifiset loppuun. Spesifisiä, eli rajattuja kysymyksiä pidetään kuitenkin parempina vaihtoehtoina, sillä yleisellä tasolla oleviin kysymyksiin sisältyy usein enemmän tulkinnan mahdollisuuksia. Kysymyksissä tulisi välttää sellaisia kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä tai ammattikieltä. Monivalinta-vaihtoehdot ovat parempi vaihtoehto, kuin samaa mieltä tai eri mieltä olevat väitteet ja on hyvä tarjota myös vaihtoehdoksi ei mielihoidettua -vaihtoehto, koska ihmiset voivat vastata, vaikka heillä ei olisi minäänlaista kantaa. (Hirsjärvi ym. 2015, 202–203.)

Kysely tarvitsee rinnalleen aina saatetekstin. Se on tärkeä osa kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä sen perusteella vastaajalle selviää, mistä tutkimuksessa on kyse ja päättää vastaako kyselyyn vai ei. Saatteen tulisi herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota. Sen ominaisuuksilla onkin suora vaikutus vastausprosenttiin, joten suunnitteluun on hyvä käyttää aikaa. (Ojasalo ym. 2014, 133.) Kysymyslomake tulisi myös testata aina ennen varsinaista mitausta. Tämä sisältää kysymysten arvioinnin ja vastausohjeiden selkeyden, yksiselitteisyyden, vastausvaihtoehtojen toimivuuden sekä kyselylomakkeen pituuden ja vastaamisen käytetyn ajan arvioimisen. (Vilka 2021, 108.)

Viime aikoina sähköiset kyselyt ovat voimakkaasti yleistyneet ja näiden toteuttamiseen on tänä päivänä tarjolla useita internetsovelluksia, joista tunnetuimpia ovat Webropol, Digium ja SurveyMonkey. Sovelluksilla voi helposti laatia kysymyslomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Etuna voidaan pitää edullisuutta, nopeutta ja vaivattomuutta. Huonoja puolia ovat niiden räjähdysmäinen kasvu, joka aiheuttaa vastaajissa vastausväsymystä (Ojasalo ym. 2014,



128-129). Valli ja Perkkilä (2018) mainitsevat myös, että tutkimuskyselyjä tehdään tänä päivänä yhä useammin sähköisinä ja se on nopea vaihtoehto kyselyn toimittamiseen ja lomakkeen palauttamiseen. Sähköinen kysely vähentää merkittävästi tutkijan työvaiheita, koska aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa ja sitä ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida, jolloin myös virheet vähenevät ja aineisto on luotettavaa. Visuaalisella ilmeellä ulkoasu voidaan rakentaa monipuoliseksi ja miellyttäväksi. (Valli & Perkkilä 2018, 117–118.) Heikkilä (2014) toteaa myös, että vastaaja voi päättää kyselyn ulkonäön perusteella, vastaako hän kyselyyn vai ei (Heikkilä 2014, 46).

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja kysymykset olivat avoimia. Heikkilä (2014) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleisesti tapana käyttää avoimia kysymyksiä (Heikkilä 2014, 47). Avoimilla kysymyksillä voidaan saada selville vaihtoehtoja ja ideoita, joita tutkija ei ole tullut ajatelleeksi sekä saada mielipide selville perusteellisesti (Valli 2018, 114). Hirsjärvi ym. (2015) toteavat, että avoimet kyselyt mahdollistavat sen, että vastaaja saa mahdollisuuden kertoa omin sanoin mitä hänellä on mielessään, kun taas monivalintakysymyksissä vastaaja joutuu vastaamaan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi ym. 2015, 201).

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analysoinnissa aineisto tulee käydä läpi useaan kertaan lukemalla ja tarkastelemalla (Puusa 2020, 151). Avoimien vastausten käsittelyyn nopeuttamiseksi voidaan käyttää Webropolin lisäosaa, joka on nimeltään Text Mining. Kysymyksistä saadaan sanapilvi, jossa nähdään useimmin vastauksissa toistuvat sanat. Sanoista voidaan koostaa ryhmiä, kun samaan asiakokonaisuuteen kuuluvat sanat yhdistetään. Ohjelma tekee automaattisesti kuvion ryhmän vastausjakaumista. (Heikkilä 2014, 70.) Aineiston käsittely tapahtui manuaalisella sisällön analyysiluokittelulla ilman digitaalista luokittelutyökalua.

Tässä tutkimuksessa kyselyaineiston käsittely suoritettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on hyvin lähellä teemoittelua ja ne ovat

usein vaihtoehtoisia nimityksiä toisilleen (Vuori 2023). Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja tutkimusaineisto voi olla miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä keräämään aineisto johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sisällönanalyysin tavoitteena on tuoda esiin tekstin yhtäläisyydet ja erot sekä kuvata ne sanallisesti. Se soveltuu erityisen hyvin silloin, kun pyritään tiivistämään olennaiset seikat aineistossa sanallisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa. Aineistosta nostetaan esiin sen keskeisimpiä asioita, riippumatta mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. (Leinonen 2018.)

Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemään koodaukseen, jossa tunnistetaan ja nimetään elementtejä aineistosta. Aineistolähtöisessä koodauksessa etsitään kohdat, joissa esiintyy jotain tutkimuksen kannalta kiinnostavaa. (Vuori 2023.) Koodaamisella tarkoitetaan, että teksti tiivistetään ja hajotetaan ymmärrettävään muotoon (Kananen 2014, 104). Koodaamisen voidaan yksinkertaisesti ajatella olevan samaa tarkoittavien sanojen tai yhtenäisiä merkityksiä sisältävien lauseiden tunnistamista ja merkitsemistä koodilla (Puusa 2020, 152). Juhila (2023) kertoo, että koodaaminen on yksi sisällönanalyysin työväline, mutta se on myös työvaihe, jolla minkä tahansa laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely aloitetaan. Aineisto järjestellään ja luokitellaan, josta edetään varsinaiseen analyysiin.

Tässä analyysissä käytettiin apuna koodaamista. Koodaaminen voidaan tehdä monella eri tapaa, koska siihen ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia tai kaavaa. Koodata voi esimerkiksi alle- tai päälle viivaamalla aineistosta usein toistuvia tai poikkeavia asioita. Apuna voidaan käyttää merkkejä ja/tai värejä tai niiden sävyjä, numeroita tai kirjaimia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koodaaminen voidaan toteuttaa kvalitatiivisen aineiston atk-ohjelmilla, esimerkiksi Word-tekstinkäsittelyohjelmalla Kommentti-toimintoa käyttäen (Kananen 2014, 104). Koodaamisen apuna olevia tietokoneohjelmia ovat esimerkiksi Nvivo ja Atlas (Puusa 2020, 152). Nämä ohjelmat eivät kuitenkaan koodaa aineistoja tutkijan puolesta, vaan hänen tulee itse nimetä pää- ja alaluokat ja päättää mitkä raaka-aineiston katkelmat tai kohdat kuhunkin luokkaan kuuluvat (Juhila 2023).

Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi eteni kolmessa eri vaiheessa. Aluksi aineisto pelkistetään, eli redusoidaan. Siitä poistetaan kaikki tarpeeton ja epäolennainen. Pelkistetyt ilmaukset jaetaan usein ryhmiin ja listataan. Toinen vaihe on klusterointi, jossa etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka ryhmitellään edelleen. Näistä ryhmitellyistä käsitteistä muodostuu alaluokkia, jotka tiivistävät tietoa. Luokittelua jatketaan, jolloin alaluokkia yhdistämällä muodostuu yläluokkia ja näiden yhdistelmistä pääluokkia. Viimeisenä vaiheena on abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden ja johtopäätösten luominen. Niiden avulla muodostetaan tutkimuskohteesta kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Useiden lukemiskertojen jälkeen poistin teksteistä kaiken tarpeettoman ja epäolennaisen. Tekstin sanojen merkitsemiseen käytin Wordin korostusvärejä, jotka toimivat koodeina samaa tarkoittaville asioille. Tällä tavoin löysin yhtäläisyyksiä vastausten välillä. Etsin ja kokosin tekstistä myös samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Keskityin niihin ilmauksiin ja ilmiöihin, jotka vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja niitä lähellä oleviin teemoihin. Tämän jälkeen pääsin seuraavaan työvaiheeseen, eli aineiston analyysiin. Ryhmittelin alkuperäisilmaukset taulukkoon, jonka perään kehittyi pelkistetyt ilmaukset. Taulukon koaminen jatkui tästä eteenpäin, jolloin syntyivät ala-, ylä- ja pääluokat.

#### **4.5 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen toteutus alkoi tutustumalla kirjallisuuteen, jotka käsittelevät valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta erityisesti tiimeissä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely, mikä toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylinkit saateteksteineen (liitteet 1 ja 2) lähetettiin kohderyhmälle sähköpostilla syyskuun 2023 alussa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetin kyselystä muistutusviestin. Seurasin myös säännöllisesti vastausten määrää. Mikäli vastauksia olisi tullut liian vähän, olisin pyrkinyt saamaan niitä lisää lähestymällä kohderyhmää uudestaan ja jatkamalla kyselyn vastausaikaa.

Kyselyn kohderyhmään kuului Karelia-ammattikorkeakoulun itseohjautuvien tiimien tiiminvetäjät ja tiimiläiset, eli hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstö, johon kuuluu 12 tiiminvetäjää ja 49 tiimiläistä. Kyselyitä oli kaksi, joista toinen tiiminvetäjille ja toinen tiimiläisille. Kussakin kyselyssä oli neljä avointa kysymystä, jotka olivat samansuuntaisia. Kehittämistyössä tarkasteltiin tiiminvetäjän roolia valmentavassa johtamisessa, vaikka valmentava johtaminen kohdistetaan yleensä esihenkilön rooliin, kuten teoriaosuudessa kävi ilmi. Karelia-ammattikorkeakoulussa itseohjautuvien tiimien tiiminvetäjät toimivat aikoinaan itse tiimien esihenkilöinä, joten pidin heidän rooliaan tässä kyselyssä tärkeimpänä, kun puhutaan valmentavan johtamisen toteutumisesta itseohjautuvassa tiimissä. Esihenkilön rooli jää vähemmälle, sillä hän ei ole tiimien arjessa jatkuvasti läsnä.

#### **4.5.1 Karelia-ammattikorkeakoulun tiimit**

Hallinnon tiimimalli sai alkunsa vuosina 2020–2021 ja se perustuu strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, valmentavaan johtamiseen ja työskentelyyn itseorganisoituvissa tiimeissä. Karelia on asiantuntijaorganisaatio, jossa kannustetaan kokeilevaan kulttuuriin ja jossa henkilöstöön kuuluvat arvioivat ja uudistavat työtään ja työtapojaan. Tiimit ovat saaneet rakentaa työskentelytapansa koekulttuurin periaatteiden mukaisesti itsenäisesti ja yhdessä sopien. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023a.)

Jääskeläisen (2021) kirjoittamassa artikkelissa ja haastattelussa kerrotaan, että Kareliassa itseohjautuvuudella on tahdottu kasvattaa työnimua, oman asiantuntijuuden jakamista ja työssä onnistumisen tunnetta. Organisaation strategiat ja arvot tuntuvat enemmän omilta, kun oma tiimi toimii hyvin. Itseohjautuvuus on keino selviytyä työelämän isoista muutoksista, jos osaamista jaetaan. Siitä saadaan myös voimaa, kun voi tehdä omia päätöksiä. On tärkeää, että organisaation johto sitoutuu muutokseen. Kareliassa ylin johto on käynyt itseohjautuvuuteen liittyvän koulutuksen, ennen pilottivaiheen käynnistymistä.

Karelian itseohjautuviin tiimeihin kuuluvat hallinto- ja tukipalvelut, joissa tuotetaan tehokkaasti ja laadukkaasti Karelian toimintaprosesseja. Tiimeissä

huolehditaan useista lakisääteisistä tai muutoin toiminnan kannalta välttämättömistä tehtävistä, jolloin muut Karelian ydintoiminnat voivat keskittyä koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sekä palveluliiketoimintaan. Tiimivastaavat koordinoivat tiimien työskentelyä, mutta tiimi voi koostua useamman eri lähijohtajan alaisuudessa työskentelevistä henkilöistä. Karelian yhteiset palvelut sijaitsevat Tikkarinne-kampukselle ja ne koostuvat hallinnosta ja seuraavista tiimeistä:

- HR-tiimi
- Jatkuvan oppimisen tiimi
- Kansainvälisyystiimi
- Kirjastotiimi
- Laskentapalveluiden tiimi
- Opiskelijapalveluiden tiimi
- OPITE-tiimi
- Tietohallinnon tiimi
- Tietotuotannon tiimi
- Tilapalvelutiimi
- TKI-tukitiimi
- Viestintätiimi. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023b.)

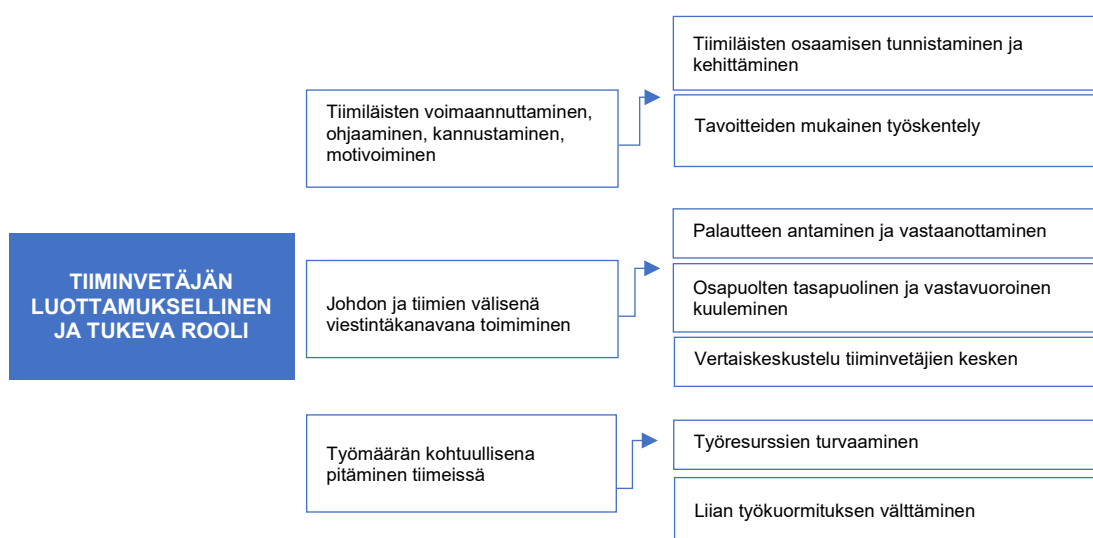
## **5 Tulokset**

### **5.1 Tiiminvetäjien näkemykset valmentavasta johtamisesta**

Tiiminvetäjien näkemyksistä muodostui neljä eri osapuolten työtehtäviin ja rooleihin kohdistuvaa pääluokkaa: tiiminvetäjän luottamuksellinen ja tukeva rooli, tiimiläisten rooliin kohdistuvat odotukset, tiiminvetäjän ja tiimiläisten yhteinen rooli sekä organisaation johdon rooli.

### 5.1.1 Tiiminvetäjän luottamuksellinen ja tukeva rooli

Tiiminvetäjän luottamuksellinen ja tukeva rooli valmentavassa johtamisessa (kuvio 2) näyttäytyi kolmessa yläluokassa: tiimiläisen voimaannuttaminen, ohjaaminen, kannustaminen ja motivoiminen, johdon ja tiimien välisenä viestintäkanavana toimiminen sekä tiimiläisten työmäärän kohtuullisena pitäminen tiimeissä. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta tiiminvetäjien toiminta olisi luottamuksellista ja tiimiläisten työtä tukevaa.



Kuvio 2. Tiiminvetäjän luottamuksellinen ja tukeva rooli valmentavassa johtamisessa.

Tiimiläisten voimaannuttaminen, ohjaaminen, kannustaminen ja motivoiminen jakaantui kahteen alaluokkaan: tiimiläisten osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen sekä tavoitteiden mukainen työskentely. Tiiminvetäjän tuli tunnistaa kunkin tiimiläisen osaaminen, mahdollistaa itsensä kehittäminen ja antaa tukea tiedon ja osaamisen kehittämiseen. Tämä oli mahdollista silloin, kun tiiminvetäjät tunsivat tiimiläiset ja heidän osaamisensa. Tiiminvetäjän tuli luoda tilanteita, jolloin tiimin ja yksilöiden suorituskykyä saatiin paremmaksi. Eräs vastaajista pyrkii kannustamaan ja motivoimaan tiimiläisiä siihen, että he innovoivat ja kehittävät työtään.

*Työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kehittää itseään. Oma mielenkiinto asioihin tekee sen, että motivaatio on korkeampi.*

*Jaan vastuuta ja kannustan tiimiläisiä yhdessä ja erikseen innovoimaan ja kehittämään, yritän olla positiivinen, mutta myös realistinen tulevaisuuden suhteen.*

Valmentava johtaminen sisälsi tiimin ohjaamisen ja tukemisen yhteisesti sovittujen tavoitteiden suuntaan. Tavoitteita oli hyvä selkeyttää ja toisinaan palauttaa mieleen se, mitä ne ovat. Valmentavaan johtamiseen kuuluva tiimiläisten voimaannuttaminen kohti tavoitteita tarkoitti tiedon ja vastuiden jakamista tiimissä tiiminvetäjän toimesta.

*Tiiminvetäjä ohjaa ja tukee tiimiä yhteisesti sovittujen tavoitteiden suuntaan (esim. Karelian strategiset tavoitteet ja niistä johdetut tiimin tavoitteet).*

*Valmentava johtaminen on mielestäni johdettavien henkilöiden tehtävien ja tavoitteiden ohjaamista niin, että henkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan.*

*Ohjaan työskentelyä niin, että tavoitteet olisivat selkeät ja saisimme ne täytettyä. Välillä tavoitteet katoavat mielestä ja tiimiläisetkin sitten palauttavat minut takaisin oikealle uralle.*

Toinen tiiminvetäjän luottamukselliseen ja tukevaan rooliin kuuluva tehtävä oli toimia yhteyskanavana johdon ja tiimien kesken yhteisissä tapaamisissa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, osapuolten tasapuolinen ja vastavuoroinen kuuleminen sekä vertaiskeskustelu tiiminvetäjien kesken nähtiin tärkeänä. Eräs vastaaja korosti kykyä pohtia omaa toimintaansa ja oppia palautteesta. Toinen vastaaja puolestaan kertoi antavansa palautetta tiimille myös taloudellisesta näkökulmasta.

*Yksi tärkeä asia on myös se, jos oma toiminta ei ole odotetun mukaista. Eli sen sanominen ja pohtiminen. Tässä on itselläkin opettelua, että osaa ottaa kriittistä palautetta vastaan. Mutta se on rakentava voima, kun osaa nähdä palautteen merkityksen oman närkästyksen yli!*

*Annan palautetta saavutetuista asioista, taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta ja sidosryhmiltä annetusta palautteesta vastuullamme olleista toiminnosta.*

Tiiminvetäjien välinen, luottamuksellinen vertaiskeskustelu ja -tuki oli erään vastaajan mukaan keskeistä valmentavassa johtamisessa. Kuitenkin hän kuvasi, että vertaiskeskustelun haasteellisuus saattoi johtua valmentavan johtamisen epäselvyydestä.

*Vertaiskeskustelu tiimivetäjien välillä auttaa paljon. Kun saadaan luottamuksellista keskustelua aikaiseksi, niin voidaan oppia toisilta paljon. Tämä on haastavaa, koska tiimissä työskennellessä ei ensimmäisenä tule mieleen, mikä on se menetelmä (valmentava johtaminen).*

Kolmas tiiminvetäjän luottamukselliseen rooliin kuuluva seikka oli tiimiläisten työmäärän kohtuullisena pitäminen. Tämä tarkoitti riittävien työresurssien turvaamista sekä liiallisen työkuormituksen välttämistä. Eräs tiiminvetäjä oli huolissaan oman jaksamisensa kuormittamisesta. Hän pohti työtehtäviensä tasapainottelua ja epäolennaisten tehtävien välttämistä. Valmentavassa johtamisessa pyrittiin mahdollistamaan digitalisaation käytön saatavuus, mikä vaati resursseja ja esihenkilön tukea.

*Tiimi ei saisi omalla byrokratiallaan kuormittaa tiimiläisten arkea. Osittain tässä pelottaa sitten oma työkuorma, otanko liikaa vastuuta? Kuormitanko omaa jaksamista? ... Miten tasapainoilin siinä, että en kuormita muita/itsenäni liikaa!*

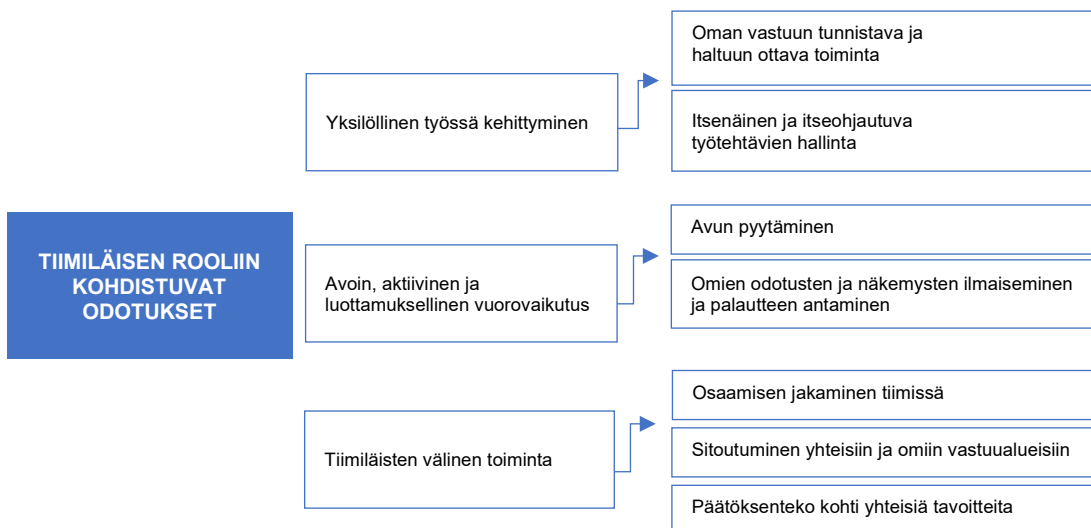
*Mikä on se sopiva määrä kullekin töitä tässä nykyisessä työtahdissa. Ettemme vaan kehittele liikaa töitä, jotka eivät ole enää olennaisia.*

*Pyrin esimiehen avustuksella turvaamaan resurssit, joilla tiimin on mahdollista saavuttaa tavoitteet (esim. digitalisaatio->järjestelmien hyödyntämiseen tarvittavien komponenttien hankinta).*

### 5.1.2 Tiimiläisen rooliin kohdistuvat odotukset

Tiiminvetäjillä oli tiimiläisten rooliin kohdistuvia odotuksia (kuvio 3). Näistä erot-tautui yläluokiksi: yksilöllinen työssä kehittyminen, avoin, aktiivinen ja luottamuk-sellinen vuorovaikutus sekä tiimiläisten välinen toiminta.





Kuvio 3. Tiimiläisen rooliin kohdistuvat odotukset valmentavassa johtamisessa.

Yksilöllinen työssä kehittyminen tarkoitti oman vastuun tunnistavaa ja haltuun ottavaa toimintaa, sekä tiimiläisen itsenäistä ja itseohjautuvaa työtehtävien hallintaa. Osassa vastauksista ilmeni, että tiimiläisen tuli ottaa itsenäisesti vastuuta omista päätehtävistään ja niiden kehittamisestä. Tiimiläisen tuli tunnistaa oma roolinsa ja tapansa työskennellä. Eräs tiiminvetäjä kommentoi, että tiimikoulutuksessa käyty roolikeskustelu on ollut tärkeää. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että uudet tiimiläiset ovat ottaneet hyvin haltuunsa oman roolinsa tiimin jäsenenä. Tiimiläisen roolin merkitys korostui, kun tiimiin tulee uusi jäsen.

*Tiimin itseohjautuvuus edellyttää ja valmentava johtaminen mahdollistaa ja tukee itsenäistä vastuunottoa sekä oman päävastuualueen tehtävistä, että myös oman tiimin tehtävistä.*

*Tällä hetkellä tiimissäni on uusia henkilöitä, jotka ovat ottaneet oman roolinsa hyvin haltuun, kun ovat siirtyneet nykyiseen tiimiin aikaisemmasta tiimistään.*

*Kun tiimiin tulee uusi jäsen, joka ottaa selkeästi keskustelevaa ja eteenpäin vievää roolia, se vahvistaa tiimityöskentelyä. Eli jokaisen tiimiläisen rooli on tärkeä.*

Tiiminvetäjien mielestä tiimiläisten tuli sitoutua valmentavassa johtamisessa avoimeen, aktiiviseen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Tärkeänä pidettiin avun pyytämistä tarvittaessa, omien odotusten ja näkemysten ilmaisemista

ja palautteen antamista. Eräs tiiminvetäjä toivoi, että häneltä itseltään voi pyytää neuvoa. Toinen nosti esiin tiimiläisten erilaisuuden itseilmaisussaan. Aktiivisuutta toivottiin siitä, mitä asioita lähdetään työstämään ja mikä on tulevaisuuden suunnitelma tehtävien osalta.

*Tiimiläinen osaa antaa palautetta, mikäli toiminta ei ole ollut odotetun mukaista ja vaikka se ei olisi tiiminvetäjälle mieluista.*

*Tiimiläiset osaavat tarvittaessa pyytää apua sekä oman tiimin jäseniltä että tarvittaessa myös muilta henkilöiltä. Neuvoa saa aina kysyä myös minulta.*

*Odotan aktiivista keskustelevaa otetta. Tiimiläisiä on erilaisia. Osa on hiljaisia ja osa puheliaampia. Hiljaisempien tiimiläisten osalta merkkiä siitä, onko tiimityöskentely heidän näkökulmastaan sitä, mitä he odottavat. Jyrääkö puheliaammat heidät alleen.*

Moni tiiminvetäjä arvosti tiimiläisen aktiivista otetta, oma-aloitteisuutta ja positiivisuutta. Vuorovaikutukseen kuului avoin keskustelu, luottamus ja sitoutuminen. Vuorovaikutukseen katsottiin kuuluvan myös pullonkaulojen tunnistamista ja niistä viestimistä.

*Odotan positiivisuutta. Avointa keskustelua, näkemysten rohkeaa esittämistä palaverissa, rohkeaa ideointia.*

*Odotan rohkeita omia ajatuksia, tiimityötä, luottoa tiimin jäseniin, motivaatiota, sitoutumista.*

Kolmas yläluokka tiimiläisen rooliin kohdistuvista odotuksista keskittyi tiimiläisten väliseen toimintaan. Niitä olivat osaamisen jakaminen, sitoutuminen yhteisiin ja omiin vastuualueisiin sekä päätöksenteko yhteisiä tavoitteita kohti. Osaamisen jakaminen toteutuu valmentavassa johtamisessa, kun tiimiläisillä on selkeät vastuu- ja asiantuntija-alueet, ja he ovat saaneet koulutusta tehtäviinsä. Tiimin tulee aktiivisesti toimia ja sparrata kollegoita ja siirtää omaa osaamistaan heille.

*Se käsitys, mikä valmentavasta johtamisesta itselläni on, vahvistaisi sitä, että jokainen tiimiläinen saa selkeät vastuu- ja asiantuntija-alueet. Hän saa niihin koulutusta ja voi jakaa sitten osaamistaan tiimille.*

Valmentavassa johtamisessa sitoutumista yhteisiin ja omiin vastuualueisiin ja niiden kehittämiseen pidettiin tärkeinä. Eräs tiiminvetäjä toivoi, että tiimiläisillä olisi halua paikata toistensa tehtäviä kiireellisissä ja tärkeissä asioissa, mikäli päävastuullinen tiimiläinen ei voi niitä itse poissaolonsa aikana hoitaa.

*Odotan vastuunottoa ja itsenäistä toimintatapaa ensisijaisesti oman päävastuualueen tehtävistä.*

*Lisäksi halua "paikata" toisen tiimiläisen tehtäviä silloin, kun asia on kiireellinen ja tärkeä, jos päävastuullinen tiimiläinen on estynyt tekemästä tehtäviään.*

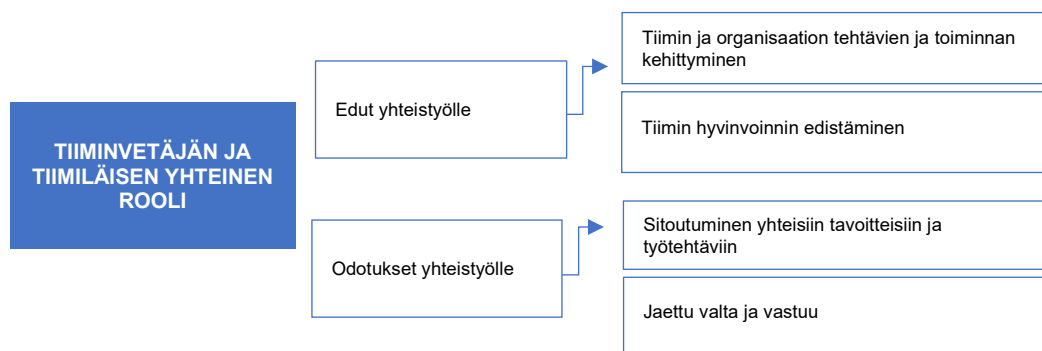
Tiiminvetäjät odottivat tiimiläisten välisen toiminnan pohjautuvan yhteisten tavoitteiden mukaiseen päätöksentekoon, jossa tiimi sitoutuu itse asettamiinsa tavoitteisiin ja tehtäviin. Tavoitteiden tukeminen ja yhteistyö tiimin jäsenten kanssa nähtiin tärkeänä voimavarana valmentavassa johtamisessa. Eräs vastaaja nosti esiin tiimin itseohjautuvuuden prosessien käynnistämisessä. Toinen tiiminvetäjästä mainitsi, että työskentelyn pääosassa tulisi olla työtehtävät, eivätkä henkilökohtaiset asiat.

*Tiimin tulee viedä asioita läpi itsenäisesti ja käynnistää prosesseja kehittäviä toimintoja itseorganisoituneesti.!*

*Voimakas antiapatia toisia kohtaan tulisi laittaa sivuun ja miettiä, että työskentelyn pääosassa ovat tehtävät, eivät henkilökohtaiset asiat.*

### **5.1.3 Tiiminvetäjän ja tiimiläisen yhteinen rooli**

Tiiminvetäjien näkemykset tiiminvetäjän ja tiimiläisen yhteisestä roolista (kuvio 4) keskittyivät yhteistyön etuihin sekä yhteistyölle asetettuihin odotuksiin. Yhteistyön etuja valmentavalle johtamiselle olivat tiimin ja organisaation tehtävien ja toiminnan kehittyminen sekä tiimin hyvinvoinnin edistäminen. Tiiminvetäjät kuvasivat odottavansa yhteistyöltä sitoutumista sekä sitä, että valta ja vastuu olisi jaettava.



Kuvio 4. Tiiminvetäjän ja tiimiläisen yhteinen rooli valmentavassa johtamisessa.

Tiimin ja organisaation tehtävien ja toiminnan kehittyminen nähtiin hyödyllisenä kaikissa elämän vuorovaikutussuhteissa. Eräs vastaaja nosti eduiksi tiimin itseohjautuvuuden ja tiimihengen vahvistumisen, mikäli valmentava johtaminen toteutuu.

*Valmentava johtajuus on hyödyllistä kaikissa elämän vuorovaikutussuhteissa. 1+1 olisi enemmän kuin 2.*

*Valmentava johtaminen auttaa tiimiä toimimaan itsenäisesti ja luo sopivaa tiimihenkeä, jos ja kun kaikki kokevat onnistumisia ja tietävät roolinsa tiimissä.*

Vastauksissa nousi esiin positiivisen ilmapiirin tuomat edut tiimin toimintaan itse tiimissä ja tiimirajojen ulkopuolella. Itseluottamusta lisäsi erään vastaajan mukaan kehittävä ja positiivinen työote ja onnistumiset, joista kerrotaan myös muille. Positiivisuudesta katsottiin olevan etua, kun tehdään yhteistyötä muiden tiimien kanssa ja luodaan yhteisiä prosesseja. Tiimin ja organisaation tehtävien ja toiminnan kehittyminen valmentavassa johtamisessa katsottiin vahvistavan tiimin osaamista ja yhteisiä päämääriä.

*Positiivisessa, eteenpäin katsovassa ja innovatiivisessa ilmapiirissä pystytään kehittämään paitsi oman tiimin tehtäviä ja toimintaa, niin myös koko Karelian toimintaa yli tiimirajojen.*

*Kehittävä ja positiivinen ote tuo meille tiiminä itseluottamusta, arvostamme itseämme, omaa tiimiämme ja tuloksiamme. Koska meillä on onnistumisia ja hyviä kokemuksia, joista kerromme muille tiimeille. Syntyy positiivisuuden kierre, joka toivottavasti tarttuisi myös muihin tiimeihin, koska suurin osa prosesseista toteutetaan yhteistyössä. Ja siinä vaiheessa, kun saadaan kaikki tiimit mukaan kehittämiseen, vain taivas on rajana sille, miten sujuvia prosesseja saamme aikaan!*

*Tiimin työpanoksella yhteensä saadaan tavoitteet eteenpäin/toteutettua. Prosessissa kuunnellaan osapuolia ja vahvistetaan tiimin osaamista omien tavoitteiden mukaisesti. Mietitään yhdessä se päämäärä (joko tiimin/ryhmän) tai henkilökohtainen.*

Tiiminvetäjien ja tiimiläisten yhteisen roolin toteutumisen valmentavassa johtamisessa nähtiin edistävän tiimin hyvinvointia. Työhyvinvointi nähtiin lisääntyvän, mikäli tiimiläisiä ei kuormiteta kaikella, vaan jokaisella on selkeä rooli ja vastuualueet. Erilaiset jännitteet tiimiläisten välillä vaikuttavat yhden tiiminvetäjän mukaan myös häneen itseensä.

*Miten työhyvinvointia voidaan edistää, ettei kaikkia kuormiteta kaikella. Jos tiimissä tiedetään, että yksi henkilö tekee ja vastaa tietyistä asioista, voivat muut jättää mielen päältä ko. asian kuormittamasta pois.*

*Kun tiimiläiset tietävät omat vastuunsa, omat roolinsa ja tehtävänsä, voi jättää muista asioista huolehtimisen pois. Tämä vähentää kuormitusta ja parantaa työhyvinvointia.*

*Tiimityöskentelyn aikana olen kokenut sen, että tiimiläisten välillä on ollut jännitteitä. Nämä jännitteet heijastuvat ainakin itseeni ja se vaikuttaa välittömästi työskentelyyn.*

Tiiminvetäjän ja tiimiläisen yhteiseen rooliin liittyi tiiminvetäjien odotuksia yhteistyölle. Odotuksena oli tiimin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja työtehtäviin sekä yhteisesti jaettu valta ja vastuu. Yhteistyö mahdollistaisi luottamuksellisen vuorovaikutuksen, yhteisen tavoitteiden asettamisen ja prosessien kehittämisen. Tiimin on tärkeää saada tavoitteiden lisäksi hoidettua toimeksi annetut tehtävät ja edustaa organisaatiota ulospäin. Eräs tiiminvetäjä pohti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arviointia valmentavan johtamisen voimavarana ja sitä, voisiko työskentelyä toteuttaa eri tavalla. Toinen puolestaan piti tärkeänä, että tavoitteet ja niihin liittyvät esteet käydään säännöllisesti läpi tiimin kanssa.

*Edellytän tiimiltäni 2 kertaa vuodessa, että tiimin tehtävät, tavoitteet ja sitoutuminen käydään läpi tiimin suunnittelupäivässä. Käymme avoimesti keskustelua kipupisteitä, tavoitteisiin pääsyn esteistä (pullonkauloja) ja tiimin työskentelyyn vaikuttavia tekijöitä.*

*Valmentava johtaminen toimisi voimavarana tavoitteiden asettelussa ja siinä arvioinnissa, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Voidaanko työskentelyä toteuttaa eri tavalla, kuin tähän mennessä.*

*Haluan toimia tiimissä niin, että tiimiläisillä on hyvä työskennellä yhdessä, saamme aikaiseksi omat tavoitteemme sekä ne tehtävät, joita meille on annettu toimeksiantona.*

Tiiminvetäjien odotuksena tiimien yhteistyölle nähtiin, että vallan ja vastuun tulisi olla jaettua, jolloin koko tiimi päättää asioista yhdessä. Tiimi on joukko asiantuntijoita, jossa tiiminvetäjä on yksi heistä. Eräs vastaajista kertoi ottavansa itse vastuuta kehittämisprojekteista, mutta antavansa myös tiimille vastuuta niin paljon kuin he ovat valmiita sitä ottamaan. Toinen puolestaan totesi, että tiimissä käydään yhdessä läpi kunkin vastuulla olevia asioita ja tilanteita.

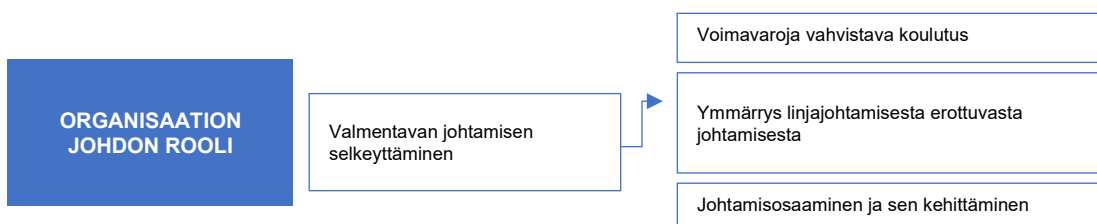
*Johtaja, esimies, tiiminvetäjä ei toimi itse asiantuntijana, vaan hänellä on ympärillään asiantuntijoiden joukko.*

*Otan vetovastuuta kehittämisprojekteista, mutta annan vastuuta ja valtaa myös tiimin jäsenille niin paljon kuin he ovat valmiita vastaanottamaan.*

*Yhdessä yksittäisten tiimiläisten kanssa käymme juoksevasti läpi kunkin päävastuulla olevia asioita ja tilanteita.*

#### **5.1.4 Organisaation johdon rooli**

Organisaation johdon rooli valmentavassa johtamisessa (kuviot 5) näyttöytyi valmentavan johtamisen selkeyttämisenä. Selkeyttämiseen johtavina toimenpiteinä nähtiin voimavaroja vahvistavan koulutuksen ja ymmärryksen johtamisesta, mikä erottuu linjajohtamisesta. Tiiminvetäjien mielestä valmentavaa johtamista selkeyttäisi johtamisosaaminen ja sen kehittäminen.



Kuvio 5. Organisaation johdon rooli valmentavassa johtamisessa.

Erään tiiminvetäjän mukaan voimavaroja vahvistavalle lisäkoulutukselle oli tarvetta, mikäli valmentavaa johtamista halutaan kehittää organisaatiossa. Tiimien itseohjautuvuuteen järjestettiin koulutukset, mutta sen jälkeen tiinvastaajat on vastaajan mukaan jätetty yksin. Tiiminvetäjien välinen kokemusten jakaminen oli saattanut jäänyt toteutumatta.

*Valmentavan johtamisen osaamisen lisääminen on prosessi, jota tulisi pystyä kehittämään organisaatiossa tavoitteellisesti vuosien ajan. Nyt Kareliassa järjestettiin koulutukset, jonka jälkeen tiinvastaajat ovat jääneet täysin yksin asian kanssa. Kareliassa ei ole järjestetty alun jälkeen tiinvastaaville koulutusta, eikä kokemusten vaihtoa.*

Useasta vastauksesta tunnistettiin se seikka, että kun organisaatio selkeyttäisi valmentavaa johtamista, kasvaisi ymmärrys linjajohtamisesta erottuvasta johtamisesta. Eräs tiiminvetäjä oli sitä mieltä, että valmentava johtaminen tuo voimavaroja tiimeille, mikäli sitä ei toteuteta linjajohtamisella. Toisen vastaajan mielestä organisaation johdon olisi hyvä selkeyttää valmentavan johtamisen ja linjajohtamisen eroa. Nähtiin, että Kareliassa toimitaan pääasiassa linjajohtamisen metodeilla. Jotta tiimistä tulisi itseohjautuva, olisi eriytettävä esimiestyötä ja linjajohtamista.

*Valmentava johtaminen toimii voimavarana itseohjautuville tiimeille, jos valmentavaa johtamista ei toteuteta linjajohtamisen metodeilla.*

*Organisaation johdon tulisi ymmärtää mitä valmentava johtaminen on ja miten se eroaa linjajohtamisesta.*

*Esimiestyö ja linjajohtaminen suhteessa valmentavaan johtamiseen tulisi pystyä sanoittamaan ja eriyttämään johtamisessa toisistaan. Jos näitä ei pystytä erottamaan tiimin toiminnassa, ei tiimistä tule koskaan ratkaisukeskeinen, innovaatiokyvykäs, saati itseorganisoituva. Mielestäni Karelian tiimit toimivat pääsääntöisesti linjajohtamisen metodeilla!*

Vastauksissa nousi esiin, että linjajohtamisen tehtäviä ei tulisi siirtää tiimeille ilman, että asia on käyty tiimin kanssa yhdessä läpi. Hallinnon tehtävien nähtiin kuuluvat linjajohtamiseen. Pohdintaa herätti myös epäselvyys siitä, mihin tiimit asemoituvat Kareliassa.

*Linjajohtamiseen liittyviä tehtäviä ei tulisi siirtää tiimin tehtäviksi ilman että asia käydään läpi tiimin kanssa (esim. tulostavoitteet).*

*Sekalaisia hallinnon tehtäviä ei tulisi tiputtaa tiimin tehtäväksi (ne kuuluvat linjajohtamiseen).*

*(Kareliassa) ei ole sanoitettu sitä, miten tiimit asemoituvat linjajohtamisen, strategisen johtamisen, esimiestyön rinnalle.*

Tiiminvetäjien toiveena organisaation johdon roolia kohtaan valmentavan johtamisen selkeyttämiseksi, nähtiin johtamisosaaminen ja sen kehittäminen. Erään tiimivetäjän toiveena oli, että valmentava johtaminen ei olisi pelkkä tapa saada tehokkuutta organisaatiossa, vaan tuoda mielekkäämpää tapaa tehdä työtä. Toinen tiiminvetäjä puolestaan vastasi, että valmentava johtaminen toteutuu, jos organisaatiossa kuunnellaan ja tiimin tehtäviä pidetään tärkeinä. Tällöin jäisi aikaa myös omalle kehittämiselle.

*Toiveena olisi, että valmentava johtaminen ei olisi pelkkä tapa saada organisaatiossa tehokkuutta aikaiseksi. Vaan enemmän se, että saadaan mielekkäämpi työskentelytapa aikaiseksi.*

*..jos meitä kuunnellaan ja meidän tehtävät koetaan tärkeinä. Jos tiimi saa vain perinteisesti ulkoa annettuja tehtäviä, niin kaikki aika menee niiden työstämiseen. Siinä ei jää aikaa omalle kehittämiselle, minkä tulokset näkyvät kauempana tulevaisuudessa (vs. jos keskitytään vain lähiaikaan, taloudellisiin tuloksiin, jne.).*



Vastauksista ilmeni, että organisaation tulisi ymmärtää, että valmentavaa johtamista hyödyntävän tiimin tulisi toimia kehittäväällä ja innovaatiokyvykkyyttä lisääväällä tavalla, jossa ei toimita pelkästään viikkotyön ja perustehtävien hoitamiseen tarkoitetulla toimintatavalla. Eräs tiiminvetäjä mainitsi, että organisaation tulisi olla kypsä johtamisosaamisessaan, jotta valmentava johtaminen on mahdollista.

*Ymmärretään, että valmentavan johtamisen kautta toimiva tiimi on ensisijaisesti kehittävä ja innovaatiokyvykkyyttä lisäävä tapa toimia, ei viikkotyön, perustehtävien hoitamiseen tarkoitettu toimintatapa.*

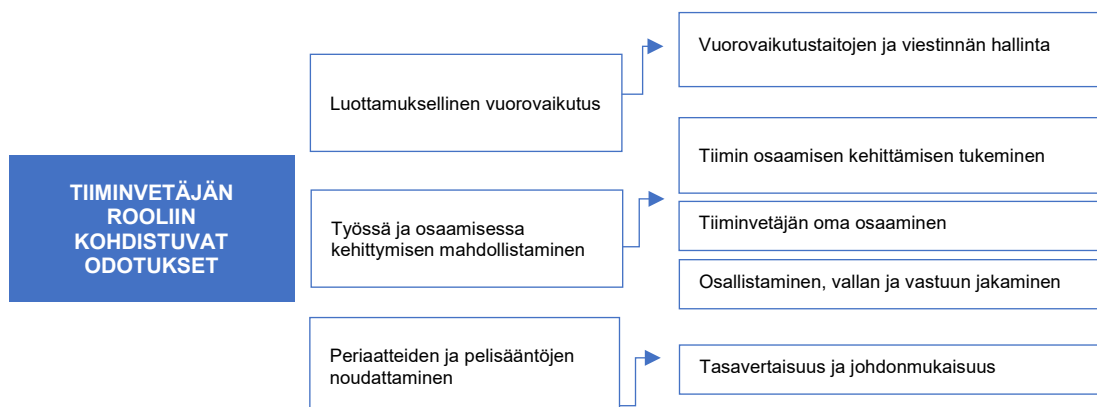
*Organisaation tulisi olla hyvin kypsä johtamisosaamisessaan, jotta valmentava johtaminen olisi mahdollista.*

## **5.2 Tiimiläisten näkemykset valmentavasta johtamisesta**

Tiimiläisten näkemyksistä muodostui kolme eri osapuolten tehtäviin ja rooliin kohdistuvaa pääluokkaa: tiiminvetäjän rooliin kohdistuvat odotukset, itseohjautuva tiimi sekä organisaation rooli.

### **5.2.1 Tiiminvetäjään kohdistuvat odotukset**

Tiiminvetäjän rooliin kohdistuvat odotukset valmentavassa johtamisessa (kuviokuva 6) näyttäytyi tiimiläisten mielestä luottamuksellisena vuorovaikutuksena, työn ja osaamisen kehittymisen mahdollistamisena sekä periaatteiden ja pelisääntöjen noudattamisena.



Kuvio 6. Tiiminvetäjän rooliin kohdistuvat odotukset valmentavassa johtamisessa.

Tiiminvetäjiltä odotettiin vuorovaikutustaitojen hallintaa, joita olivat mm. kuunteleminen, kysyminen ja rohkaiseminen. Eräs tiimiläisistä toivoi, että tiimiläisen kehittämisideoihin palattaisiin ja niitä otettaisiin käyttöön, mikäli mahdollista. Tiiminvetäjältä toivottiin, että hän kannustaisi, antaisi tukea ja olisi luotettava. Häneltä toivottiin myös rakentavaa palautetta ja mahdollisuutta uskaltaa kertoa oma mielipiteensä. Tiiminvetäjältä odotettiin yhteisen tekemisen, yhteistoiminnan ja tiimihengen ylläpitämistä.

*Odotan kuuntelutaitoa, jossa aidosti kuunnellaan keskeyttämättä mitä tiimiläisellä on sanottavaa, kehittämisideoita ym. Siitä olisi osoituksena, että tiimiläisen ideoihin palattaisiin ja ideoita otettaisiin käytäntöön, jos ne ovat olleet toteutettavissa.*

*Odotan tukea, luottamusta, rohkaisua ja myös rakentavaa palautetta. Ei käskytetä, vaan rohkaistaan, kuunnellaan, kysellään ja kannustetaan. Uskalletaan kertoa oma mielipide.*

Tiimiläiset pitivät viestintää tärkeänä. Tiiminvetäjältä toivottiin, että muutoksista ja asioista kerrotaan ajoissa ja asioista tiedotetaan avoimesti koko tiimille. Eräässä vastauksessa tiimiläinen kommentoi, että tiiminvetäjän tulisi kertoa tiimiläisten asioista esihenkilölle, vaikka itse olisi niistä eri mieltä.

*Tiiminvetäjän tulee viedä tiimiläisten tärkeiksi kokemia asioista eteenpäin esihenkilölle, vaikka olisi itse niistä henkilökohtaisesti eri mieltä.*

Tiiminvetäjiltä odotettiin tiimiläisen osaamisen kehittämisen tukemista ja osaamisen mahdollisuuksien hyödyntämisen näkemistä. Voimavaroja tiimin toi, kun tiimityön osana huomioitiin yksilöllinen osaaminen, taidot ja ominaisuudet. Tiiminvetäjän tuli miettiä yksilön kehittymiseen ja työsuoritukseen myös henkilökohtaisia ratkaisuja. Valmentajan tuli arvostaa myös, jos valmennettava aikoo kehittyä.

*Odotan tiiminjäsenten osaamisen kehittämisen tukemista ja osaamisen mahdollisuuksien hyödyntämisen näkemistä.*

*Odotan pitämistä oikeilla raiteilla. Tiiminvetäjän tulisi tarjota perustuksen ulkopuolisia kehittymismahdollisuuksia.*

Tiiminvetäjältä odotettiin paneutumista valmentavaan johtamiseen. Vastauksista heräsi esiin kysymys, tietääkö tiiminvetäjä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa, tuntee ko sen periaatteet ja onko hän saanut siihen koulutusta. Eräs tiimiläinen kommentoi, että tiiminvetäjille tulisi järjestää koulutusta valmentavasta johtajuudesta, jos sitä heiltä odotetaan. Pohdintaa herätti, onko tiiminvetäjällä edes aikaa paneutua valmentavaan johtamiseen.

*Lisäksi tiiminvetäjällämme ei ole käsittääkseni johtamiseen liittyvää koulutusta ja oletan, että hän ei ole saanut valmennusta tehtävään – tietääkö hän itsekään, että hänen pitäisi toimia valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti?*

Tiiminvetäjiltä odotettiin tiimin osallistamista toiminnan kehittämiseen ja päätösten tekemiseen. Tiimin voimavarojen hyödyntämisessä tulisi erään tiimiläisen mukaan hyödyntää priorisoimalla isoja suuntaviivoja ja resursseja. Vastauksista ilmeni, että tiiminvetäjän ei pitäisi päättää kaikista asioista itse, vaan tiimin tulisi olla niissä mukana. Eräessä vastauksessa kuitenkin todettiin, että joissakin tilanteissa tiiminvetäjän olisi hyvä tehdä päätökset kuitenkin itse. Tiimiläisten vastauksista nousi esiin asiantuntijuuden arvostamisen tärkeys. Tiiminvetäjältä toivottiin myös tukea, jotta tiimi pääsisi tavoitteisiinsa.

*Odotan tiiminvetäjältä koko tiimin osallistaminen toiminnan kehittämiseen. Isojen suuntaviivojen ja resurssien priorisointi, siis mihin tiimin voimavarat käytetään.*

*Odotan asiantuntijuuden arvostamista. Tiimiläisiä tulisi kannustaa siihen, että heillä on valta ratkaista asia ja tehdä toimintaohjeet.*

*Tiiminvetäjän tulee tukea tiimiläisiä ja käydä keskusteluja (tiimiläisten suunnittelemista) toimenpiteistä, joilla tiimiläiset pyrkivät pääsemään tavoitteisiinsa.*

Tiiminvetäjiltä odotettiin vallan ja vastuun antamista tiimille. Eräs vastaaja piti tärkeänä, että tiiminvetäjä tuntee tiimensä työkuvat ja työympäristön. Tiiminvetäjän tulisi kannustaa erään vastaajan mukaan tiimiläisiä tekemään omia ratkaisuja ja antaa myös valtaa ja vastuuta eri asioihin. Eräs tiimiläinen kommentoi, että tiiminvetäjän ei pitäisi tehdä tiimin jäsenten töitä, vaan keskittyä enemmän tiimin johtamiseen.

*Tiiminvetäjän tulisi tuntee tiimin työkuvat ja työympäristö (tärkeät sidosryhmät jne.), jotta hän voi aidosti osallistua työskentelyyn. Tiiminvetäjän tulisi antaa tiimille valtaa ja vastuuta työskentelyyn.*

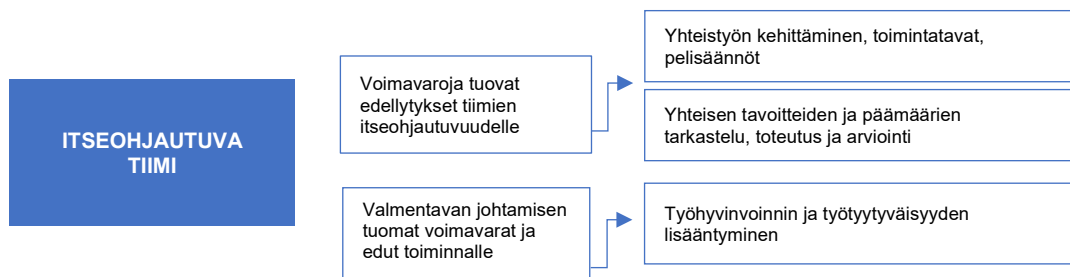
*Tiimiläisiä tulisi kannustaa ratkaisemaan asioita ja antaa valtaa ja vastuuta työskentelyyn ja tekemään toimintaohjeita.*

*Tiiminvetäjä tekee liikaa tiimin jäsenille kuuluvia töitä ja tiimin johtaminen jää vähäisempään rooliin.*

Tiiminvetäjiltä odotettiin periaatteiden ja pelisääntöjen noudattamista. Tämä tarkoitti tiimiläisten tasavertaista kohtelua ja johdonmukaisuutta pelisääntöjen noudattamisessa. Tiiminvetäjältä odotettiin myös tukea yhteisten ongelmien ratkaisemiseen.

## **5.2.2 Itseohjautuva tiimi**

Itseohjautuva tiimi valmentavassa johtamisessa (kuvio 7) näyttäytyi kahdessa yläluokassa: voimavaroja tuovat edellytykset tiimien itseohjautuvuudelle ja valmentavan johtamisen voimavaroja ja etuja toiminnalle. Voimavaroja tiimien itseohjautuvuuteen toi yhteistyön kehittäminen sekä toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeys. Tiimiläisten mielestä voimavaroja toimintaan toi yhteisen toiminnan, tavoitteiden ja päämäärien tarkastelu, toteutus ja arviointi. Valmentavan johtamisen eduiksi nähtiin työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisääntyminen, jotka toivat myös voimavaroja tiimiin.



Kuvio 7. Itseohjautuva tiimi valmentavassa johtamisessa.

Tiimiläisten vastauksista nousi esiin, että itseohjautuva toiminta edellyttää yhteistyötä, yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä. Eräs tiimiläinen totesi, että edellytys vaatii selkeitä ohjeita ja toimintatapoja, joita kaikki noudattavat. Tiimin tulisi saada tehdä myös päätöksiä itsenäisesti, mikäli ohjeet ja yhteinen toimintatapa ovat selkeitä ja pelisääntöjä noudatetaan. Voimavaroja toi yhteinen tekeminen ja ajatustenvaihto, sekä yhteistyö tiimien toiminnan kehittämisessä.

*Kun on selkeät ohjeet ja yhteinen toimintatapa/pelisäännöt tiedossa ja kaikki niitä noudattavat, silloin voi tehdä itsenäisesti päätöksiä.*

*Lisätään yhteistä tekemistä, tavoitteiden ymmärtämistä ja jaetaan vastuuta yhteisten pelisääntöjen mukaan.*

*Yhteistä ajatustenvaihtoa ja huomioita tiimien kehittymisestä ja toiminnasta voisi olla enemmän, esim. yhteisen tiimipäivän muodossa silloin tällöin.*

Tiimien toimintatavoissa ja -malleissa nähtiin olevan eroja. Tiimien näkyvä kokonaiskuva toiminnassa ja tavoitteissa olivat ajoittain epäselviä. Ongelmaksi koettiin tiimien siiloutuminen, jolloin haasteena oli eri tiimien tehtävien ja toimenpiteiden yhteensovittaminen ja tiimirajojen yli toimiminen.

*Kaikki tiimit eivät toimi samalla tavoin tai yhtä hyvin. Tiimien välillä on eroa toimintamalleissa ja miten selkeät tavoitteet näillä on.*

*Haasteena on siiloutuminen, eli eri tiimien tehtävien ja toimenpiteiden yhteensovittaminen ja yli tiimirajojen toimiminen.*

Vastauksista ilmeni, että tiimiläisille tulisi antaa mahdollisuus yhteistyöhön ja innovointiin omassa tiimissä, mutta myös tiimirajojen ulkopuolella. Ulkoisten muutosten vaikutus mm. talous- ja henkilöstöressurssien suhteen nähtiin vaikuttavan itseohjautuvien tiimien toimintaan.

*Itseohjautuvuuden mantra on oikein hyvä lähtökohta, mutta pitää taata mahdollisuudet yhteistyöhön ja yhteiseen innovointiin. Sellaiseen on todella vähän aikaa. Samoin kuin yhteistyötä ja innovointia pitäisi ehtiä tehdä tiimin sisällä, sitä pitäisi tehdä myös tiimirajojen yli (eikä vain satunnaisesti strategiapäivinä).*

Yhteistyön ja toimintatapojen kehittämisessä nähtiin myös viestinnän ja kokouskäytänteiden tärkeys. Eräs tiimiläinen toivoi, että tiimiläisten välistä viestintää tulisi kehittää ja palaverissa tulisi keskittyä kokouksessa käsiteltäviin asioihin. Toinen vastaaja toivoi myös lähipalaverien lisäämistä. Vastauksista nousi esiin, että tiimien välillä tapahtuva tiedonjakaminen ei toimi, koska tiimit ovat erillään. Eräs vastaaja totesi, ettei tuo omiin töihin liittyviä asioita tiimikokoukseen, koska niiden käsittelyä varten on pienempiä kokouksia.

*Tiimiläisen välisessä viestinnässä on kehitettävää. Melkein kaikki tiimipalaverit siirtyneet Teamsiin, voisi kokeilla kerran kuussa toteutettavaa lähipalaveria, jolloin Teams mahdollisuutta ei olisi olemassa. Teams-palaverien aikana osa porukasta ei keskity pelkästään palaveriasioihin.*

*Tiimikokouksissa ei käsitellä useinkaan työtäni koskevia asioita. En myöskään tuo niitä sinne, koska meillä on pienempiä kokouksia niiden käsittelyä varten.*

Voimavaroja tuovia edellytyksiä itseohjautuvalle tiimille olivat yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tarkastelu, toteutus ja arviointi. Erään vastaajan mukaan tiimissä olisi aika arvioida toimintaa uudelleen. Ajatuksia herätti, ketkä kuuluvat tiimiin ja mikä on tiimin tarkoitus ja pyrkimys. Eräs tiimiläinen koki, että tiimimalli ajettiin väkisin läpi ja tiimit jäivät omilleen, ilman luvattuja seurantakertoja.

*Omassa tiimissäni voisi olla aika toiminnan uudelleen arvioinnille. Ketkä kuuluvat tiimiin? Mikä on tiimin tarkoitus ja mihin tiimissä yhdessä pyritään?*

*Tiimiasia ajettiin aikanaan väkisin läpi ja sen jälkeen tiimit jätettiin pärjäämään omillaan, ilman luvattuja seurantakertoja.*

Tiimiläisten tehtävien ja tavoitteiden tulisi erään tiimiläisen mukaan olla selkeästi määriteltyjä. Tärkeänä pidettiin yhteistä päämäärää ja halua puhaltaa yhteen hiileen. Tiimin ja valmentajan tulisi erään vastaajan mukaan sopia yhteisistä tavoitteista, mutta valmentaja turvaa resurssit ja keinot niiden saavuttamiseen.

*Valmentaja ja tiimi sopivat tiimin tavoitteista, valmentaja mahdollistaa resurssit ja keinot tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi.*

Itseohjautuvan tiimin voimavaroja haittaavina tekijöinä nähtiin erään tiimiläisen mukaan se, että osa tiimin jäsenistä ei kykene itseohjautuvuuteen ja silloin muut joutuvat paikkaamaan työtehtävissä. Tiimin osaamista pidettiin voimavarana, mutta siinäkin nähtiin eri näkökulmia. Erään tiimiläisen mukaan poissaolot eivät saisi aiheuttaa liikaa työtaakkaa muille tiimissä, vaikka työtehtäviin on useita osajia. Toinen vastaaja mietti, miten tiimiläiset voivat antaa tukensa, kun kaikilla on paljon omia tehtäviä, joita tehdään eri tahojen kanssa.

*Jokaisella tehtävällä on useita osajia, jolloin tiimiläisen poissaolo ei aiheuta kohtuutonta työtaakkaa muille tiimiläisille.*

*Jokaisella tiiminjäsenellä on paljon omia tehtäviä ja tehtäviä, joita tehdään yhdessä eri tahojen kanssa. Miten tiimi tukee tätä eri henkilöiden tehtävien kirjoa?*

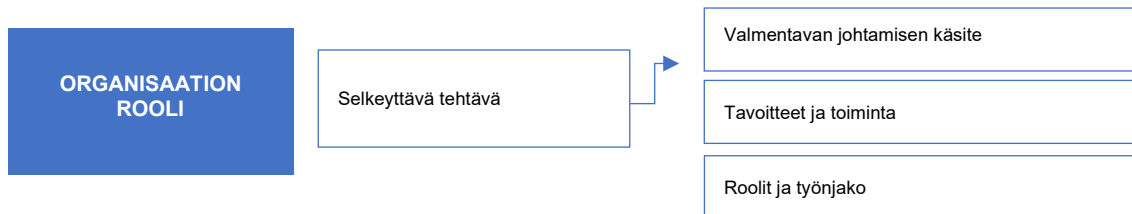
Valmentava johtaminen toisi tiimiläisten mielestä etuja tiimin toiminnalle ja toisi voimavaroja tiimiin, mikäli he voivat itse suunnitella toimenpiteiden toteutusta, vaikuttaa omaan työhönsä ja päätöksentekoon. Valmentavan johtamisen katsottiin lisäävän työhyvinvointia.

*Jos työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä koskevaan päätöksentekoon, sillä on positiivinen vaikutus koettuun työhyvinvointiin.*

*Valmentava johtaminen lisää työtyytyväisyyttä ja nopeuttaa asioiden tekemistä, kun voi tehdä päätökset itse, eikä näin joudu odottelemaan toisen henkilön päätöksiä.*

### 5.2.3 Organisaation rooli

Organisaation johdon rooli valmentavassa johtamisessa (kuvio 8) näyttäytyi valmentavan johtamisen selkeyttämisenä. Selkeyttämiseen johtavia toimenpiteitä olivat valmentavan johtamisen käsitteen ymmärtäminen, tavoitteiden, toiminnan sekä roolien ja työnjaon selkeyttäminen.



Kuvio 8. Organisaation rooli valmentavassa johtamisessa.

Valmentavan johtamisen käsite ei ollut kaikille tiimiläisille selvä. Neljällä tiimiläisistä ei ollut tietoa, mitä se tarkoittaa, joten he olivat etsineet tietoa Googlasta ja Karelian henkilökunnan intrasta. Osa tiimiläisistä ymmärsi, että valmentava johtaja on enemmänkin valmentaja, ohjaaja ja mentoroija, kuin johtaja. Esimiestä myös pidettiin alaistensa valmentajana, ei niinkään johtajana. Valmentavaan johtamiseen ymmärrettiin kuuluvan mm. kannustamista, opastamista ja rohkaisemista. Valmentavan johtamisen käsite ymmärrettiin johdon roolina tarjota vapauksia toimintaan ja innostaa työntekijöitä toimimaan. Alaisilla tulisi olla erään vastaajan mukaan vapaus tehdä asioita omalla tavallaan, ilman käskyjä. Eräs vastaajista kommentoi, että valmentavaan johtaminen mahdollistaa itseohjautuvuuden ja siihen ei kuulu käyttäminen.



*Valmentavaan johtamiseen kuuluu mielestäni myös se, että käskyt eivät tule ylhäältä päin, vaan annetaan alaisille enemmän vapaat kädet tehdä asioita omalla tavallaan.*

Tiimiläisten mielestä organisaation tulisi valmentavassa johtamisessa selkeyttää tavoitteita ja toimintaa. Eräs vastaaja piti valmentavaa johtamista asiantuntijaorganisaation johtamistapana, jossa alainen voi toteuttaa tavoitteita sekä toimenpiteitä itsenäisesti. Toinen vastaaja puolestaan kommentoi, että mikäli toimitaan valmentavan johtamisen metodeilla, johtaja määrittelee puitteet, joiden sisällä toimitaan, mutta tiimiläiset voivat päättää toimintatavat. Organisaation toimiessa valmentavan johtamisen metodeilla, sen tulisi ottaa henkilöstö mukaan organisaation toimintaan. Toiminta nähtiin yhteisöllisyytenä ja yhdessä tekemisenä, sitoutumisena ja palautteen antamisena.

*Valmentava johtaminen on asiantuntijaorganisaation johtamistapa, jossa alaisella on vapaus valita itse tavoitteiden mukaiset toimenpiteet ja toteuttamistavat.*

*Johtaja määrittelee ne puitteet, joiden sisällä toimitaan, mutta alaiset/tiimiläiset itse pitkälti päättävät, mitkä ovat ne menetelmät, joilla esim. tavoitteet toteutetaan.*

*Valmentava johtaminen sisältää ajatuksen yhteisöllisyydestä ja yhdessä tekemisestä, johon tarvitaan myös sitoutumista ja palautetta tiimissä.*

Useissa tiimiläisten vastauksissa ilmeni, että organisaation tulisi selkeyttää rooleja ja työnjakoa. Tämä näyttäytyi tiiminvetäjän ja esihenkilön roolien ja työnjaon epäselvyytenä ja siinä, mitkä ovat heidän vastuut ja velvollisuudet. Kysymyksiä herätti myös, käytetäänkö valmentavaa johtamista ja millä oikeuksilla. Esihenkilön rooli nähtiin hallinnollisena roolina, jolloin häneltä saatu tuki jää vähäiseksi. Erään tiimiläisen mielestä päätökset tehtiin ylemmällä tasolla ja näitä linjauksia ei tiiminvetäjä tehnyt.

*Tässä itseohjautuvassa tiimimallissa on edelleen epäselvää minusta se, mikä rooli tiiminvetäjällä on ja mikä varsinaisella esimiehellä. Onko tiiminvetäjäkin johtaja?*

*Ongelmana pidän sitä, ettei tiiminvetäjä ole "oikea" johtaja, vaan päätöksiä ja linjoja luodaan ylemmällä johtajatasolla eli esihenkilön toimesta.*

Roolien lisäksi epäselvyyttä herätti tiiminvetäjän ja esihenkilön työnjako, valtuudet ja niiden rajat. Eräs vastaaja kyseenalaisti, voiko tiiminvetäjä edes johtaa, jos hänellä ei ole esimiehen valtuuksia ja onko tiiminvetäjä tietoinen siitä, mitä valmentava johtaminen on ja toteutuuko se tiimissä.

*Mikä rooli tiiminvetäjällä on ja mikä varsinaisella esimiehellä. Voiko tiiminvetäjä johtaa, jos on vain tiiminvetäjä ilman varsinaisia esimiehen valtuuksia? Tietääkö tiiminvetäjä edes, että hänenkin pitäisi olla kartalla siitä, mitä valmentava johtaminen on ja toteuttaa sitä tiimissä?*

*Tiiminvetäjän rooli ei ehkä ole kirkastunut, siis mitkä ovat tiiminvetäjän vastuut ja velvollisuudet. Esimies jää tässä mallissa vain hallinnolliseen rooliin, eikä hänestä ole tukea tiimin työssä. Mikä on esihenkilön ja tiiminvetäjän työnjako - kuka sitä valmentavaa johtamista tekee ja millaisin oikeuksin.*

Organisaation esihenkilön rooli nousi esiin useissa vastauksissa. Koettiin, että esihenkilön aseman siirtyminen pois tiimistä, toi heikennyksiä tiimin arkeen ja monimutkaisti sitä. Eräs vastaaja totesi, että esihenkilön tulisi olla enemmän mukana tiimin arjessa. Toisen vastaajan mielestä esihenkilön tulisi olla perillä tiimin tehtävistä, eikä hoitaa pelkästään kehityskeskusteluja ja poissaolojen kuittaamista. Erään vastaajan mielestä tiimit ovat eriarvoisessa asemassa ja tähän vaikutti esimiehen substanssiosaaminen.

*Esihenkilö ei ole millään tavoin mukana tiimin arjessa. Mielestäni tällöin valmentava johtaminen ei toteudu ollenkaan tiimissä, vaan tiiminvetäjä on pikemminkin "kollega", jolla nyt sattuu olemaan enemmän valtuuksia.*

*Esihenkilön olisi syytä olla perillä, mitä tiimi oikeasti tekee eikä vain näennäisesti kuitata poissaoloja ja käydä kehityskeskusteluja.*

*Tiimit ovat keskenään hyvin eriarvoisessa asemassa sen perusteella, miten paljon tiimin varsinaisella esimiehellä on substanssiosaamista.*

## 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Valmentavan johtamisen tavoitteena on työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen ja voimaannuttaminen yksilö- ja ryhmätasolla (Viitala 2019,175). Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että Karelia-ammattikorkeakoulun itseohjautuvissa tiimeissä valmentavan johtamisen toteutuminen on vielä kehitysvaiheessa. Vaikka haasteita ilmeni, tutkimus viittasi siihen, että valmentava johtaminen voi tuoda onnistuessaan lisäarvoa tiimien toimintaan.

Tiimiläiset ja tiiminvetäjät odottivat toisiltaan avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta, luottamusta, yhteistyökykyä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tiiminvetäjiltä odotettiin kykyä ohjata ja tukea tiimiläisiä, antaa palautetta ja tehdä myös päätöksiä. Tiimiläisiltä odotettiin vastuullisuutta, aktiivisuutta ja oman osaamisen kehittämistä. Tiiminvetäjät halusivat toimia valmentavina johtajina, mutta käytännön toteutus koettiin haastavaksi. Ajanpuute, epäselvät roolit ja viestinnän ongelmat olivat merkittäviä haasteita. Tiiminvetäjät näkivät valmentavan johtamisen potentiaalin, mutta kaipasivat lisää koulutusta ja selkeämpää organisaatiotason tukea. Tiimiläiset toivoivat selkeyttä tavoitteisiin, rooleihin ja toimintamalleihin sekä parempaa tiedonkulkua. Molemmat toivoivat kehitystä yhteistyöhön, viestintään ja valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseen.

Itseohjautuvien tiimien toiminnassa ja valmentavan johtamisen toteutuksessa oli haasteita, mutta vastauksista ilmeni halu kehittää tilannetta. Valmentavan johtamisen osalta haasteita aiheuttivat periaatteiden käytännön toteutumisen puute, epäselvyys ja osittainen ymmärryksen puute. Positiiviset puolet liittyivät yleisesti valmentavan johtamisen periaatteisiin, kuten kuuntelemiseen, tukemiseen ja yhteistyöhön. Kuitenkin osa vastaajista koki, että valmentava johtaminen ei ole saavuttanut täyttä potentiaaliaan tiimeissä. Ongelmana nähtiin esimerkiksi se, että valmentava johtaminen koettiin enemmänkin teoriana kuin käytännön toimintatapana. Lisäksi valmentavan johtamisen tuloksellisuutta ja vaikutusta tiimin kehittämiseen epäiltiin. Vastaajat esittivät myös konkreettisia kehitys-

ehdotuksia, kuten selkeämmät tavoitteet ja tehtävät tiimeille, parempi viestintä ja läpinäkyvyys organisaatiossa, lisää koulutusta valmentavaan johtamiseen ja tiimien aktiivisempi osallistuminen päätöksentekoon.

Valmentavan johtamisen katsottiin tuovan useita voimavaroja itseohjautuville tiimeille, mikäli se toteutuisi. Näitä olivat mm. työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistäminen, tiimihenki, avoimuus ja luottamus, vastuun jakaminen, päätöksenteko itsenäisesti ja osaamisen kehittäminen. Voimavarojen saaminen valmentavan johtamisen kautta nähtiin liittyvän tiimin itseohjautuvuuteen, positiiviseen ilmapiiriin, luottamukseen ja avoimeen viestintään. Tiiminvetäjien nähtiin voivan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Koulutus valmentavaan johtamiseen ja organisaation tuki koettiin tärkeiksi tekijöiksi, jotka edistävät valmentavan johtamisen onnistumista.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli selvittää, kuinka valmentava johtaminen toteutuu Karelia-ammattikorkeakoulun itseohjautuvissa tiimeissä, miten valmentava johtaminen näyttäytyy tiimiläisten ja tiiminvetäjien työssä ja miten tiimit kehittyvät sen avulla. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa tiimimallin ja tiimityöskentelyn kehittämiseksi ja vahvistaa tiimityön voimavaroja valmentavan johtamisen avulla.

Tulosten perusteella valmentavaa johtamista voidaan parantaa Karelian itseohjautuvissa tiimeissä kehittämällä seuraavia osa-alueita:

- Valmentavan johtamisen käsitteen ymmärtäminen ja koulutus
- Viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen
- Osaamisen kehittäminen
- Roolien, vastuiden ja tavoitteiden selkeyttäminen

Näillä osa-alueilla oli selkeä yhteys toisiinsa ja tämä yhteys ilmenee seuraavissa luvuissa ja kehittämisehdotuksissa.

### 6.2.1 Valmentavan johtamisen käsitteen ymmärtäminen ja koulutus

Valmentavan johtaminen on Karelia-ammattikorkeakoulun yksi strategisen henkilöstösuunnitelman valintoja. Valmentavaa johtamiskäsitettä ei ole tarkemmin Kareliassa avattu, joten se voi olla vieras käsite osalle työyhteisöä. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että valmentavan johtamisen käsitettä eivät aivan kaikki ymmärtäneet. Vastauksista ilmeni, että organisaation olisi hyvä selventää, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa ja mitä sillä pyritään saavuttamaan.

Milner, Milner & McCarthy (2020) totesivat teoriaosuudessa, että valmentavan johtamiskulttuurin luomiseksi organisaation tulisi viestiä kaikille selkeästi, mitä valmentavalla johtamisella pyritään saavuttamaan ja miksi se on organisaatiolle tarpeellista. Valmentava johtaminen luultavimmin toteutuu, mikäli arvot ovat sopusoinnussa valmentavan johtamisen periaatteiden kanssa ja valmentamisen hyödyt on tehty organisaatiossa selväksi. Tämä vaatii ylimmän johdon sitoutumista. (Milner, Milner & McCarthy 2020, 248.)

Ristinkankaan & Ristinkankaan (2018) näkemykset olivat myös, että johdon ja erityisesti toimitusjohtajan sitoutuminen valmentavaan johtamiseen on avain koko organisaation muutokseen. Heidän toimintansa ja esimerkkinsä vaikuttavat laajasti, mikä heijastuu myös keskijohdon toimintaan valmennuksen myötä. Organisaation strategian menestyksellä toteutuminen vaatii henkilöstö- ja kehittämisosastojen aktiivista osallistumista, ei pelkkää kirjallista suunnitelmaa. Tehokas lähijohtaminen on välttämätöntä, kun tavoitellaan uusien toimintatapojen omaksumista ja vanhojen hylkäämistä yhteisen vision edistämiseksi. Valmentavan kulttuurin luominen edellyttää positiivista asennetta ja sinnikkyyttä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268–269.)

Useat vastaukset viittasivat siihen, että tiiminvetäjille tarvitaan lisää tietoa ja koulutusta valmentavasta johtamisesta. Organisaation tulisi tarjota koulutusta ja ohjausta valmentavan johtamisen periaatteista. On myös tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät valmentavan johtamisen roolin ja merkityksen. Koulutuksen lisäksi tulisi varmistaa, että tiiminvetäjille tarjotaan jatkuvaa tukea ja kokemusten jakamista koulutuksen jälkeen. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi

säännöllisten vertaiskeskustelujen tai mentoroinnin avulla. Kuten edellä kävi ilmi, valmentava johtaminen vaatii sitoutumista ylemmän johdon osalta. Mielestäni on tärkeää, että valmentavan johtamisen koulutusta järjestetään myös ylimmälle johdolle, ellei sitä ole jo tehty.

### **6.2.2 Vuorovaikutuksen ja viestinnän parantaminen**

Tutkimuksessa tiimiläiset ja tiiminvetäjät odottivat toisiltaan avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Selkeyttä toivottiin myös viestintään ja palaverikäytäntöihin. Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan vuorovaikutus näyttäytyy sanallisenä ja sanattomana viestintänä ihmisten välillä, kuten puhumisena ja kuuntelemisena. Vuorovaikutus on viestien luomista ja niiden tulkintaa ja niihin reagoimista. Kasvokkain tämä tapahtuu puheina, sanoina, hiljaisuutena, ilmeinä, eleinä, asentoina, äänenkäyttönä ja asettautumisena tilaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16.) Soback (2021) kiteyttää valmentavan johtamisen vuorovaikutussuhteeksi, jonka keskiössä on arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen sekä tuen antaminen hyvien kysymysten ja kuuntelun avulla (Soback 2021, 10).

Alex Pentlandin tutkimuksen mukaan huipputiimissä hyvä kommunikaatio on tärkeintä yhteisen työn onnistumiseksi. Toimivassa tiimissä vuorovaikutus ja kommunikointi pelaavat, koska niihin liittyviä taitoja opetellaan ja hiotaan. Yksikään tiimi ei kykene automaattisesti kommunikoimaan keskenään, vaan tavoista ja tyyleistä pitäisi pystyä puhumaan ja haluttu kommunikaatiokulttuuri tulisi sopia yhdessä. Valmentava tiimin johtaja huolehtii tiimiläisten kommunikaation laadusta ja kehittää sitä jatkuvasti. Hän ei vastaa siitä yksin, vaan jokaisella työntekijällä on vastuu kommunikaation tehokkuudesta ja ystävällisävyisyydestä. (Ristikangas ym. 2021, 146.)

Ristikangas ja Grünbaum (2021) toteavat puolestaan, että tiimin kommunikaatioilmasto vaikuttaa merkittävästi siihen, miten tiimi toimii yhdessä. Keskustelu on olennaista, sillä tuottavaa työtä ei voi tehdä yksin. Siksi on tärkeää oppia kommunikoimaan tavalla, joka luo positiivista ilmapiiriä ja johtaa tuloksiin. Tiimin tulisi oppia kuuntelemaan tiimissä keskustelua ja pyrkiä ymmärtämään, miten

kommunikoidaan ja tehdään yhteistyötä. Yhdessä tiimi voi rakentaa entistä myönteisempää keskustelukulttuuria. (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 88.)

Ristikangas ja Grünbaum (2021) jatkavat, että palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat voimallisia välineitä, joiden avulla voidaan lisätä myös oppimista ja vahvistaa myönteistä ilmapiiriä, mikä vahvistaa myös yhteistyötä. Positiivista palautetta tulisi lisätä, koska se lisää myönteisyyden ja turvallisuuden tunnetta. (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 93.) Minna Oulasmaa ja Mika Pesonen (2022) kirjoittavat suorasta palautteesta ja tapauksesta, jossa suora palaute on todettu parhaaksi palautteeksi. Suora palaute tulee muistaa tehdä kuitenkin hyvántahtoisesti. Heidän kertomansa tapauksen tulokset osoittivat, että suoralla palautteella avoimuus lisääntyi. Tulokset kohenivat, työntekijät oppivat nopeammin ja työskentely oli tehokkaampaa. Tämän lisäksi työilmapiiri koheni ja selän takana puhuminen ja selkään puukotukset vähenivät. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 181.)

On selvää, että vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys valmentavan johtamisen ja tiimityön onnistumisessa ja sen tärkeys on tässä tutkimuksessa tiedostettu. Vuorovaikutustaitojen tärkeys ilmenee myös opinnäytetyön teoriaosuudessa. Onnistuessaan se tuo tiimiin myös voimavaroja ja kasvattaa työhyvinvointia. Olen samaa mieltä edellä mainittujen kirjoittajien kanssa siitä, että kommunikoimaan voi oppia ja jokaisella tiimiläisellä on vastuu sen onnistumisessa. Avoinen ja rakentavan palautteen antaminen ja edistäminen on tärkeää. Tiimien välisen yhteistyön ja tiedonjaon tukeminen parantaa myös yhteistyötä.

Valmentavaan johtamiseen ja siihen liittyvän vuorovaikutukseen on tarjolla toimintamalleja ja työkaluja, joita mielestäni kannattaisi tiimeissä hyödyntää. Yksi työkaluista on palautteen antamisen Rautalankamalli. Malli perustuu dialogiseen keskusteluun, jonka avulla voidaan antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta (Työterveyslaitos 2024a). SAVI-mallin avulla voidaan analysoida tiimien välistä kommunikaatiota, jolloin tiimi tulee tietoisemmaksi keskustelutavastaan ja pystyy kehittämään sitä entistä paremmaksi (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 88). Pilari-malli on valmentavan johtamisen työväline, joka soveltuu kaksin käytäviin vuorovaikutustilanteisiin. Työyhteisön jäsenet voivat hyödyntää

myös työvälinettä ja sparrata sillä toisiaan, mikäli sisäisessä keskustelukulttuurissa on valmentava ote. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 114.)

Tiimit toivoivat selkeyttä palaverikäytäntöihin. Ristikangas ym. (2021) toteavat, että palaverit ovat erittäin tärkeitä tiimin sisäisessä ja ulkoisessa kommunikoinnissa, mutta niiden laatuun kannattaa panostaa. Valmentavan tiimin johtajan tulisi tiimin kanssa yhdessä kehittää keskusteluille rakenteet ja käytännöt, jotka ovat myös asianmukaiset. Hyvä ohjesääntö on AAT-muistisääntö: Aikataulu, Agenda ja Tavoite. Hyvä tapa on myös luokitella palaveri kolmeen osaan, eli tiedotettaviin, päätettäviin ja keskusteltaviin asioihin. Valmentavan tiimin johtajan vetämissä palavereissa ei ole lähtökohtaisesti yksinpuhelua, vaan osallistujat tulisi saada aktivoitua mukaan keskusteluun. Vuosikellosta voi saada apua palaverien suunnitteluun, sillä arjessa on usein toistuvia asioita. (Ristikangas ym. 2021, 118-119, 121.)

Brik Johtaminen Oy:n toteuttamassa tiimivalmennuksessa itseohjautuvat tiimit saivat materiaaleja ja ohjausta kokoustyypeistä ja -käytänteistä. Mielestäni tiimien olisi hyvä käydä myös nämä aineistot uudestaan läpi ja kerrata asioita. On myös tärkeää, että jokainen tiimiläinen huolehtii omalla vuorovaikutuksellaan ja käyttäytymisellään siitä, että kokoukset sujuvat onnistuneesti ja niihin osallistutaan aidosti kiinnostuneesti ja aktiivisesti, olipa kyseessä Teams- tai paikan päällä pidettävä kokous. Kasvokkain tapahtuva kokoustaminen lisää myös vuorovaikutusta ja mielestäni niitä kannattaa lisätä. Yhteistyö, vuorovaikutus ja viestintä muiden tiimien kanssa on myös ensiarvoisen tärkeää. Olen samaa mieltä Ristikankaan ym. näkemyksestä, että valmentavan tiimin johtajan vetämissä palavereissa ei pitäisi olla yksinpuhelua, vaan kaikki tiimiläiset tulisi saada mukaan keskusteluun.

### **6.2.3 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen katsottiin tuovan voimavaroja itseohjautuville tiimeille valmentavassa johtamisessa. Kärkkäinen ym. (2021) toteavat, että osaamisen tason tunnistaminen perustuu tutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja



henkilöstön väliseen toimivaan vuorovaikutukseen, organisaatiokulttuurin terveyteen ja palautekulttuurin jatkuvaan kehittämiseen. Valmentava johtaminen on jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa korostetaan osaamisen tunnistamista, yhteistoiminnallista kehittämistä ja työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä organisaation eduksi. Valmentavan esihenkilön päätehtävä on tunnistaa ja kehittää yksikön yhteistä osaamista. Menestyminen edellyttää verkostoitumista, jatkuvaan oppimiseen sitoutumista sekä yhteistyötä eri organisaatioiden ja osaamista tuottavien yksiköiden välillä. Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen tähtää organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja osaamisen varmistamiseen. (Kärkkäinen, Tikkanen, Kiviniemi & Savolainen 2021.)

Ristinkangas ja Ristinkangas (2018) toteavat myös, että valmentava johtaminen organisaatioissa edellyttää tietoista osaamisen ja ammatillisuuden kehittämistä. Pelkkä asiantuntijuus ei riitä menestykseen tulevaisuudessa. Valmentavassa kulttuurissa osaamista vahvistetaan käytännön toimilla ja pitkäjänteisesti, jolloin työntekijöille annetaan myös aikaa palautua sekä reflektoida. Osaamisen arvostus näkyy siinä, kuinka organisaatiossa panostetaan esihenkilötyön kehittämiseen ja arviointeihin. Mittaamisessa tulisi keskittyä kehittymiseen, ei pelkästään nykytilanteen arviointiin. Ulkopuolisten valmentajien käyttö on suositeltavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273–274.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa *Työhyvinvointia paremmaksi*, osaamisen kehittäminen on määritelty yhdeksi työhyvinvoinnin kehittämisen tasoista ja suosituksista työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Perustasossa organisaatio kannustaa henkilöstöä päivittämään osaamistaan. Heille tarjotaan myös mahdollisuutta osallistua perehdytykseen, koulutukseen ja työssäoppimiseen. Kehittäjätasolla urapolut on kuvattu ja ne ovat henkilöstön tiedossa. Organisaatio kannustaa osaamisen kehittämiseen ja siihen tarjotaan vaihtoehtoisia muotoja, joista viestitään säännöllisesti. Edelläkävijätasolla organisaatio tukee jatkuvaa oppimista ja osaamisen arviointia tuetaan työpaikan kulttuurina. Osaamisen ja uran arviointimenettely on myös käytössä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 23.)

Karelia-ammattikorkeakoulussa osaamisen ennakointi ja kehittäminen perustuvat Karelia 2030 -strategiaan ja Karelian strategiseen henkilöstösuunnitelmaan. Osaamistarpeiden määrittely tapahtuu vuosittain laadittavan henkilöstösuunnitelman yhteydessä. Henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointia palvelevat myös vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa tarkastellaan henkilön osaamista ja osaamisen kehittämistarpeita. Kareliassa osaamista hankitaan ja kehitetään:

- Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämisellä, mikä tapahtuu pääasiassa työtehtävien kautta (70%). Työn yhteydessä oppimisella (20%), mikä sisältää esimerkiksi hankkeissa työskentelyä, mentorointia, tiimityöskentelyä ja opetushenkilöstön työelämäjaksoja. Osaamista vahvistetaan myös muodollisen koulutuksen (10%) avulla.
- Rekrytoinneilla
- Strategisella ja kumppanuusyhteistyöllä, esimerkiksi opintojaksovierailujen muodossa, mikä kehittää Karelian henkilöstön osaamista.

Vuonna 2023 alussa otettiin käyttöön työuraohjelma, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden omaa työuran hallintaa ja osaamisen kehittymistä. Vuoden 2024 tavoitteena on tuoda työuraohjelmaan kirjatut toimenpiteet osaksi operatiivista osaamisen johtamista ja työhyvinvoinnin johtamista. Tämän lisäksi käyttöön otetaan seuraajasuunnittelu osana osaamisen johtamista. Karelia tukee väitöskirjatyötä myöntämällä palkallista työlomaa tutkimuksen tekemiseen. Tavoitteena on vahvistaa tutkimusosaamista ja lisätä tohtoritutkinnon omaavien määrää Kareliassa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2024a.)

Karelia tarjoaa mahdollisuuden yksilö- tai ryhmätyönohjaukseen päätoimisille työntekijöille. Työnohjaus perustuu työntekijän tarpeeseen pohtia omaa työssä jaksamistaan, voimavarojaan ja motivaatiotaan työnsä kehittämiseksi. Työnohjauksen tavoitteena on tukea työntekijän voimaantumista työssään ja luoda henkilökohtaisia, innostavia tapoja tarkastella omaa työtä. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2024b.)

Kaisa Tainio-Keinonen (2020) kirjoittaa, että osaamisen kehittämiseen on olemassa vaihtoehtoja ja työkaluja, mutta yksi niistä on tärkeydessään ylitse muiden ja se on motivaatio. Motivoituneen yksilön osaamisen kehittämisen

työkaluja ovat esimerkiksi tutustumiskäynnit organisaation eri toimipisteissä. Toisilta oppiminen ja tiimityöskentely tiimeissä mahdollistavat monipuolisen tiedon jakamisen ja uusien näkökulmien oppimisen. Myös työnohjauksesta voi olla tukea yksilön työn arviointiin ja kehittämiseen. Erilaiset ammatilliset koulutus- ja kehittämisohjelmat, oppisopimuskoulutukset, työssäoppiminen, kirjallisuus, podcastit, webinaarit, verkkokurssit ja osallistuminen seminaareihin tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia osaamisen laajentamiseen ja kehittämiseen.

Kareliassa osaamisen kehittämiseen on panostettu ja se on mielestäni hyvällä mallilla. Kehittämistoimenpiteiden sekä osaamistarpeiden määrittely tapahtuu myös vuosittain. Karelian työuraohjelmassa on kattavasti avattu osaamisen kehittämistä ja esitelty mm. siihen liittyviä työkaluja. Työnantaja voi tarjota useita vaihtoehtoja tähän, mutta olen sitä mieltä, että yksilötasolla jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta kehittymisestään ja osaamisestaan. Työnantajan tarjoamista vaihtoehdoista voisi mielestäni kuitenkin kertoa useammin, sillä työntekijöillä ei ole välttämättä aina aikaa perehtyä asioihin tai ne unohtuvat kiireen keskellä. Esihenkilön roolilla on tässä mielestäni suuri merkitys ja hän voi omalta osaltaan kertoa vaihtoehdoista enemmän.

Olen Tainio-Keinosen kanssa samaa mieltä siitä, että vaikka vaihtoehtoja kehittymiseen on laajalti tarjolla, kaikki lähtee kuitenkin liikkeelle omasta motivaatiosta. Mikäli motivaatio on kunnossa, yksilö haluaa luultavimmin kehittää omaa osaamistaan ja jakaa sitä myös muille. Tainio-Keinosen mainitsema työnohjaus voisi olla yksi hyvä vaihtoehto, mitä tiimien kannattaisi hyödyntää. Karelia tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden yksilö- tai ryhmätyönohjaukseen, jonka avulla tiimeihin saataisiin voimavaroja ja lisää motivaatiota työn kehittämiseen.

#### **6.2.4 Roolien, vastuiden ja tavoitteiden selkeyttäminen**

Tutkimuksessa ilmeni, että itseohjautuvat tiimiläiset toivoivat enemmän selkeyttä tiimin rooleihin, vastuisiin ja tavoitteisiin. Tiimin jäsenten toivottiin ymmärtävän omat roolinsa, tehtävänsä ja vastuualueensa.

Eklund, Lindolm ja Salminen (2019) toteavat, että tiimityöskentelyn suurimpana haasteena on sovittaa yhteen erilaiset persoonallisuudet ja luoda tiimistä sellainen, jossa erilaisuus nähdään sellaisena voimavarana, jota halutaan vaalia ja hyödyntää. Tiimiläisten persoonallisuus heijastuu käyttäytymiseen tiimissä, jonka vuoksi työrooli ja tiimirooli tulisi erottaa toisistaan. Työrooli rakentuu tiimiläisen osaamisesta ja siihen asettamista vaatimuksista, kun taas tiimirooli persoonasta, johon vaikuttaa omat tavoitteet ja tiimin jäsenten odotukset. (Eklund, Lindolm & Salminen 2019, 146.)

Ristikangas ym. (2021) puolestaan mainitsevat, että tiimien roolit ovat muuttuneet ajan myötä ja tämän vuoksi roolikeskustelua käydään usein tiiminjäsenten rooleista ja niihin sidoksissa oleviin tehtäviin. He toteavat, että tärkeämpää olisi ymmärtää tiimin yhteinen tavoite ja hahmottaa, mitä tekemistä ja tehtäviä tiimi tarvitsee päästäkseen yhteisiin tavoitteisiin. Keskustelu rooleista ja niihin liittyvistä tehtävistä voi supistua liikaa yksilöiden tekemisten kuvaamiseksi, joka ei ole hyvä asia. Sen sijaan jokaisen tiimiläisen tulisi jakaa omaa tekemiskenttäänsä kollegoilleen, jotta kokonaiskuva säilyy selkeänä. Liian tarkka tehtävien määrittely voi johtaa erilaisiin raja-aitoihin tiimissä ja liian yksityiskohtainen oman tehtäväkentän kuvaaminen saattaa puolestaan johtaa siihen, että omaa aluetta aletaan suojella liikaa. (Ristikangas ym. 2021, 105.)

Salminen (2020) mainitsee, että tiimin jäsenet ovat sekä yksilöinä että yhteisesti vastuussa koko tiimin onnistumisesta. Mitä enemmän tiimille asetetaan yhteisiä tavoitteita ja tiimin arviointi tapahtuu kokonaissuoriutumisen perusteella, sen vahvempaa on tiimin jäsenten välinen vastuu tosiaan kohtaan. Vastuut, työnjako ja pelisäännöt voidaan sopia yhteisesti laaditussa sopimuksessa, jolloin se auttaa muistamaan tiimin toimintaperiaatteet. (Salminen 2020, 85–86.)

Eklund, Lindolm ja Salminen (2019) neuvovat, että tiimirooleja kannattaa hyödyntää tiimin kehittämisessä, sillä ihminen toimii parhaiten sellaisessa roolissa, joka on hänen temperamentilleen ja luonteelleen sopiva. Apuna voidaan käyttää mm. Belbinin tiimiroolimallia, joista on tarjolla erilaisia versioita. Kun tiimiroolit tunnustetaan, kaikille tiimin kannalta tärkeille tehtäville löydetään sopivat tekijät.

(Eklund, Lindolm & Salminen 2019, 146, 154.) Tiimin roolien ja sitä kautta myös tavoitteiden selkiyttämiseksi voidaan hyödyntää Roolit kirkkaiksi -työkalua. Työkalun tavoitteena on ohjata tiimiä keskustelemaan, mitä tekemistä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kautta ymmärtää roolit ja niihin liittyvät tehtävät samalla tavalla (Ristikangas ym. 2021, 361).

Olen samaa mieltä Eklundin, Lindolmin ja Salmisen kanssa siitä, että ihmisten persoonallisuuksilla on vaikutusta työyhteisössä käyttäytymiseen ja työrooli sekä tiimirooli tulisi kyetä erottamaan toisistaan. Apuna voidaan hyödyntää heidän mainitsemaansa Belbinin tiimiroolimallia, jota myös Brik Johtaminen Oy:n toteuttamassa tiimivalmennuksessa suositeltiin käytettäväksi. Olen samaa mieltä myös Ristikankaan ym. kanssa siitä, että tiimiläisten tulisi osata jakaa omaa tekemiskenttäänsä muille tiimiläisille, koska omaa työtä suojellaan usein herkästi. Salminen puolestaan suositteli, että tiimi tekisi yhteisen sopimuksen vastuista, työnjaoista ja pelisäännöistä, jolloin toimintaperiaatteet tulevat tiimissä selviksi. Olen Salmisen kanssa tästä samaa mieltä. Nämä seikat olisi hyvä muutoinkin käydä säännöllisesti läpi.

Esihenkilöiden roolia ja vastuita haluttiin myös selkiyttää ja heidän toivottiin olevan enemmän mukana tiimien arjessa. Sarkkinen (2020) toteaa, että esihenkilön läsnäolo on työntekijöille tärkeä voimavara. Se vahvistaa työntekijöiden arvostuksen tunnetta, merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Vaikka fyysinen läsnäolo on tärkeää, myös etäjohtaminen voi olla hyvää johtajuutta. Lyhyet kohtaamiset voivat tarjota mahdollisuuden tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Ei-kielallinen vuorovaikutus on myös merkittävää, koska siinä välittyvät arvostus, hyväksyntä ja ratkaisukeskeisyys. Esihenkilön tulisi varata aikaa läsnäoloon ja vuorovaikutukseen esimerkiksi kysymällä millaista tukea ja läsnäoloa työntekijät toivovat. Kalenteriin voi esimerkiksi merkitä aikoja, jolloin on tavoitettavissa.

Viitala (2019) mainitsee, että jokainen alainen arvioi esihenkilönsä valmentavaa roolia omista tarpeistaan ja tilanteestaan käsin, mikä lopulta ratkaisee kokemuksen siitä, onko valmentajasuhde onnistunut. Tämä on haasteellista esihenkilölle, sillä jokainen työntekijä on erilainen. Esihenkilötyö on muuttunut kuitenkin

koko ajan valmentavampaan ja ihmislähtöisempään suuntaan. (Viitala 2019, 180–181.) Ristikangas ja Grünbaum (2021) kuitenkin toteavat, että esihenkilö tarvitsee aina managerin, leaderin sekä coachin rooleja. Roolit vaihtelevat arjessa ja näitä kaikkia tulisi käyttää eri tilanteissa. Työntekijät ansaitsevan esihenkilöltä näiden kolmen roolin hallintaa. Rooleja voi aina harjoitella, mutta coachin rooli lähtee aina asenteesta. Mitä enemmän tämä rooli on käytössä, sitä enemmän tiimi kantaa vastuuta itsestä ja työyhteisön toimivasta yhteistyöstä. (Ristikangas & Grünbaum, 2021, 27–28.)

Olen Viitalan kanssa samaa mieltä siitä, että jokainen alainen arvioi oman esihenkilönsä roolia omasta tilanteestaan, joka tuo haasteita esihenkilötyöhön. Tämä voi sen vuoksi aiheuttaa ongelmia esihenkilön roolin ymmärtämisessä. Ristikangas ja Grünbaum puolestaan totesivat, että esihenkilötyö vaatii managerin, leaderin ja coachin rooleja, mutta valmentavassa johtamisessa coachin rooli on se tärkein, koska sitä käytettäessä tiimi kantaa enemmän vastuuta itsestään ja yhteistyöstä. Yhdyn tähän, mutta myös siihen, että kaikki lähtee ensin asenteesta. Olen samaa mieltä myös siitä, että coachin roolia voi aina harjoitella. Tätä tukee myös aiemmin teoriaosuudessa ollut Anttilan ja Saarisillan näkemys siitä, että valmentava johtajuus on taito ja koska se on taito, sen voi myös oppia.

Sarkkinen totesi aiemmin, että esihenkilön tulisi varata aikaa läsnäoloon ja vuorovaikutukseen kysymällä, millaista tukea ja läsnäoloa työntekijät toivovat. Hän suositteli, että esihenkilön kannattaisi merkitä kalenteriinsa aikoja, milloin on tavoitettavissa. Pidän tätä ajatusta hyvänä ja sitä kannattaa kokeilla myös Kareliassa. Sarkkisen (2020) kirjoituksessa oli maininta Työterveyslaitoksen julkaisemasta Hyvän mielen työpaikka -verkkomateriaalista, jonka avulla esihenkilö voi tukea hyvinvointia työpaikalla. Materiaaleissa on esitetty johtamisen hyvät käytännöt. Tutustuin itse materiaaleihin ja ne vaikuttivat hyviltä. Mielestäni esihenkilöiden kannattaisi tutustua tähän verkkomateriaaliin.

Tiimien tavoitteet ja toiminta nähtiin osittain epäselviksi ja ajoittain vaikeasti ymmärrettäviksi. Saara Kankainen (2022) kirjoittaa Helsingin yliopiston blogissa, että tiimin tai koko työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää työn merkityksen ymmärtämistä, suunnitelmallisuutta, toimeenpanoa ja palautteen antamista. Hän jatkaa, että valmentavalla johtamisotteella saavutetaan parempi ymmärrys yhdessä määritettyjen tavoitteiden merkityksestä. Sitoutumisen taso kasvaa, kun jokainen tiimin jäsen osallistuu omien tavoitteidensa suunnitteluun ja toimeenpanoon, kantaa vastuuta sovituista asioista ja antaa palautetta toisilleen. Olen kirjoittajan kanssa edellä mainituista seikoista samaa mieltä ja pidän tärkeänä, että tiimit pyrkisivät edelleen kehittämään ja miettimään näitä osioita yhdessä esihenkilön kanssa. Palautteen antamisen tärkeys nousi esiin tässäkin yhteydessä.

GROW-malli on Työterveyslaitoksen (2024b) mukaan valmentavan johtajan ja johdettavan yhteinen dialogi. Mallia voidaan käyttää apuna, kun tavoitteista halutaan edetä kohti toimenpiteitä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelman määrittelystä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettavalla. Valtiolla.fi (2024a.) toteaa sivuillaan, että mallia voidaan hyödyntää, kun halutaan hahmottaa työn tavoitteita ja nykytilaa erityisesti valmentavalla otteella. Mallin avulla voidaan vahvistaa myös itseohjautuvuutta ja oppimista työssä. Mielestäni kehittämistyössä kannattaisi hyödyntää tätä mallia. Malli tukee myös valmentavaa johtajuutta, vahvistaisi tiimien itseohjautuvuutta ja oppimista. Nämä aiheet nousivat esiin tutkimustuloksissa ja niitä haluttiin kehittää.

Ristikangas ym. (2021) toteavat, että toimiva ja tehokas tiimi tarvitsee oikeanlaista johtajuutta ja valmentava tiimin johtaminen tulisi olla mahdollisimman laajalti jaettua, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna ja ohjautumisena koti yhteisesti määritettyä tavoitetta. Valmentava ote perustuu vastuuttamiseen, eli vastuuta annetaan sille, jolle se kuuluu. Yhdessäohjautuvassa tiimissä vastuu laajenee siten, että jokainen tiimiläinen on vastuussa koko tiimin yhteisestä työstä. Yhteisvastuun toteutumisessa tiimin tulisi rakentaa vuorovaikutusta ja luottamusta pitkäjänteisesti. (Ristikangas ym. 2021, 14–15, 332–333.)

Olen samaa mieltä Ristinkankaan ym. (2021) kanssa siitä, että valmentava tiimin johtaminen tulisi olla mahdollisimman jaettava, jolloin jokainen tiimissä on vastuussa koko tiimin yhteisestä työstä ja tavoitteista. Tämä vaatii luottamusta ja vuorovaikutustaitoja, kuten edellä kävi jo ilmi. Onnistuneessa tiimityöskentelyssä tulisi hyödyntää monipuolista osaamista ja kunnioittaa työntekijöiden erilaisia vahvuuksia. Tämä toteutuisi parhaiten siten, että tiimin vastuut jaetaan työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen kautta. Näiden selkeä määrittely edistäisi tiimien itseohjautuvuutta ja toisi voimavaroja tiimityöhön. Valtiolla.fi (2024b) mainitsee VALOA-sivuston, joka tarjoaa työkaluja, esimerkkejä ja ideoita valmentavan ja oppivan työkuultuurin kehittämiseksi työyhteisöissä. Sivusto on mielestäni tutustumisen arvoinen ja sen tarjoamia työkaluja kannattaisi tiimeissä hyödyntää.

### 6.3 Luotettavuus

Luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetissa tutkitaan sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetissa tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisissä tutkimuksissa ja ne vastaavat lähinnä kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Useissa laadullisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan näiden käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161, 163.)

Vilkan (2021) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkijan rehellisyys hänen tekemistään valinnoista ja ratkaisuista. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan, jolloin se on suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, mutta myös tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilka 2021, 196–200.) Eskola ja Suoranta (2014) toteavat, että tutkija joutuu laadullisessa tutkimuksessa jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin



vapaampaa kulkea edestakaisin analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. (Eskola & Suoranta 2014, 209.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus näkyy tutkimusprosessien eri vaiheissa. Laatuun vaikuttaa, että tutkija kykenee laatimaan toimivan tutkimusasetelman ja osaa valita kohdejoukon, joka vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. Organisaatiotutkimuksessa omakohtainen tieto vaikuttaa tutkijan ensiymmärrykseen, sillä hänellä on tällöin tietynlaisia ennakkokäsityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Yhteys tutkimuskontekstiin voi tuoda etua tutkimukseen, koska konteksti ja ”organisaation kieli” ovat tutkijalle entuudestaan tuttuja ja sen vaikutus voi näkyä myönteisesti tutkimuksen rakentamisessa ja toteutumisessa. (Aaltio & Puusa 2020, 181.)

Avoimia kysymyksiä sisältävän kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös kyselyyn vastanneiden rooli. Huonoja puolia avoimen kyselyn vastauksissa on niiden ylimalkaisuus tai epätarkkuus. Kysymyksiin vastataan asian vierestä tai niihin ei välttämättä vastata ollenkaan. Vastaukset voivat olla myös tutkijan kannalta työläitä analysoida, koska luokittelu ja tulosten laskeminen vievät enemmän aikaa kuin valmiiden vaihtoehtojen tulkinta. (Valli 2018, 114.) Hirsjärvi ym. (2015) mainitsevat myös kyselytutkimuksen mahdollisiksi haitoiksi mm. ovatko vastaajat kuinka vakavissaan suhtautuneet kyselyyn, ovatko annetut vastaukset onnistuneita ja ovatko vastaajat perehtyneitä kysymysten aihealueesta. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.)

Kato, eli kyselyyn vastaamattomuus voi olla hyvinkin suurta (Hirsjärvi ym. 2015, 195). Vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi ja vastauslomakkeiden palautuksessa on viiveitä (Vilkkä 2021, 94). Vehkalahti (2019) toteaa, että vastausprosentti osoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja se kertoo, kuinka moni otokseen valituista on vastannut ja palauttanut kyselylomakkeen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, on hyvä raportoida vastausprosentti. Nykyisin kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat tyypillisesti alle 50 %:n suuruisia. (Vehkalahti 2019, 44.)

Kehittämistyöhöni liittyvään kyselyyn vastasi 7 (58,3%) tiiminvetäjää ja 15 (30,6 %) tiimiläistä, joten vastausprosenttia voidaan pitää luotettavuuden kannalta hyvänä. Vastauksia analysoidessa huomio kiinnittyi joidenkin vastausten epämääräisyyteen ja siihen, että vastaukset menivät välillä asioiden vierestä ja osa vastauksista oli kirjoitettu ranskalaisilla viivoilla ja lyhyillä lauseilla. Tulkinta vei tämän vuoksi enemmän aikaa, vaikeutti aineiston luokittelua ja aiheutti täten pohdintaa myös luotettavuudesta. Luotettavuutta heikensi myös käytettyjen termien ajoittainen eroavuus, esimerkiksi kun kysymyksessä kysyttiin odotuksia tiimivetoajalta, vastauksissa puhuttiin esihenkilöstä tai johtajasta.

Luotettavuuden arviointia tein koko kehittämistyön ajan ja tämä näkyy tutkimusprosessin eri vaiheissa. Omakohtainen tieto auttoi minua myönteisesti tässä tutkimuksessa, mutta se asetti myös haasteita, koska kehittämistyö kohdistui omaan organisaatioon ja itseohjautuviin tiimeihin, joissa olen itse mukana.

#### **6.4 Loppusanat**

Valmentavalla johtamisella on paljon potentiaalia itseohjautuvien tiimien voimavarojen edistämiseksi. Karelia-ammattikorkeakoulussa on kuitenkin vielä tehtävää valmentavan johtamisen käytännön toteutuksen parantamiseksi. Mielestäni on kuitenkin mahdollista parantaa tiimimallia ja tiimien toimintaa valmentavan johtamisen avulla. Tähän tarvitaan tukea, selkeämpää ohjausta ja koulutusta, tiimien yhteistyön ja viestinnän kehittämistä, avointa palautetta, yhteisiä pelisääntöjä sekä avointa keskustelua tiimien ja esihenkilöiden välillä. Mielestäni tarvitaan myös itsensä johtamisen taitoja, jotka ovat asiantuntija Seija Moilasan (2021) mukaan oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja muuttamista. Moilanen toteaa, että kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja, riippumatta työtehtävästä tai asemasta työyhteisössä. Taito sisältää tämän lisäksi myös omien ajatusten ja tunteiden säätelyä. Moilasan mielestä näiden tavoitteiden myötä on mahdollista saavuttaa työhyvinvointi ja sujuva työ. Olen tästä täysin samaa mieltä.

Jatkotutkimusideana heräsi mielenkiinto tutkia yhdessäohjautuvuutta ja erityisesti jaettua johtajuutta, sillä niillä on selkeä yhteys valmentavaan johtamiseen. Olen sitä mieltä, että johtajuuden jakamista tullaan luultavasti tarvitsemaan tulevaisuudessa yhä enemmän.

Valmentava johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia tiimien kehittämiseen ja voimavarojen lisäämiseen, mutta sen käytännön toteutumiseen vaikuttavat moninaiset tekijät, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ja kehittämistä. Kehittämistyöni on hyvä päättää Ristikankaan & Ristikankaan (2018,12) sanoihin:

*"Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja **se kuuluu kaikille.**"*

*"Yksin voimme tehdä niin vähän, mutta yhdessä niin paljon."*

*-Helen Keller-*

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 177–188.
- Anttila, K. & Saarisilta, J. 2023. Valmentava johtajuus - miten kehittyä valmentavassa johtamisotteessa? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urly.fi/3gxJ> 1.11.2023
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tekijät ja Tietosanoma Oy.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11, (4), 227–268. <https://urly.fi/3eV8>. 4.10.2023
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. Uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos, Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibs-ekirjat. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1> 2.11.2023
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juhila, K. 2023. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> 15.12.2023
- Jääskeläinen, H. 2021. Itseohjautuva tiimiorganisaatio ei tarkoita johtamisen katoamista: "Ei verrattavissa vasikoiden juoksuun kesälaitumille". Brik. Johtamisen ja esimiestyön ammattilehti. <https://brik.fi/brik-lehti/itseohjautuva-tiimiorganisaatio/> 3.10.2023
- Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankainen, S. 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin Yliopisto. 2.04.2022. Blogi. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/> 9.3.2024
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2022. Karelian strateginen henkilöstösuunnitelma Karelia-intrassa.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023a. Laatuauditointi itsearviointiaineisto 2023 Karelia-intrassa.

- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023b. Johtaminen ja organisaatio Karelia-int-rassa.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2024a. Työyhteisön kehittämissuunnitelma 2024 Karelia-intrassa.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2024b. Työnohjaus Karelia-intrassa.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kärkkäinen, T., Tikkanen, P., Kiviniemi, L. & Savolainen, K. 2021. Osaaminen kehittyy valmentavalla johtamisella ja verkostoyhteistyöllä. Oamk Journal 68/2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021102151948> 28.2.2024
- Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. 12.12.2018. Spoken”. <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/> 6.11.2023
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E. & Feldt, T. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–115.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy. 9–32.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työniemu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin- vai pa-hoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (n=2000) perustuva perustuva tutkimus. Aalto University publication series, 3, 1–43. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyöniemuSuomessa.pdf> 1.10.2023
- Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: How organizations can support managers. Journal of Management Development. 37, 2, 188–200. [https://primo.uef.fi/permalink/358FIN\\_UOEF/13fjt4t/cdi\\_proquest\\_journals\\_2013503081](https://primo.uef.fi/permalink/358FIN_UOEF/13fjt4t/cdi_proquest_journals_2013503081) 12.10.2023
- Milner, J., Milner, T. & McCarthy, G. 2020. A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. The Journal of Applied Behavioral Science, 56, 2, 237–254. <https://browzine.com/libraries/1029/journals/7464/issues/333347163?showArticleInContext=doi:10.1177%2F0021886320905126> 9.10.2023
- Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. 11.10.2021. Blogi. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/> 10.3.2024
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari
- Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote alalla. Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy. 265–285.
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022: Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/130787> 3.3.2024
- Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. 2020. Narratiivinen lähestymistapa organisaatiokulttuurissa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 216–227.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Uudistettu painos. Turku: rtr-consulting. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526987101>. 30.9.2023
- Ristikangas, M. 2018. Valmentava ote auttaa kokeilemaan. 17.8.2018. Blogi. <https://www.bomentis.fi/blogit/valmentava-ote-aktivoi-kokeilemaan/> 1.11.2023
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2021. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 6. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen – Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ristikangas, V. & Takala, V. 2021. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille. 22.11.2021. Blogi. <https://www.bomentis.fi/blogit/valmentava-johtaminen-kuuluu-kaikille/> 1.11.2023
- Ruutu, S., 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation on intrinsic motivation, social development, and well-being. University of Rochester. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf) 6.10.2023
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html) 16.11.2023
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen: matkaopas organisaation muutosmatkalle. Espoo: Brik.
- Salminen, J. 2020. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: J-Impact
- Sarkkinen, M. 2020. Näin esimies on läsnä työntekijöilleen. 26.2.2020. Työpiste-verkkolehti. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-on-lasna-tyontekijoilleen/> 8.3.2024
- Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä – Tunnetaidot työkaluna sosi- ja terveysalalla. Keuruu: PS-kustannus.
- Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajattelua, koettua, tutkittua. Espoo: Oppian, 87–98.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Tainio-Keinonen, K. 2020. Osaamisen kehittämisen menetelmät ja työkalut. Vuolearning. 23.09.2020. Blogi. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittamisen-menetelmat-ja-tyokalut> 29.2.2024

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turtio, T. 2021. Missä tilanteissa valmentava johtaminen ei toimi? Tarja Turtio. 18.02.2021. Blogi. <https://tarjaturtio.fi/missa-tilanteissa-valmentava-johtaminen-ei-toimi/> 23.10.2023
- Työterveyslaitos. 2023. Mitä valmentava johtaminen edellyttää organisaatiolta? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-valmentava-johtaminen-edellyttaa-organisaatiolta> 16.10.2023
- Työterveyslaitos. 2024a. Palautteen antamisen rautalankamalli. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/palautteen-antamisen-rautalankamalli> 9.3.2024
- Työterveyslaitos. 2024b. Grow-malli. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli> 9.3.2024
- Valli R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli R. & Perkkilä P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli Raine, Aarnos Eila (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtiolle.fi. 2024a. Grow-malli. <https://www.valtiolla.fi/valoa/tutki/tyokalupakki/grow-malli/> 9.3.2024
- Valtiolle.fi. 2024b. Valoa-sivusto. <https://www.valtiolla.fi/valoa/> 9.3.2024
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/download> 9.11.2023
- Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 169–184.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilanen, P. 2020. Valmentava johtajuus voimaannuttaa. 14.5.2020. Blogi. <https://luotain.net/valmentava-johtajuus-voimaannuttaa/> 1.11.2023
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, J. 2023. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallönanalyysi/> 13.11.2023

Arvoisa tiiminvetäjä

Opiskelen johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutuksessa Karelia-ammatti-korkeakoulussa ja kerään aineistoa opinnäytetyötäni varten. Kehittämistyön tavoitteena on tarkastella, miten valmentavaa johtamista tulisi toteuttaa, jotta se tukisi itseohjautuvien tiimien toimintaa. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka valmentava johtaminen toteutuu Karelia-amk:n itseohjautuvissa tiimeissä, miten tiimit kehittyvät sen avulla ja miten valmentava johtaminen näyttäytyy tiimiläisten ja tiiminvetäjien työssä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan edelleen kehittää tiimimallia ja tiimeissä työskentelyä valmentavan johtamisen avulla.

Kyselyn kohderyhmänä ovat Karelia-amk:n hallinto- ja tukipalveluiden tiiminvetäjät ja tiimiläiset. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan kysymyksiin.

**Kysely sulkeutuu 22.10.2023 klo 23:59.**

**Linkki kyselyyn:** <https://link.webpolsurveys.com/S/095F952A91ACB972>

Tutkimukseen on myönnetty lupa 04.08.2023 § 78 / Petri Raivo

Kiitos paljon avusta jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Suvi Pajarinen, 2108362  
suvi.pajarinen@edu.karelia.fi

### **Kysymykset**

1. Mitä on mielestäsi valmentava johtaminen?
2. Miten käytännössä toimit tiimisi valmentavana johtajana?
3. Mitä odotat omalta tiimiltäsi, jotta valmentava johtaminen toteutuu itseohjautuvassa tiimissä?
4. Miten ja millä keinoin valmentava johtaminen toimisi voimavarana itseohjautuville tiimeille?



Arvoisa tiimiläinen

Opiskelen johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutuksessa Karelia-ammatti-korkeakoulussa ja kerään aineistoa opinnäytetyötäni varten. Kehittämistyön tavoitteena on tarkastella, miten valmentavaa johtamista tulisi toteuttaa, jotta se tukisi itseohjautuvien tiimien toimintaa. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka valmentava johtaminen toteutuu Karelia-amk:n itseohjautuvissa tiimeissä, miten tiimit kehittyvät sen avulla ja miten valmentava johtaminen näyttäytyy tiimiläisten ja tiiminvetäjien työssä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan edelleen kehittää tiimimallia ja tiimeissä työskentelyä valmentavan johtamisen avulla.

Kyselyn kohderyhmänä ovat Karelia-amk:n hallinto- ja tukipalveluiden tiiminvetäjät ja tiimiläiset. Vastaaminen tapahtuu anonymisti.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan kysymyksiin.  
Kysely sulkeutuu **22.10.2023 klo 23:59**.

**Linkki kyselyyn:** <https://link.webropolsurveys.com/S/4AE074C5811098B1>

Tutkimukseen on myönnetty lupa 04.08.2023 § 78 / Petri Raivo

Kiitos paljon avusta jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Suvi Pajarinen, 2108362  
suvi.pajarinen@edu.karelia.fi

### **Kysymykset**

1. Mitä on mielestäsi valmentava johtaminen?
2. Mitä odotat tiiminvetäjältäsi, jotta valmentava johtaminen toteutuu tiimeissä?
3. Miten ja millä keinoin valmentava johtaminen toimisi voimavarana itseohjautuville tiimeille?
4. Oletko tyytyväinen itseohjautuviin tiimeihin ja valmentavaan johtamiseen Kareliassa ja kuinka se mielestäsi toteutuu? Mitä haluaisit muuttaa ja kehittää?