

Valmentavan johtamisen kulttuurin ja yhteisöohjautuvan tiimityön vahvistaminen

Case: Organisaatio X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Irina Tuhu

Tiivistelmä

Tekijä(t) Irina Tuhu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 65+12	
Työn nimi Valmentavan johtamisen kulttuurin ja yhteisöohjautuvan tiimityön vahvistaminen. Case: Organisaatio X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Valtionhallinnon Organisaatio X		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyö tehtiin valtionhallinnossa toimivassa Organisaatio X:ssä. Tarkoituksena oli vahvistaa organisaation valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjautuvaa tiimityötä. Tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden oppimiskokemuksia Talentti-valmennusohjelmasta ja valmentavan johtamisen kulttuuria esihenkilöiden näkökulmasta sekä tehdä niihin liittyviä kehitysehdotuksia.</p> <p>Tietoperustassa perehdyttiin organisaatiokulttuuriin ja valmentavaan johtamiseen sekä yhteisöohjautuvaan organisaatioon ja yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalliin. Kehittämistyössä sovellettiin tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaa. Tutkimusote oli pääasiassa kvalitatiivinen. Tiedonkeruu toteutettiin dokumenttianalyysillä ja Webropol-kyselyllä.</p> <p>Tulosten mukaan Organisaatio X on vielä valmentavan johtamisen kulttuurin ja yhteisöohjautuvuuden alkuvaiheessa, ja organisaation on jatkettava työtä valmentavan kulttuurin kehittämiseksi. Kehitysehdotukset liittyvät vuorovaikutuksen, koulutusten, ajanhallinnan sekä palautteen antamisen ja -vastaanottamisen kehittämiseen.</p>		
Asiasanat organisaatiokulttuuri, valmentava johtaminen, yhteisöohjautuva tiimityö		

Abstract

Author(s) Irina Tuhu	Type of Publication Master's thesis	Published 2024
	Number of Pages 65+12	
Title of Publication Strengthening the culture of coaching leadership and community-led teamwork Case: Organization X		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Business Development and Leadership		
Organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Government Organization X		
Abstract <p>This thesis was done in Organization X, which is a government organization. The aim of this thesis was to strengthen the organization's culture of coaching leadership and community-led teamwork. The goal was to find out the learning experiences from the Talenti-coaching program and the culture of coaching leadership from the perspective of supervisors, as well as to make related development suggestions.</p> <p>In the theoretical framework, this thesis delved into organizational culture and coaching leadership, as well as community-led organization and the operational model of team driven by the community. The research approach was mainly qualitative. Data collection was conducted with document analysis and a Webropol-survey.</p> <p>According to the results, Organization is still in the early stages of coaching leadership and community-led culture and the organization must continue the work of strengthen a coaching leadership culture. Development suggestions relate to improving interaction, training, time management, as well as feedback.</p>		
Keywords organizational culture, coaching leadership, community-led team		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistyön tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta ja menetelmät	3
2	Kohdeorganisaatio ja Talentti-valmennusohjelma.....	7
2.1	Organisaatio X.....	7
2.2	Talentti-valmennusohjelma.....	8
3	Tietoperusta.....	10
3.1	Organisaatiokulttuuri.....	10
3.1.1	Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen	11
3.1.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen ja kehittäminen.....	11
3.1.3	Jatkuva keskustelu	13
3.2	Valmentava johtaminen	14
3.2.1	Valmentava johtaminen ja johtajuus	15
3.2.2	Valmentava johtamiskulttuuri.....	17
3.2.3	Valmentavan johtamisen vahvistaminen ja toimintamallit.....	19
3.3	Yhteisöohjautuvuus	24
3.3.1	Yhteisöohjautuva organisaatio.....	25
3.3.2	Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli	26
4	Kehittämistyön toteutus.....	30
4.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	30
4.2	Kehittämistyön vaiheet ja aikataulu.....	33
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	34
5	Tulokset.....	37
5.1	Dokumenttianalyysin tulokset	37
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	37
5.3	Kehitysehdotukset Organisaatio X:lle	49
6	Johtopäätökset	55
6.1	Pohdinta	55
6.2	Vastaukset kehittämistyön kysymyksiin	57
6.3	Kehittämistyön arviointi ja tulosten hyödyntäminen.....	58
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	60
	Lähteet	62

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Webropol-kyselyrunko

Liite 3. Kyselyn avoimet vastaukset

Liite 4. 8x8-ideointityökalu

1 Johdanto

1.1 Kehittämistyön tausta

Työelämän toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille. Ojasalon ym. (2015, 11) mukaan, jatkuva kehittäminen nousee yhä tärkeämpään rooliin, kun organisaatioiden on ennakoitava muutoksia, arvioitava muutosten merkityksiä ja tehtävä tämän pohjalta strategisia valintoja. Kehittämisellä pyritään luomaan uusia, tai kehittämään olemassa olevia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja omien tarpeiden mukaan.

Organisaatiokulttuuri on keskiössä, kun haetaan ymmärrystä työyhteisössä tapahtuvista näennäisesti selittämättömistä asioista. Kulttuurissa on kyse tiedostamattomista, mutta itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät yhteisön jäseniä. Kulttuuri kuvataan usein jäävuorena. Sen huippu on organisaation näkyvä osa, eli se mitä voidaan nähdä, tuntea tai kuulla. Konkreettisesti huippu tarkoittaa esimerkiksi kirjoitettuja ohjeistuksia ja toimintatapoja. Valtaosa kulttuurista on kuitenkin pinnan alla, ja niin itsestään selvää, ettei sitä välttämättä edes tiedosteta: asioita mitä pidetään tärkeänä, mihin uskotaan ja millä tavoin ihmisiin suhtaudutaan. (Kuusela 2015, 14–15.)

Otala ym. (2021) kuvailevat, että kulttuuri on organisaation käsitys toimintatavoista ja ajatuksista, ja osa on johtamista. Kulttuurin rakentaminen ja johtaminen ovat viime vuosina vaikeutuneet, mutta ovat yhä tärkeämpiä lisääntyneen etätyön vuoksi. Kuuselan (2015, 13) mukaan organisaation johdon tulee olla kiinnostunut organisaatiokulttuurista. Esihenkilöille rakentuu kuva ryhmänsä arvostuksista, sekä toimintaa ohjaavista periaatteista, jolloin ne voidaan huomioida omassa johtamistyössä. Kulttuurin kuvataan olevan liiman kaltainen, mikä yhdistää organisaation henkilöstön ja tehtävät toisiinsa. Kulttuurin merkittävimpiin piirteisiin kuuluu, että se vaikuttaa silloin kuin sitä ei huomaa, se tarttuu helposti, ja pysyy tiukassa.

Kun työntekijöistä ja tiimeistä tulee yhä itseohjautuvampia, johtamisen tarve ei suinkaan vähene, vaan johtamiselta vaaditaan uudenlaisia asioita. Käskytämisen ja mikromanagerauksen aika on ohi, ja johtajalta vaaditaan valmentavaa otetta. Johtajan tehtävä on poistaa esteet työntekijöiden menestyksen tieltä, mahdollistaa johdettavien loistaminen. (Ritakallio 2019.)

Ristikangas ym. (2021) toteavat, että valmennus on jo pitkään tunnistettu ja yhdistetty osaksi johtajuutta. Yksilökeskeisen johtamiskulttuurin tavat eivät ole enää riittäviä, vaan lisäksi tarvitaan osaamista myös tiimin johtamisesta. Valmentava johtaminen vahvistaa

yhteisöohjautuvuutta, sekä tiimin jäsenten keskinäistä yhteisvastuuta. Valmentavaa johtamista on tutkittu paljon mikä näkyy lähteiden runsaana saatavuutena. Aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta sekä laaja-alaisesti artikkeleita ja tutkimusta.

Yhteisöohjautuvuus on nyt kaikkialla, ja ilmiönä se näyttäisi nousevan entistä enemmän esiin (Salovaara 2022). Myös, Eskola (2022) uskoo, että yhä useampi yritys vannoo yhteisöohjautuvuuden nimiin. Ilmiönä yhteisöohjautuvuus näyttäytyy kuitenkin melko uutena, mikä näkyy lähteiden niukkana saatavuutena. Nyfoundi ym. (2022) mukaan, johdon valmennustaitoja koskeva tutkimus on ollut kasvussa viimeisen vuosikymmenen aikana, mutta esimerkiksi osaavan esihenkilövalmennuksen tiimitason seurauksista tutkimus on vielä alkuvaiheessa. Kehittämistyön mielenkiintoa lisää tutkijan oma kiinnostus valmentavan johtamisen sekä yhteisöohjautuvan tiimityön aihepiiriä kohtaan, sekä halu kehittää ja vahvistaa kohdeorganisaation työyhteisön kulttuuria ja tiimityöskentelyä.

Kehittämistyön toimeksiantajaorganisaatio, Organisaatio X, on julkinen viranomaistaho, jossa henkilöstön lukumäärä on yli 1000 henkilöä. Organisaatio X rakentuu useammasta esihenkilötasosta, joita ovat pääjohtaja, ylijohdajat, johtajat, päälliköt sekä tiiminvetäjät. Työ pohjautuu Organisaatio X:n tahtotilaan olla johtamisen edelläkävijä, haluttu työpaikka sekä työnantaja, mikä tunnetaan kyvykkäistä esihenkilöistään ja osaavasta henkilöstöstään, ja jonka toimintaa ohjaavat hyvä itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Organisaatio X pyrkii kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti vahvistamaan tiimien yhteisöohjautuvuutta sekä vahvistamaan valmentavan johtamisen kulttuuria. (Valmentava toimintatapa ja Talentti-valmennusohjelma 2023.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi kohdeorganisaatio käynnisti helmikuussa 2022 Talentti-valmennusohjelman valmentavan johtajan johdolla. Valmennus oli räätälöity johtohenkilöille, eli organisaation päälliköille, johtajille ja ylijohdajille. Kyseessä on valmennusohjelma, mikä johdattaa valmentavan johtamisen ja valmentavan toimintatavan periaatteisiin. Valmennuksen tavoitteeksi asetettiin pohtia valmentavaa toimintaotetta eri näkökulmista, ja näin saada siitä toimiva työkalu esihenkilötyöhön. Yhteinen valmennuksen päätöstilaisuus pidettiin tammikuussa 2023. (Valmentava toimintatapa ja Talentti-valmennusohjelma 2023.)

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämistyön tarkoituksena on vahvistaa valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjautuvaa tiimityötä Organisaatio X:n arjessa. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation päälliköiden, johtajien ja ylijohdajien oppimiskokemuksia Talentti-valmennuksesta, eli siitä, kuinka valmennuksessa onnistuttiin, sekä millainen valmentavan johtamisen kulttuuri kohdeorganisaatiossa on esihenkilön näkökulmasta. Selvityksen tuloksia

hyödynnetään laatimalla Organisaatio X:lle kehitysehdotukset valmentavan johtamisen vahvistamiseksi organisaatiossa.

Kehittämistyön hyöty syntyy organisaatiolle tämänhetkisen johtamisen ja valmentavan johtamisen kulttuurin kuvaamisesta esihenkilöiden näkökulmasta sekä valmentavaa kulttuuria tukevista kehitysehdotuksista. Tavoitteisiin ja tietoperustaan viitaten kehittämistyössä haetaan vastausta seuraavaan pääkysymykseen:

- Miten valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjautuvaa tiimityötä voidaan vahvistaa?

Pääkysymys on jaettu kahteen sitä tukevaan alakysymykseen:

- Millainen Talentti-valmennusohjelma oli oppimiskokemuksena ja miten se on vaikuttanut johtamiseen?
- Millainen valmentavan johtamisen kulttuuri Organisaatio X:ssä on esihenkilöiden näkökulmasta?

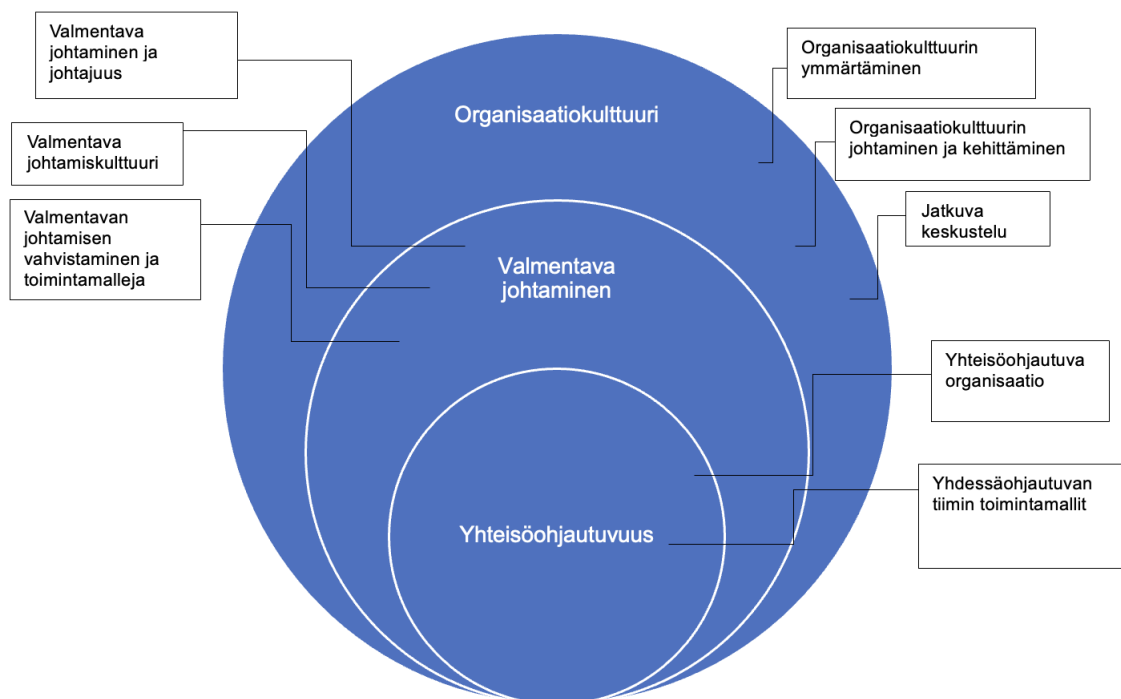
Kehittämistyössä keskitytään Organisaatio X:n Talentti-valmennusohjelman käyneisiin päälliköihin, johtajiin sekä ylijohdajiin. Työssä ei huomioida kohdeorganisaation uusia esihenkilöitä, jotka eivät ole osallistuneet valmennusohjelmaan. Hankkeen ulkopuolelle jätetään myös tiiminvetäjät, sillä kohderyhmälle toteutettiin oma valmennuskokonaisuus eri ajanjaksona. Kehittämistyön täsmentämiseksi työn ulkopuolelle jätetään myös henkilöstön ja tiimien näkökulmat valmentavan johtamisen toteutumisesta ja kehittämistarpeista. Esihenkilöillä tarkoitetaan kaikkia kehittämistyön kohteena olevia johtohenkilöitä.

Tietoperustan osalta työ rajataan organisaatiokulttuurin kehittämisen ja johtamisen keinoihin sekä toimintamalleihin. Tietoperustaan koottu aiempi tutkimus ja tieto kehittämistyön aihepiiristä toimivat kehittämistyön pohjana ja ne tukevat kehittämistyön toteuttamista.

1.3 Tietoperusta ja menetelmät

Tietoperustassa perehdytään aluksi organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen, johtamiseen sekä jatkuvan keskustelun merkitykseen organisaatiossa. Tämän jälkeen tarkastellaan valmentavaa johtamista, valmentavaa johtamiskulttuuria sekä valmentavan johtamisen vahvistamista ja toimintamalleja. Lopuksi käsitellään yhteisöohjautuvaa organisaatiota ja yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallia. Kuviossa 1 esitetään tietoperustan osat ja niiden linkittyminen toisiinsa. Kuvion keskeinen idea rakentuu organisaatiokulttuurin laajasta kokonaisuudesta, sen vahvistamisen osa-alueista, sekä johtamisen ja toimenpiteiden merkityksestä.

Valmentavan johtamisen kulttuurin ja yhteisöohjautuvan tiimityön vahvistaminen



Kuvio 1. Kehittämistyön tietoperustan osat

Saarijärven ja Tuomin (2018, 18) mukaan teorian merkitys on laadullisessa tutkimuksessa ilmeinen. Teoria tarkoittaa tutkimuksen viitekehystä eli tutkimuksen teoreettista osuutta. Silverman (1993) toteaa, että teoria on selittäviä käsitteitä sisältävä kokoelma (Metsämuuronen 2008, 9). Puhuttaessa viitekehystä tai tutkimuksen teoriasta tarkoitetaan samaa asiaa sillä perusteella, että molemmat koostuvat käsitteistä sekä niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehys kuvaa tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita. Viitekehys muodostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta eli yleisestä lähestymistavasta tutkia tutkimusaihetta, sekä siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Metsämuuronen 2008, 9; Tuomi & Sarajärvi 2018, 18.)

Menetelmät

Kehittämistyö toteutetaan case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena, minkä kohteena on Organisaatio X. Laineen ym. (2015, 9) mukaan tapaustutkimuksessa kohde on useasti tapahtumakulttu tai ilmiö, jossa tarkastellaan yhtä tiettyä joukkoa. Tapaustutkimus on perusteellinen ja sen kohteena voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, valtio, sivilisaatio tai tapahtumakulku. Tutkimuksen edellytyksenä on monipuolisen aineiston kerääminen sekä tutkittavan kohteen perusteellinen kuvaus.

Laine ym. (2015, 9) kertovat, että tapaustutkimukselle on tyypillistä erilaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, siksi luontevampaa onkin puhua tutkimustavasta kuin metodista. Metsämuuronen (2008, 9–15) lisää, että metodi määritellään erityiseksi tutkimustekniikaksi, jolla kerätään aineistoa tutkimusta varten. Ojasalo ym. (2015, 38) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyöhön, kun halutaan tuottaa tutkimuksen keinoin organisaatiolle kehittämisehdotuksia.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytetään pääasiassa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Hautamäki (2015) esittelee, että kehittämistutkimukselle tyypillistä on yhdistää kehittämistyö ja tutkimus, jossa korostuvat yksityiskohtainen analyysi, mikä perustetaan teoriaan ja empiriaan, tai jompaankumpaan näistä.

Puusa ja Juuti (2020, 58) kuvaavat laadullisen tutkimuksen ottavan huomioon tutkittavan toimintaympäristön ja erilaiset tilannetekijät, mikä mahdollistaa tarkastella ja ymmärtää johtamiskäsityksiä ja muotoja, sekä johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta, kuten myös organisaation sisäisiä suhteita. Laadullisen tutkimuksen tärkeys korostuu siksi, että useat tutkimuskohteet ovat näkymättömiä, abstrakteja ja ihmisten vuorovaikutuksessa syntyviä, tulkinallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ei voida selittää deduktiivisesti, eli tekemällä yleistäviä päätelmiä ja johtopäätöksiä. Tämän vuoksi laadullisen lähestymistavan käyttöä pidetään tärkeänä. Pitkäranta (2014, 27) täydentää, että laadulliselle tutkimukselle on keskeistä, että aineistokeruu on monikanavaista. Metodeina voidaan käyttää haastatteluja, kyselyä, observointia, eli havainnointia, tutkijan omia muistiinpanoja sekä alkuperäisiä asiakirjoja.

Työelämässä tuotetut dokumentit sisältävät monenlaista käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumentteiksi voidaan kutsua esimerkiksi muistioita, projektiraportteja, ja käsikirjoja. Dokumenttianalyysi on puolestaan menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetuista verbaalisista ja kommunikatiivisesta aineistosta. Menetelmällä tavoitellaan dokumenttien järjestelmällistä analysointia, sekä selkeän kuvauksen luomista tutkitavasta ja kehitettävästä asiasta. (Ojasalo ym. 2015, 43.)

Kehittämistyön tiedonkeruu on kaksivaiheinen. Ensimmäiseksi hyödynnetään aineistolähtöistä dokumenttianalyysiä. Tarkastelun kohteena ovat Talentti-valmennuksen taustamateriaalit, johtamisvalmentajan kanssa käydyistä Skype-keskusteluista laaditut muistiot, ja Organisaatio X:n sisäiset asiakirjat, kuten esimerkiksi organisaation laaditut tavoite- ja strategiadokumentit. Dokumenttianalyysin menetelmällä kerättyä aineistoa hyödynnetään toisen vaiheen Webropol-kyselyn rakentamisessa. Kysely suunnataan Organisaatio X:n Talentti-valmennusohjelman käyneille päälliköille, johtajille sekä ylijohantajille.

Kysely on laadulliselle tutkimukselle yleinen aineistonkeruumenetelmä. Kyselyyn perustuva tutkimus on toimiva, kun halutaan selvittää mitä henkilö ajattelee tai miksi hän toimii tiettyjen toimintamallien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 61–62.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35–36) mukaan kyselytutkimus takaa vastaajien anonymiteetin paremmin kuin haastattelu, ja tämä oli ratkaisevassa asemassa aineistokeruumenetelmän valinnassa. Kyselyyn vastaaminen on vastaajille myös helpompaa, sillä se ei ole paikkaan tai aikaan sidottu. Kehittämistyössä hyödynnetään laadullisen tutkimusotteen rinnalla lisäksi määrällistä tarkastelua, mikä näkyy kyselyn rakenteessa. Kysely koostuu avoimista kysymyksistä, suljetuista kysymyksistä, sekä näiden yhdistelmistä.

Ojasalo ym. (2015, 36–37) toteavat, että kehittämishankkeessa lähestymistavat voivat olla osittain päällekkäisiä, joten siinä voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus.

Kehittämistyön kysely analysoidaan sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä tavoitellaan aineiston tiivis ja selkeä muoto. Analyysimenetelmä voidaan rakentaa joko teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti, tai yhdistämällä näitä molempia tapoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Webropol-kyselystä saatua aineistoa hyödynnetään organisaation nykytilan kartoittamisessa sekä kehitysehdotusten laatimisessa yhdessä dokumenttianalyysin kanssa. Ojasalon ym. (2015, 163) mukaan kehittämistyössä uusien näkökulmien ja ideoiden kehittämisessä voidaan hyödynnetään 8x8-ideointityökalua. Kyseessä on ajatuskartan kaltainen ideointityökalu, mikä mahdollistaa luovan ideoinnin.

Kehittämistyössä ei luoda valmista mallia tai jatkokoulutusta, vaan kehitysehdotusten laatimisessa muodostetaan ratkaisuehdotuksia Talentti-valmennusohjelman jatkokoulutuksen rakentamisen tueksi, sekä esitetään havaitut painopisteet 8x8-ideatyökalun muodossa.

2 Kohdeorganisaatio ja Talentti-valmennusohjelma

2.1 Organisaatio X

Organisaatio X on julkinen viranomaistaho, joka toimii Suomen valtion hallinnonalan alaisuudessa. Organisaatio toimii valtakunnallisesti eri paikkakunnilla työllistäen yli 1000 henkilöä ympäri Suomea. Organisaatio X:n johdossa toimii pääjohtaja. Organisaatio koostuu neljästä osaamisalueesta, vaikuttavuusverkostosta sekä yhteisistä palveluista. Organisaation johtotehtävissä toimi ylijohtajia, johtajia, päälliköitä sekä tiiminvetäjiä, jotka ovat sitoutuneet kehittämään ja johtamaan organisaatiota. Valmentavan johtamisen toimintatapoja ja sen juurruttamista organisaatioon on tehty jo useita vuosia, mikä näkyy organisaation arjessa monella eri tasolla. (Organisaatio X 2023.)

Organisaatio X on kohtalaisen nuori julkisenhallinnon virasto, mutta siitäkin huolimatta kohdannut useita isoja muutoksia. Organisaatiossa on viimeisen viiden vuoden aikana toteutettu yhteistoimintaneuvottelut, joiden vaikutukset heijastuivat koko organisaation henkilöstöön ja johtoon. Muutos on vaikuttanut väistämättä henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Tämän muutoksen keskellä koronapandemialla oli merkittävät vaikutukset organisaation toimintojen ja toimintatapojen muuttamiselle ja järjestämiselle. Nykytilanteessa organisaatiossa on vakiintunut hybrityömalli, mutta pääsääntöinen työskentelymuoto on edelleen etätyö. (Organisaatio X 2023)

Organisaatio X toiminta perustuu valmentavaan johtamiseen ja toimintatapaan, jonka tavoitteena on tukea organisaation kaikkien työntekijöiden omaa vastuunottoa ja itsensä johtamista. Organisaation valmentava toimintatapa lähtee organisaation arvoista sekä strategiaan kirjatusta tavasta toimia. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen on osa työtä, jolla varmistetaan uudistumiskyvyn säilyminen. Organisaatiossa on toteutettu erilaisia Coaching-kokeiluja, tuotu oppimismateriaalia valmentavasta johtamisesta videokirjastoon koko henkilöstön käyttöön. Laadittu tuleville vuosille tiekartta valmentavan toimintatavan kasvattamisesta ja juurruttamisesta organisaation arkeen. Lisäksi koulutettu sisäisiä coacheja, sekä käynnistetty tiimicoaching-valmennuksia. (Organisaatio X 2023.)

Kehittämistyö pohjautuu Organisaatio X:n tahtotilaan olla johtamisen edelläkävijä, haluttu työpaikka sekä työnantaja. Joka tunnetaan kyvykkäistä esihenkilöistään ja osaavasta henkilöstöstään, ja jonka toimintaa ohjaavat hyvä itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Organisaatio X pyrkii kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti vahvistamaan tiimien yhteisöohjautuvuutta sekä vahvistamaan valmentavan johtamisen kulttuuria. (Organisaatio X 2023.)

2.2 Talentti-valmennusohjelma

Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi helmikuussa 2022 käynnistettiin johtohenkilöille, eli päälliköille, johtajille ja ylijohdajille räätälöity Talentti-valmennusohjelma. Kyseessä on valmennusohjelma, mikä ohjaa esihenkilöt valmennettavaan johtamiseen. Organisaatio X asetti valmennuksen tavoitteeksi pohtia valmentavaa toimintaotetta eri näkökulmista, ja näin saada siitä toimiva työkalu käytännön esihenkilötyöhön. Valmennuksen järjestäjänä toimi organisaation oma johtamisvalmentaja. (Tervetuloa Talentti-valmennukseen 2022.)

Talentti-valmennusohjelma toteutettiin pienryhmissä vuorovaikutteisesti ja osallistuvasti. Valmennuksen alkukartoituksessa toivottiin, että valmennus toteutetaan yhteisesti, ilman hierarkia jaottelua, jolloin organisaation kaikki johtoportaat osallistuivat valmennukseen yhteisesti. Ryhmät kasattiin sattumanvaraisesti päälliköistä, johtajista ja ylijohdajista. (Johtamisvalmentaja 2024b.)

Valmennus suunniteltiin organisaatio X:n strategisen kyvykkyyden ympärille: *Kyky johtaa itseään ja muita – kohti yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista*. Organisaation tahotilla on viedä valmentava johtaminen koko henkilöstölle, missä johtaminen on ihmisläheistä, arvostavaa ja kuuntelevaa. Organisaatiossa nähdään, että valmentavalla johtamisella saadaan asiantuntijoiden kyvyt ja osaamispotentiaali käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmisten parempi johtaminen ja laadukkaampi vuorovaikutus parantaa jokaisen vastuunkantoa. On myös tunnustettu, että osaava johtaminen kehittää organisaation toimintakykyä, toiminta- ja päätöksentekokykyä sekä työhyvinvointia. Organisaatio pystyy mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin ketterästi, joustavasti ja nopeasti. (Tervetuloa Talentti-valmennukseen 2022.)

Valmennusohjelma koostui seitsemästä eri aihe-moduulista, ja jokainen keskittyi tiettyyn osa-alueeseen:

- johtamisen periaatteet kohdeorganisaatiossa
- itsetuntemus- ja luottamus
- valmentava johtaminen
- läsnäolo, kuuntelu ja luottamuksen rakentaminen
- kielenkäyttö- ja kysymykset
- palautteen antaminen ja psykologinen pääoma
- toiminnan suunnittelu ja vastuullisuus (Tervetuloa Talentti-valmennukseen 2022.)

Talentti-valmennusohjelman ensimmäinen kokoontuminen järjestettiin helmikuussa 2022, ja valmennuksen päätöstilaisuus pidettiin tammikuussa 2023. Kuviossa 2 on havainnollistettu valmennuksen rakentuminen.

Kohdeorganisaation johtohenkilöt ovat sijoittautuneet valtakunnallisesti eri paikkakunnille, joten valmennus toteutettiin kokonaisuudessaan verkossa Teams- ja Skype-alustoja hyödyntäen. (Johtamisvalmentaja 2023a.)



Kuvio 2. Talentti-valmennusohjelman suunnitelma (mukailtu Talentti-valmennuksen ennakkomateriaali 2022)

Valmennus oli laaja: siihen osallistui yhteensä 57 henkilöä ja valmennustilaisuuksia järjestettiin kokonaisuudessaan 40. Valmennuksia pidettiin noin kuukauden välein. Valmennuksen suorittamisen kriteerinä oli osallistuminen vähintään neljään valmennusmoduuliin moduuleista 2–7. Todistuksen Talentti-valmennusohjelman suorittamisesta sai 42 valmennettavaa. Talentti-valmennusohjelma on myöhemmin jalkautettu myös uusille esihenkilöille ja niille, jotka eivät päässeet osallistumaan valmennusmoduuleihin vuonna 2022 sekä kaikille kehityskeskusteluja pitävälle tiiminvetäjille. (Talentin jatkoajatukset 2023.)

Valmentavan johtamisen toteutumista, sekä Talentti-valmennuksen tavoitteiden saavuttamista seurataan ja mitataan säännöllisesti. Talentti-palautekysely on viety osaksi henkilöstön kehityskeskusteluja. Organisaation kehityskeskustelut on viety jatkuvan keskustelun malliin, jossa mahdollistetaan jatkuva palautteen anto ja saaminen. Organisaation suurin mittari on myös VM Baro, mikä on kerran vuodessa toteutettava työtyytyväisyysmittari. (Talentin jatkoajatukset 2023.)

3 Tietoperusta

3.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri on suora käännös latinakielen sanasta cultura. Terminä yrityskulttuuri (company culture) on kirjallisuudessa mainittu ensimmäisen kerran vuonna 1951 kanadalaisen Jacques Elliottin kirjassa *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Merkitykselliseksi teemaksi yrityskulttuuri nousi Yhdysvalloissa vasta 1980-luvulla, ja länsimaissa vasta yritysten huomattua, että japanilaiset yritykset voittavat länsimäiset kilpikumppaninsa tehokkuudessa, laadussa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Organisaatiotutkijoiden keskuudessa ymmärrettiin, että ainoastaan kansalliset kulttuurierot eivät pystyneet selittämään tilannetta, vaan selitystä piti hakea organisaation sisältä. Tämän jälkeen, aina nykypäivään saakka yrityskulttuuria on määritelty useilla tavoilla. (Luukka 2019, 17–18.)

Otala ja Meklin (2021, 218) esittävät, että nykyhetken etäjohtamisessa kulttuurin arvo korostuu, mutta samalla se on haasteellisempaa kuin aiemmin. Virtuaalijohtaminen on tullut organisaatioiden arkipäivään, mikä on luonut omia haasteita perinteiseen organisaatiokulttuurin luomiseen. Vahva kulttuuri toimii *johtajana* myös silloin kun ei olla fyysisesti läsnä. Kulttuurista on tullut osa johtamista. Balaji ym. (2020) kuvaavat uuden klaanikulttuurin keskittyvän organisaatioiden joustavuuteen ja harkintaan, jossa on hajautettu rakenne. Johtajat ja työntekijät kommunikoivat vapaasti ja johtajat toimivat fasilitaattoreina tukien henkilöstönsä ääntä. Tämän kaltainen kulttuuri mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoprosessiin.

Kuuselan (2015, 13–17) mukaan organisaatiokulttuurissa (organization culture) kyse on tiedostamattomista, mutta itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät työyhteisön jäsenet. Kulttuuri syntyy yhdessä opituista ja sovitusta tavoista, mikä auttaa yhteisöä pysymään yhtenäisenä. Tavat toimia on ryhmän tunnusmerkki, mikä ohjaa käyttäytymistä ja tekemistä, sekä lisää omaa kulttuuria yhteisten kokemusten kautta. Kulttuuri voidaan ajatella toimivan liiman lailla, mikä yhdistää organisaation ihmiset ja tehtävät yhteen. Lisäksi kulttuurille on ominaista, että se tarttuu helposti ja on johtajansa näköinen, pysyy tiukassa ja vaikuttaa jopa silloin kun sitä ei huomaa.

Luukka (2019, 25) muotoilee kaksi erilaista määritelmää, joista voi valita itsellensä sopivamman. Ensimmäinen on yksinkertaisen lyhyt, yrityskulttuuri on yrityksen kaikki, ja toinen on pehmeämpi sekä kuvailevampi yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden

ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.

3.1.1 Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen

Miksi kulttuurin ymmärtäminen on organisaatiolle tärkeää? Luukka (2019) selvittää, että ei ole olemassa organisaatiota, jolla ei olisi kulttuuria. Kulttuuri muodostuu joko tietoisesti tai tiedostamatta, johon vaikuttaa niin tehdyt päätökset ja teot, kuin myös tekemättä jääneet asiat. Toivotun kulttuurin saavuttamiseksi tarvitaan johtamista. Adlercreutz (2022) puolestaan kuvailee yrityskulttuurin olevan liikkeellepaneva voima, mikä ottaa energiansa kaikkialta organisaatiosta.

Yrityskulttuuria tutkivissa tutkimuksissa on tunnistettu useita hyötyjä, joita hyvä organisaatiokulttuuri saa aikaan työntekijöiden viihtyvyydessä ja sitoutumisessa organisaatioon. Jos organisaatiokulttuuri kohtaa henkilökohtaisten arvojen, motiivien, tarpeiden ja toiminnan kanssa, silloin organisaatiossa kuljetaan kohti yhteisiä tavoitteita. Onnistumiset vahvistavat kulttuuria, ja henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi. Peter Drucker tiivistää, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi. (Adlercreutz 2022.) Edellä mainittu toteamus kuvaa hyvin sen, että ilman toimivaa kulttuuria yrityksen strategia on voimaton ja irrallinen organisaatiosta. Vahvat organisaatiokulttuurit saavat työntekijät viihtymään työssään pidempään ja myös vetävät osaavia työntekijöitä puoleensa.

Aarnikoivu (2023, 41) puolestaan määrittelee, että strategia on kulttuuria, ja kulttuuri on osa strategiaa. Molemmilla on tärkeä rooli, ja sen sijaan että ne nähtäisiin erillisenä asiana, ne täydentävätkin toisiaan. Strategian ja organisaatiokulttuurin tulee tukea toisiaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja vision toteuttamisessa.

Kulttuuri kuvaillaan ryhmäilmiöksi sillä se yhdistää yksilön ja yhteisön välistä suhdetta. Ryhmässä on suuri voima ja organisaation ydin. Kulttuurin syntymiseen ryhmässä vaikuttaa tärkeämpänä aika, sillä se on edellytys suhteiden ja luottamuksen kehittymisessä. Ilman yhteisiä kohtaamisia ei voi syntyä luottamuksellista ilmapiiriä eikä yhteisöä. Myös vuorovaikutus on osa kulttuuria, sillä se ylläpitää ja tukee keskinäisen luottamuksen rakentumista. Vuorovaikutukselle tulee organisoida aikaa, jotta suhteet eivät jäisi pinnallisiksi. Keskinäisriippuvuus yhdistää yhteisön toisiinsa vastavuoroisuuden kautta, ja ryhmän kiinteys taas koetun hyödyn kautta. (Kuusela 2015, 111–112.)

3.1.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen ja kehittäminen

Kuuselan (2015, 133–134) mukaan kulttuurin johtamisessa kyse on samoista tekijöistä kuin johtamisessa muutoinkin, eli johdettavien ja johtajan välisestä suhteesta, sekä yhteisistä

taidoista toteuttaa tavoitteet. Esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin kulttuurin johtamisen näkökulmasta on samastumisen johtaminen. Keskeistä samaistumisen johtamisessa on esihenkilön kyky toimia tiimipelaajana ja kuuluminen ryhmään. Esihenkilön tulee panostaa vuorovaikutustilanteiden ja ryhmädynamiikan ymmärtämisen lisäksi ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtamiseen sekä reagoitava herkästi toimintaympäristön muutoksiin.

Organisaatiokulttuurin johtamisessa ja kehittämisessä on tiedostettava ja selvitettävä vallitsevan kulttuurin nykytila. Selvitystyöhön sopivat erinomaisesti henkilöstön ja sidosryhmien haastattelut tai kyselyt. Oleellista on tehdä näkyväksi tavoitekulttuurin määrittely ja sen näkyväksi tekeminen. Haastatteluiden arvo nousee siinä, että esille voi nousta niin sanottua hiljaista tietoa, millä on suuri arvo kehittämistyössä. (Adlercreutz 2022.)

Luukka (2019, 95) esittää kulttuurin johtamiselle viitekehyksen, jossa on kolme keskeistä vaihetta (Kuvio 3). Kulttuuria voi ja pitää johtaa, sillä passivoituminen johtaa kurjistumisen tielle, ja aktiivisella johtamisella saavutetaan kehittyminen.



Kuvio 3. Kulttuurin johtamisen viitekehys (mukailtu Luukka 2019, 96)

Viitekehyksen ensimmäinen vaihe on ymmärtää ja tulla tietoiseksi organisaation nykytilasta. Lisäksi tulee tiedostaa suunta mihin organisaation johto haluaa mennä. Tiedostaminen on moninainen prosessi ja selvitystyö vaatii kriittistä tarkastelua realistisen kuvan havainnollistamiseksi. Viitekehyksen toisessa vaiheessa kulttuuri tulee muotoilla asetettuja päämääriä tukevaksi. Muotoilulla tässä yhteydessä tarkoitetaan organisaation käytänteiden, rakenteiden ja muiden toimintatapojen muotoilua niin, että ne tukevat tavoitekulttuuria. Muotoilu pitää sisällään uusien toimintamallien luomista, hyväksi todettujen mallien kehittämistä sekä vanhojen tehottomien toimintatapojen purkamista. Kolmas vaihe on elää toivottua kulttuuria

todeksi. Organisaation johtajien ja henkilöstön tulee toimia organisaation kulttuurin mukaisesti ja tukea sitä omilla teoilla. Kulttuuri on vahva, mutta se vaatii tavoitteiden tiedostamista, sekä jatkuvaa tukea. (Luukka 2019, 96–102.)

Adlercreutz (2022) toteaa, että organisaationkulttuuri tulee määritellä ja työstää yhdessä henkilöstön kanssa. Keskeistä on tunnistaa ja kirjoittaa auki organisaation arvot. Jokaisella organisaatiolla on kirjatut arvot, mutta useasti henkilöstö ei ole tietoinen mitä niillä tarkoitetaan, tai miten ne näkyvät omassa tai organisaation toiminnassa. Arvot tulevat eläväksi jokapäiväisessä tekemisessä ja tämä pitää tehdä näkyväksi. Arvojen tulisi olla konkreettisia ja toiminnallisia, eikä ainoastaan kauniita sanoja. Kehitystyön tulee olla jatkuvaa, jotta haluttu muutos saadaan aikaiseksi ja yrityskulttuuri vahvistuu.

Hyvässä organisaatiokulttuurissa on tunnistettu seuraavien kymmenen tekijän olevan läsnä:

- organisaatio koetaan yleisesti myönteiseksi
- tunnistetaan yhteinen selkeä päämäärä
- oppimista ja kehittymistä tuetaan, ja luodaan niille tilaa
- henkilöstön hyvinvointiin panostetaan
- esihenkilötyössä noudatetaan valmentavaan ja ratkaisukeskeiseen toimintaotteeseen
- henkilöstö tuntee itsensä arvostetuksi
- jokainen otetaan mukaan ja yhteisössä on läsnä yhteisöllisyys
- tasapuolinen kohtelu on toiminnan ydin
- henkilöstö haluaa suositella työntajansa myös muille
- avoin vuorovaikutus toteutuu organisaatiossa (Aarnikoivu 2023, 32.)

3.1.3 Jatkuva keskustelu

Jatkuvalla keskustelulla ja vuorovaikutuksella on tarvetta organisaatiossa, mutta organisaatioita sitoo myös yhteistoimintalaki, minkä mukaan vuoropuhelua tulee käydä työntajan ja henkilöstön edustajan välillä säännöllisesti neljännesvuosittain. Tämä lain edellytys on minimaatimus organisaatioille, jotta viestintä ja vuorovaikutus olisi osa organisaation toimintakulttuuria. Laadukas ja menestyvä viestinnän ja vuorovaikutuksen toteutuminen on kuitenkin organisaatiosta kiinni. Jatkuva keskustelun malli on yksi tapa varmistaa oikea aikainen tiedonkulku, sekä tukea työyhteisön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kokonaisvaltaista suunnittelua. (Aarnikoivu 2023, 125–127.)

Aarnikoivun (2023, 129–135) käsityksen mukaan jatkuvan keskustelun mallin laadintaan tulee osallista organisaation koko henkilöstö, sillä se on läpinäkyvää, luottamusta ja yhteistyötä rakentavaa toimintaa. Henkilöstön mukaan ottaminen on välttämätöntä mallin toimivuuden kannalta, jossa edellytetään työntekijäymmärrystä ja aitoa dialogia johdon ja henkilöstön välillä. Tehokkaan jatkuvan keskustelun mallin laadinnassa tunnistetaan mistä aiheista keskustelua käydään. Määritetään kenen tai keiden kanssa keskustelua tullaan käymään ja sille sopiva ajankohta. Lisäksi määritellään kanavat ja foorumit jatkuvalla keskustelulle. Jatkuvan keskustelun toteutumista ja seurantaan voi helpottaa viemällä jatkuva keskustelu osaksi vuosikello suunnittelua. Vuosikello helpottaa sekä henkilöstöä, että johtoa hahmottamaan kokonaisuutta sekä asetettuja tavoitteita. Jatkuvan keskustelun rinnalla on tärkeää ylläpitää laadukas viestinnän kokonaisuus kuten tiedottaminen intrassa, tiedotteet, sähköpostit ja uutiskirjeet. Jatkuva viestintä tukee ja vahvistaa yhteisiä tavoitteita, sekä mahdollistaa kirjallisella tiedotteella ja nostamalla asiat tarvittaessa keskusteluun.

3.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus johtamistyylinä yleistyy organisaatiossa, ja sille on muovautunut jo useita määritelmiä. Kaikille määritelmille yhteistä on kuitenkin ajatus siitä, että ne poikkeavat perinteisistä ylhäältä alas johdetuista johtamismalleista. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 43) määrittelevät valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa toisiin sekä tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuus todetaan olevan arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhdessä tekemistä, missä jokaisen potentiaali saadaan vapautettua ryhmän ja organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti ryhmä tukee omalla potentiaalillaan yksittäisten henkilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se perustuu luottamukseen.

Cui ym. (2022) esittelevät, että valmentavalle johtamiselle on tunnusomaista rohkaiseva ja innostava toimintatapa, missä ohjataan työntekijöitä heidän työsuorituksensa parantamiseksi. Soback (2021, 31) on sitä mieltä, että valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Kurttila ja Aalto (2021, 16) puolestaan toteavat, että valmentava johtaminen on vastakohta suoralle johtamiselle, ja se voidaan nähdä enemmänkin prosessina, missä valmentaja auttaa valmennettavaa hyödyntämään voimavarojaan niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa.

Renforsin (2021, 253) mukaan coaching on kehittämismenetelmä, jolla pyritään asiakkaan henkilökohtaiseen kehittymiseen, sekä saamaan pysyvää muutosta henkilön toimintatavoissaan. Coaching-alan järjestö International Coaching Federation (ICF) on vuonna 2020 määritellyt, että coaching tarkoitus on luoda ajattelua herättävä ja luova prosessi coachingin

coutchin (valmentajan) ja asiakkaan välille, mikä inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täydelliseen hyödyntämiseen, sekä pysyvään muutokseen hänen toimintatavoissaan. Hyvin samalla tavalla coachingia kuvaa myös Suomen coaching yhdistys, jonka mukaan kyseessä on prosessi, missä valmentaja auttaa valmennettavaa ottamaan käyttöönsä voimavarojaan omien tavoitteiden saavuttamiseksi (Ristikangas 2017).

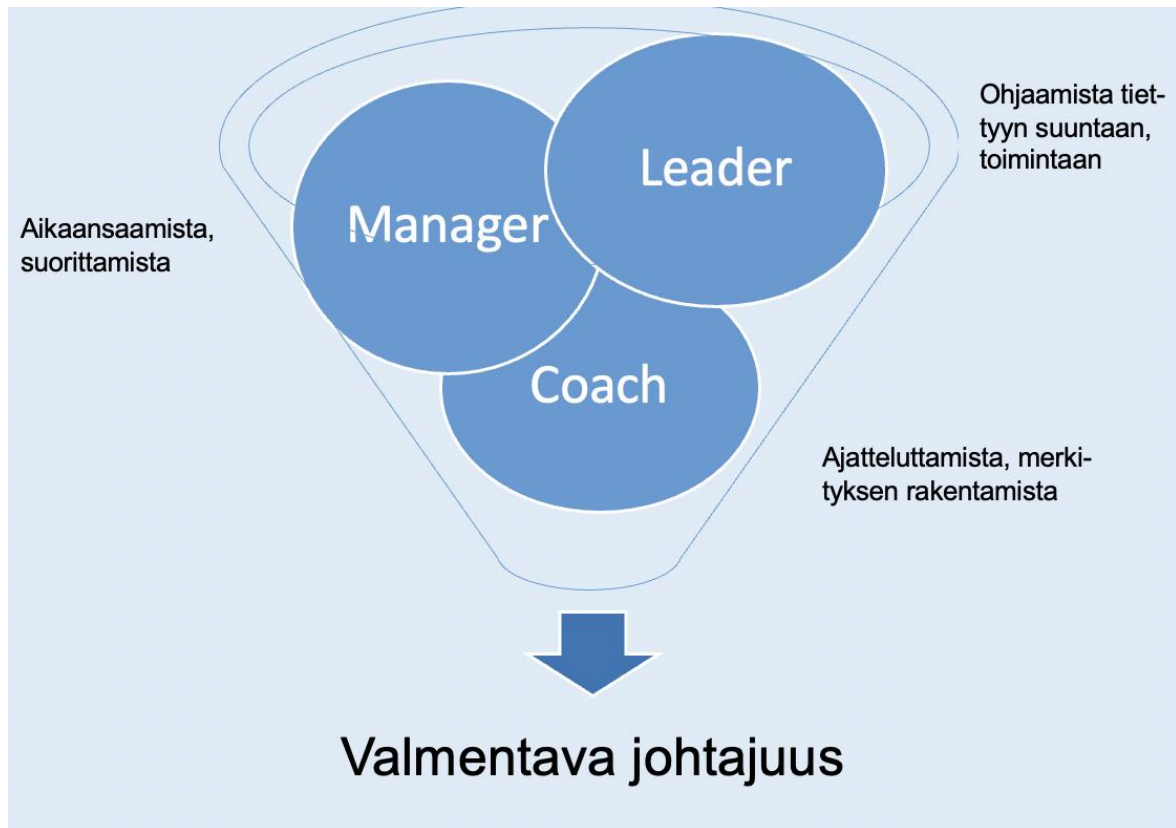
3.2.1 Valmentava johtaminen ja johtajuus

Toimintaympäristö ja ihmiset muuttuvat jatkuvasti, mikä ajaa organisaatiot muuttumaan ja sopeuttamaan omia toimintatapoja. Myös johtaminen on samassa murroksessa. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 19) toteavat, että enää esihenkilöä ei arvosteta pelkän tittelin tai aseman vuoksi, vaan työn täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. Johtamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä organisaatiossa. Johtamisessa korostuu osaamisen kehittäminen, osaamisen arvostus ja sen tukeminen. On myös havaittu, että organisaation ja työyhteisön houkuttelevuutta arvioidaan yhä laajemmilla eri kriteereillä. Osaamisen kehittäminen, tiimin yhteistyötaitot sekä esihenkilöiden kiinnostus johdettavista ovat yhä tärkeimpiä elementtejä, jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä talossa. Sinervo ja Lippo (2020) tuovat esiin empatian, vuorovaikutuksen ja kuuntelun merkityksen johtajan menestyksen edellytyksenä. Johtaminen on muuttunut valmentavampaan, palvelevampaan, läsnä olevampaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 38) kuvaavat, että valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin roolit sekoittuvat ja toimivat yhteistyössä, eivätkä sulje toisiaan pois (Kuvio 4). Managerille on tyypillistä tehokas asioiden hoitaminen, aikaansaaminen ja suorittaminen. Leader keskittyy enemmän ihmisten johtamiseen, jolle pehmeämmät arvot kuten toiminnan ohjaaminen ovat toiminnan ydin. Coachille ominaista on kehittävä johtaminen, missä keskeistä on merkityksen rakentaminen ja ajatteluttaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38.)

Johtajuutta tarvitaan, ja siihen liittyy aina vastuuta. Johtajuus varmistaa, että ryhmät liikkuvat ja muuttavat muotoaan, pyrkivät kulkemaan samaan suuntaan ja rakentavat yhteistyötä. Johtajuuteen liittyy aina toisiin vaikuttaminen ja se on ryhmäilmiö. Puhuttaessa johtajuudesta tulee muistaa erottaa se johtamisesta. Johtaminen on tapoja, jolla johtajuus tulee esiin. Johtaminen on konkreettisia tekoja ja asennetta, joilla vaikutetaan ja ohjataan toisia. Esihenkilötyö on asemaan perustuva tehtävä organisaatiossa, mikä ei automaattisesti sisällä johtajuutta. Johtajuus on puolestaan prosessi mikä ilmenee ryhmäkontekstissa, johon liittyy valta ja ihmisiin vaikuttaminen. Johtajuuteen liitetään tavoitteiden saavuttaminen, se

on valinta ja siihen voi myös kasvaa ja kehittyä. Johtajuuteen liittyy halu johtaa ja ennen kaikkea siihen kuuluu vastuu. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 28.)



Kuvio 4. Valmentavan johtajuudet ydinroolit (mukailtu Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

Sobak (2021, 31–32) toteaa, että valmentava johtajuus on ennen kaikkea esihenkilön ja henkilöstön välille kokonaisvaltaisesti syntyvä vuorovaikutussuhde. Kyse on siitä, kuinka organisoidutaan työn tekemisen äärelle, toisia kunnioittaen. Esihenkilön rooli on näyttää suuntaa, mutta antaa tilaa henkilöstön itsenäisten valintojen tekemiseen tämän suunnan puitteissa. Työyhteisössä kaikki osapuolet pyrkivät olemaan aktiivisia yhteisessä työnteon, oppimisen ja johtajuuden prosessissa, eikä esihenkilö enää puhu ja alaiset vain kuuntelevat. Ristikangas ja Grünbaum (2013) täydentävät, että ollakseen valmentava esihenkilö tulee oppia valmentamaan enemmän kuin kouluttamaan. Perinteisessä kouluttamisessa korostuvat tiedon siirtäminen yhteen suuntaan, kouluttaja puhuu enemmän ja kuuntelee vähemmän, kun taas valmentamisessa kyse on yhdessä oppimisesta, missä tieto rakentuu yhteisestä keskustelusta, se on osallistavaa ja soveltavaa.

Johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa

Ristikangas ja Grünbaum (2013) pohtivat millaista on olla asiantuntijoiden esihenkilö? Useat esihenkilöt ovat nostaneet esiin tunteen, ettei asiantuntijoille riitä mikään, ja heillä esiintyy kokemus riittämättömyydestä. Ongelmaksi nähdään ajanpuute asioihin

paneutumiseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Asiantuntijoiden työnkuva on muuttumassa samalla kun johtaminenkin on murroksessa. Esihenkilöt ovat haastavan tehtävän edessä, kun valmentavaa johtamista tulee viedä asiantuntijoille, ja saada tekemään enemmän yhteistyötä ja hallitsemaan aikatauluja uudella luovalla tavalla. Tuomivaara ym. (2005, 80) mukaan jatkuva oppimisen, luovuuden ja uudistumisen vaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa aiheuttavat paineita. Luovuuden ja jaksamisen tukeminen asiantuntijaorganisaatioissa edellyttää, että asiantuntijatyön vaatimuksia ymmärretään.

Asiantuntijaorganisaatio vaatii sekä asiantuntijoilta että esihenkilöiltä vastuunottoa. Uudistuvan ja kestävä toiminnan ehto on kyky vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja asioista sopeutumiseen. Osallistava kehittäminen, toiminnan arviointi ja aidot keskustelut toimivat työssä jaksamisen tukena, sekä mahdollistavat organisaation toiminnan uudistumisen. (Tuomivaara ym. 2005, 78–79.) Asiantuntijat tietävät parhaiten itse, miten ongelmat tulee ratkaista, sillä heillä on vahva oman alansa substanssiosaaminen, mikä voi puuttua esihenkilöltä. Tämä voi useasti olla esihenkilöille haaste, mutta valmentava esihenkilö pyrkii kuuntelemaan, sparraamaan ja coachaa johdettavia selvittämään omia ajatuksia ja tekemisiä. Esihenkilöiden rooli on tarjota aikaa ja kiinnostusta yhteiselle ajatusten paloittelulle ja pohdinnalle. Hyvät kysymykset ja aito asioiden pohdinta ovat usein tehokkaampia keinoja kuin oikeiden vastausten antaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

3.2.2 Valmentava johtamiskulttuuri

Kun organisaatiossa on riittävästi valmentavia esimiehiä ja työntekijöitä, johtamiskulttuuria voidaan sanoa valmentavaksi (Ristikangas & Grünbaum 2013).

Ryhmien ja yksilöiden täyden potentiaalin hyödyntäminen on mahdollista kulttuureissa, joissa luovuudelle annetaan tilaa ja tukea. Luovuus kytkeytyy ympäröivään kulttuuriin eikä se saa poiketa liikaa vallitsevan kulttuurin kanssa. Yhteistä oppimista korostavan kulttuurin luomiseksi tulee organisaatiossa arvostaa luovuutta. Oppimisen ympäristöä tukee parhaiten onnistuneet vuorovaikutustilanteet, missä innostus oppimiseen ja kehittymiseen lisääntyy ja perustuu luottamuksellisiin suhteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266–267.)

Ibarra ja Scoular (2019) sanoittavat osuvasti, että aidosti oppivaksi organisaatioksi on tehtävä enemmän, kuin opettaa yksittäisille johtajille ja esihenkilöille, kuinka valmentaa paremmin. Valmennuksesta on tehtävä organisaatiokyky mikä sopii kiinteästi yrityskulttuuriin, ja menestyäkseen siinä on saatava aikaan kulttuurinen muutos.

Valmentava kulttuuri organisaatiossa tavoitetaan korostamalla yhdessä tekemistä, ei yksilösuorituksia. Ihmisten sitoutuminen yhteiseen tekemiseen ja innostuminen näkyvät ja tuntevat työilmapiirissä. Kuviossa 5 esitetään keinoja valmentavaan kulttuuriin pääsemiseksi,

kun huomio käännetään vähintään kolmeen osa-alueeseen; toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267.)



Kuvio 5. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (mukailtu Ristikangas & Ristikangas 2013, 268)

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 268–269) jatkavat, että valmentavan johtamiskulttuurin integroiminen vaatii pitkäjänteistä ja systemaattisia toimintatapoja koko organisaation johdolta ja osastoilta. Kulttuuri muuttuu hitaasti ja pienen askelin, konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta. Lähiesihenkilöiltä tarvitaan kannustavaa asennetta uusien toimintatapojen opetteluun ja niiden vahvistamiseen, jolloin vanhat tavat vähitellen hälvenevät uuden vision tieltä. Ylimmällä johdolla on erityisasema valmentavan kulttuurin rakentamisessa, sillä henkilöstö mallintaa niin hyvässä kuin pahassakin heidän liikkeitään. Kun organisaation johto ja pääjohtaja ovat sitoutuneita valmentavaan johtajuuteen, johtamistakin aletaan johtaa, ja sitä kautta vaikutukset näkyvät keskijohdon toiminnassa, kun heitä valmennetaan uuden toimintatavan ajureiksi.

Esihenkilöiden tulee auttaa yksilöitä löytämään ja saavuttamaan innostuksen lähteet ja ne tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemusta. Ihmisten innostumisen ja sitoutumisen tunteet syntyvät kokemuksesta siitä, että on yhteisölle tärkeä ja merkityksellinen. Mukana olo, osallistuminen ja vaikuttaminen ruokkivat sitoutumisen tunnetta. Valmentavassa kulttuurissa myös organisaatorakennekuvaukset muuttuvat niin, että henkilöstö osallistetaan kehittämistyöhön aidoiksi vaikuttajiksi johdon rinnalle, ja johtajista tulee mahdollistajia.

Yhteistyön kannalta on tärkeää, että kehittämissyhmässä mukana on ihmisiä eri hierarkiata-soilta, jolloin voidaan saavuttaa uudet näkökulmat ja paremmat tulokset. (Ristikangas & Ristikangas (2013, 269–271.)

Tulevaisuudessa menestyksen takaa kyky osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen. Tämän hetken asiantuntijuus ei riitä takamaan tulevaisuuden menestystä, vaan se miten organisaatio kannustaa yksilöitä ja ryhmiä kehittymään. Huggington (2006) toteaa, kun valmentava johtajuus nostetaan osaksi organisaation strategisia painopisteitä, silloin se on vasta otettu vakavasti. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 273.)

Lisäksi Ristikangas ja Ristikangas (2013, 274) esittelevät, että valmentavassa kulttuurissa palaute nähdään mahdollisuutena, kun esihenkilöt näyttävät esimerkkiä ryhmän sisäisen palautekulttuurin rakentamisessa. Palautekulttuurissa kyse on palautteen antamisesta arvostavasti sekä palautteen avoimesta vastaanottamisesta. Palautekulttuuri luo mahdollisuuden avoimelle keskustelulle ja toiminnan kehittämiseksi. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 25) täydentävät, että palautteen olisi hyvä kulkea kolmesta suunnasta: alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan. Käytännössä tällä tarkoitetaan että palaute kulkee alaiselta esihenkilölle, esihenkilöltä alaiselle ja kollegalta kollegalle.

Valmentavan johtamisen kulttuurin muuttamisen edellytyksenä Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 275) mukaan, on myös vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Tämä tarkoittaa uskalluksesta olla erehtyväinen sekä avun ja tuen pyytämistä. Ei tarvitse selviytyä yksin, kun luottaa, että tukea on vierellä. Vuorovaikutussuhteiden luomisessa korostuu myös oppisen kulttuuri sekä sparraus kollegojen kesken.

3.2.3 Valmentavan johtamisen vahvistaminen ja toimintamallit

Ristikangas ja Grünbaum (2013) toteavat, että heidän vision mukaan valmentava kulttuuri ei ole esihenkilölähtöistä, vaan sitä, että organisaatiossa kaikki hyödyntävät valmentavaa otetta omassa työssään ja vuorovaikutussuhteissa. Organisaation matka valmentavaan johtamiskulttuuriin alkaa, kun pohditaan, kuinka henkilöstö kokee nykyhetken kulttuurin ja millaista toimintakulttuuria työyhteisössä halutaan. Mitä meillä on nyt, ja mihin haluamme mennä? Alkuvaiheessa nähdään, että esihenkilöillä ja organisaation johdolla on merkittävä vaikutus uuden kulttuurin muodostumisessa ennen kuin saavutetaan yhteinen tahtotila.

Valmentava organisaatiokulttuuri tavoittelee tilaa, missä jokainen yksilö uskoo vahvasti tulevaisuuteen. Työnimu syntyy merkityksellisen työn tekemisestä sekä halusta olla hyödyksi toisille. Valmentavan esihenkilön tehtävänä on saada työntekijät löytämään itsellensä tärkeitä tavoitteita, mitkä palvelevat sekä yksilöä että organisaation tarpeita. Valmentavien johtamistaitojen vahvistaminen kaikkien käyttöön on varma askel menestykseen. Työntekijät

kokevat organisaation hierarkian matalana, sillä jokainen voi työskennellä valmentajana ja sparrauskumppanina oman asiantuntijatyön rinnalla, tai esihenkilönä, jonka perustehtävänä on johtaa ilman asiantuntijuutta. Edellä kuvatun organisaatiokulttuurin luominen ja vahvistaminen vaatii esihenkilöiltä rohkeutta haastaa ja tulla haastetuiksi, sekä heittäytymistä uuteen toimintatapaan. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

GROW-valmennusmalli

Parppei (2018, 92–95) mukaan vuorovaikutussuhteiden kehittämässä organisaatiot voivat hyödyntää GROW-mallia, mikä ohjaa dialogia tavoitteesta kohti toimenpiteitä konkreettisesti ja on helposti muistettavissa. GROW-malli voidaan kuvata prosessina (Kuvio 6). (Goal) eli tavoitteiden asettamisesta, (reality) nykytilanteen kartoittamisesta, (options) toimintavaihtoehtojen tarkastelusta ja valinnasta, sekä (way forward/wrap up) eli etenemisestä ja keskustelun yhteenvedosta. GROW-malli on helppo aloitus kyselevälle dialogille, minkä avulla saadaan työskentelyä ohjattua konkreettiseksi tavoitteiden ja ongelmanratkaisuksi sekä vastustettua työtä sen suorittajalle. Malliin perehtyminen ja sen opettelu on usein ensimmäinen askel kohti valmentavaa vuorovaikutusta ja valmentavaa johtamista



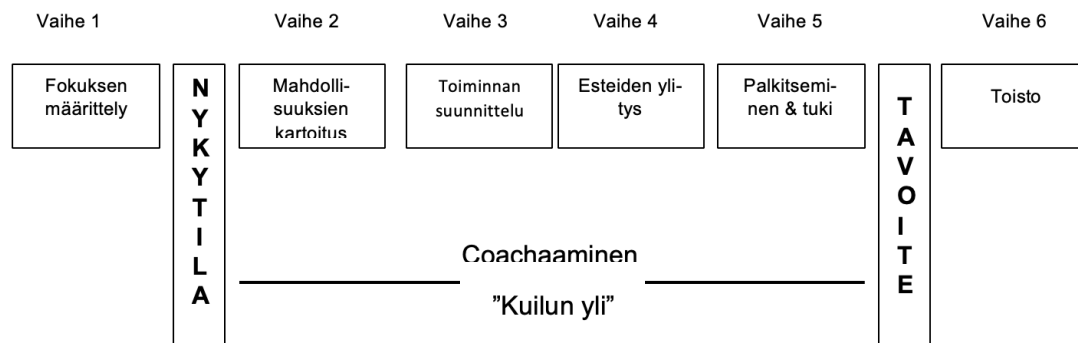
Kuvio 6. Grow-malli (mukailtu Parppei 2018, 92–93)

Whitmore (2010, 83) korostaa, että tietoisuuden ja vastuun rakentaminen toiminnastaan on hyvän valmennuksen ydin, ja tämä muodostaa perustan hänen GROW-mallille. Hän myös laajentaa mallin viimeisen kirjaimen W:n laajempaan kontekstiin (What is to be done, When, by Whom, and the Will to do it) mitä on tehtävä, milloin, kenen toimesta ja tahto tehdä se. Valmennusmalli edistää suorituskykyä, oppimista, iloa sekä lisää motivaatiota, itsevarmuutta sekä vapauttaa potentiaalia.

Pilari-malli

Pilari malli (Kuvio 7) sopii erityisesti kahdenkeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin, mutta soveltuu myös työyhteisön jäsenten keskinäiseen sparraukseen, kun organisaation sisäiseen keskustelukulttuuria halutaan kehittää tai lisätä valmentavaa otetta. Mallille ominaista on ratkaisukeskeinen oppimiskäsitys missä mennyt jätetään taakse, sillä siihen ei voida enää vaikuttaa ja keskitytään tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Ajatuksessa korostuu muutoksen onnistuminen oikeilla valinnoilla, kunhan tavoite on riittävän houkutteleva. Malli vahvistaa

sitoutumista itse määriteltyyn tavoitteeseen ja auttaa pitämään huomion koko ajan toisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 114.)



Kuvio 7. Valmentajan Pilari-malli (mukailtu Ristikangas & Ristikangas 2013, 114)

Pilari-malli kuvataan lineaarisena prosessina, mutta arkimaailmassa vaiheet voivat sekoitua. Tavoitteet voivat mennä uusiksi, jos keskustelussa ilmenee uusia näkökulmia tai tavoitteet voi tarkentua. Tärkeää on pitää langat käsissä, sekä keskittää huomio toiseen. Vaiheessa yksi tärkeintä on määrittää fokus eli ajankohtaiset asiat mitkä ovat tällä hetkellä mielessä, sekä suunnata huomio tavoitteeseen. Fokuksen määrittelyssä keskustelu lähtee nykytilan määrittelystä sekä aiheen rajaamisesta. Tämä on tärkeä vaihe ja on prosessin ohjaava voima. Valmentava johtaja on tärkeässä roolissa pitämällä keskustelun oikealla radalla, jotta punainen lanka pysyy osapuolilla mielessä. Keskustelua ylläpidetään kysymysten avulla, joiden avulla kartoitetaan nykyhetki sekä toivottu tavoite. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 114.)

Mallin toisessa vaiheessa annetaan tilaa mielikuvitukselle, missä pyritään selvittämään mitä keinoja henkilö on jo aikaisemmin kokeillut. Huomio pidetään kuitenkin keinojen ideoinnissa, eli niissä mahdollisissa ratkaisuvaihtoehdoissa mitkä suuntautuvat kohti määriteltyä tavoitetta. Valmentajan rooli korostuu kuuntelijana, joka antaa valmennettavalle tilaa puhua ja kertoa asiat omin sanoin, jolloin dialogi saa virtaa ja samalla valmennettavan kokemus ja itsetunto vahvistuvat. Tulisi pyrkiä siihen, että valmentajan puheen osuus olisi vain noin viidesosan valmennettavan työntekijän puheesta. Seurausten analysointiin tulisi myös kiinnittää keskustelussa huomio, samalla kun uusia ja vaihtoehtoisia ajatuksia pohditaan. Näin mahdollistetaan monipuolinen ja seurauksia ajatteleva dialogi. Valmentaja voisi esittää valmennettavalle kysymyksiä keskustelun pohjalle; mikä on tärkeintä, mitä sinulle voisi tapahtua? Jos päätyisit ensimmäiseen vaihtoehtoon, mitä vaikutuksia siitä olisi a) sinulle, b) tiimillesi, c) esihenkilöllesi, d) organisaatiolle, e) läheisillesi? Valmentaja voi jakaa myös omia tilanteita ja kokemuksia, mikä voi helpottaa vaihtoehtojen kartoittamisessa. Tässä pitää

kuitenkin muistuttaa valmennettavaa, etteivät toisen kokemukset ole koko totuus asiasta. Ihmisten kokemukset asioista ja tilanteista voivat vaihdella. Tavoitteena on löytää valmennettavan kannalta sopivin ratkaisu. Ensimmäinen on löydettävä yksi toteutuskelpoinen idea, ja sen jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 115–117.)

Mallin kolmas vaihe on konkreettisten toimenpiteiden määrittämistä, mitä kutsutaan toiminnan suunnitteluksi. Valmentavan johtajan rooli on ohjata valmennettava itse määrittämään omaa toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitteluun oleellisesti kuuluu tekemisten pilkkominen pienempiin osiin, sekä oikean arviointitavan löytäminen. Valmentajan tulee varmistaa, että valmentajan tavoitteet ovat yhteensopivia organisaation projektien ja toiminnan kanssa, jotta ristiriidoilta vältyttäisiin. Toiminnan suunnitteluvaihe on työntekijän motivaation ja sitouttamisen kannalta tärkein vaihe. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 117–118.)

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 118–119) jatkavat, että Pilari-mallin neljännessä vaiheessa ylitetään esteet. Hyvin usein suunnitelmissa tulee vastaan esteitä. Tiedostetuille esteille tulee kehittää keinot niiden ylittämiseksi ja niistä on saatava yllätyksiä. Tässä prosessissa oleellisinta on henkilön halu ylittää isotkin esteet, sillä ihmisille on luontevaa ja turvallista keksiä tekosyyt. Valmentavan johtajan tulee varmistaa jämäkällä otteella, että tekosyyt ja selittelyt loppuvat. Valtaosa esteistä on ylittävissä Pilari-mallin ohjaamana, analysoiden ja yhteisesti pohtien, joten valmentavan johtajan tulee varmistaa, että työntekijällä on riittävät resurssit esteiden ylittämiseen.

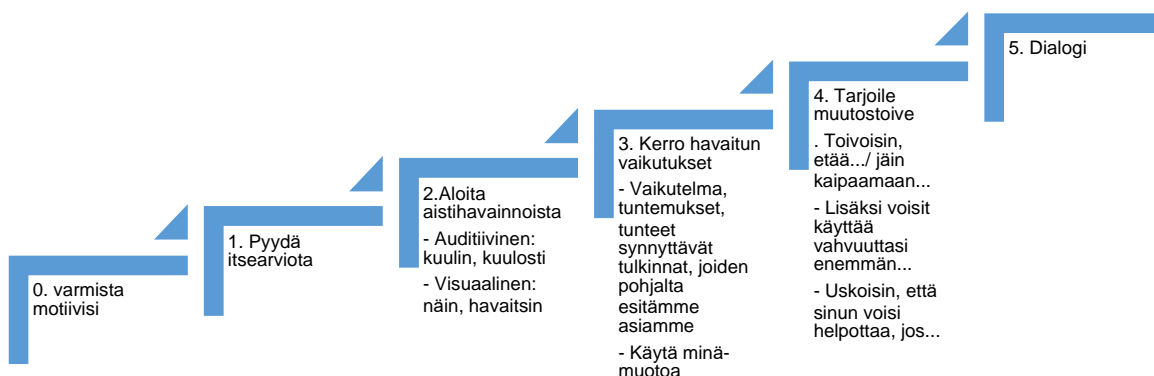
Onnistumisen kokemukset ja hyvät hetket ovat jokaiselle tärkeitä. Ne motivoivat ja sitouttavat toiseen ihmiseen, tiimiin ja koko organisaatioon. Yhtä tärkeää on myös saada positiivista palautetta ja hyväksyntää, sillä se luo mahdollisuuden kehittymiselle. Viidennessä vaiheessa on kyse saavutusten palkitsemisesta ja tuen saamisesta. Jokaisen kohdalle voi kuitenkin tulla tilanteita, missä toisilta ei saa myönteistä palautetta, jolloin onnistuminen voidaan huomioida itse. Itsensä palkitseminen on tärkeää ja sitä voi harjoitella miettimällä, miten palkitset itseäsi onnistumisesta? miten juhlistat onnistumista. Valmentavaan tapaan kuuluu toisen tukeminen ja hänen edukseen työskentely. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 119–120.)

Pilari-mallin viimeisessä vaiheessa kerrataan ja toistetaan keskusteluissa nostettuja asioita ja suunnitelmia. Kertaus auttaa valmennettavaa jäsentämään prosessia ja kirkastamaan omia tavoitteita ja suunnitelmaa. Valmentavan johtajan roolina on kuunnella ja osoittaa aitoa kiinnostusta, mutta samalla huolehtia käytännön toimenpiteistä, joilla tuetaan valmennettavaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tuki voi ilmetä eri muodossa, kuten resurssien järjestämisessä tai edellytysten luomisessa työntekijöiden avuksi. Kertaaminen on

avainasemassa, jotta varmistetaan suunnitelman onnistuminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 121–122.)

Palautteen rautalankamalli

Jokainen ihminen on erilainen, myös annettava palaute on sopeutettava vastaanottajan mukaan. Palautteen antamisessa valmentavalta esihenkilöltä tarvitaan joustavuutta mikä huomioi vastaanottaja erilaisuuden. Palautteen antamisessa voi kehittyä ja kaikki lähtee palautteen antajan kriittisestä itsereflektiosta eli oman palautteenantotapansa tutkailusta. Mitä laajemmin palautteenantaja ymmärtää erilaisuuden, sitä paremmat mahdollisuudet on joustaa, ja löytää sopivimmat keinot antaa palautetta. Jos palautteen saaja asettuu palautteesta puolustuskanalle, tulee asiasta keskustella lisää ja miettiä toista lähestymistapaa. Palautteen rautalankamalli (Kuvio 8) kuvastaa palautteen antamisen mallia, jota voi soveltaa kriittisen, että kannustavan palautteen antamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 242–243.)



Kuvio 8. Palautteen rautalankamalli (mukailtu Ristikangas & Ristikangas 2017, 243)

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 243–244) kuvaavat rautalankamallia prosessina, mikä lähtee palautteen antamisen motiivien varmistamisesta. Miksi halutaan antaa palautetta? Ja millaisia vaikutuksia toivotaan saavuttavan palautteen antamisella? Valmistautumisen jälkeen on aika siirtää fokus palautteen saajaan. Ensimmäiseksi pyydetään henkilöä itse arvioimaan oman tilanteensa, eli ollaan kiinnostuneita henkilön kokemuksesta. Itsearvio auttaa molempia osapuolia. Palautteen antaja saa käsityksen kokonaistilanteesta, sekä ymmärryksen siitä, kuinka kaukana tai lähellä osapuolten näkemykset ovat toisistaan.

Itsearvion pohjalta on helpompi lähteä tuomaan varsinaista palautetta, sillä nyt on tiedossa mitkä ovat palautteen saajan ajatukset tilanteesta. Asian prosessointi ja ääneen sanoittaminen auttavat myös paremmin vastaanottamaan palautetta, sillä sitä on saanut ensin itse pohtia.

Palautteen antaminen liitetään aistihavaintoon eli siihen mitä on nähty tai kuultu. Aistihavainnolla tarkoitetaan konkreettista tilannetta, aikaa tai paikkaa. Näkö- tai kuuloaistihavainto konkretisoi tapahtuman tai tilanteen, jolloin turha tulkinnanvaraisuus jää tekemättä. Aistihavainnosta kertominen on myös turvallista, sillä se mitä on nähty, on nähty, ja se mitä on kuultu, on kuultu, eikä se herätä vastapuolella tarvetta puolustautua. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 244–245)

Seuraavaksi rautamallin mukaan esihenkilön tulee kertoa omista aistihavaintojen aiheuttamista vaikutuksista palautteen saajalle. Palaute ilmaistaan selkeästi kertoessaan havaitun subjektiivisista vaikutuksista. Minä-muodossa annettu palaute lisää palautteen vilpittömyyttä, sekä rakentaa luottamusta osapuolten välille.

Kun näin sinun johtavan keskustelua fläpin ääressä, nautin ihan suunnattomasti. Mieleeni tulivat ensimmäiset kokemukset sinusta muutaman vuoden takaa, jolloin vaikutit ujolta ja sisäänpäin kääntyneeltä. Silmissäni näin nyt ihan eri henkilön, aktiivisen, energisen, yhteistyöhalukkaan. Wau. Olen ylpeä sinusta. (Ristikangas & Ristikangas (2017, 245.)

Aistihavaintojen vaikutusten kertomisen jälkeen huomio suunnataan tulevaisuuteen ja mahdolliseen muutostoiveeseen tai vahvistetaan entisestään hyvää. Esihenkilön tulee ilmaista selkeästi omat muutostoiveensa, mitä henkilöltä odotetaan tai kuinka hän voisi toimia jatkossa paremmin. Muutostoive tai kehittymisen fokusointi on tarpeellinen niin myönteisessä kuin kriittisessäkin palautteenantotilanteessa. Rautamallin viimeinen vaihe lopetetaan dialogiseen keskusteluun, jossa käydään läpi palautekeskusteluissa käsitellyt teemat ja aihealueet. Keskustelussa voi pyytää palautteen saajan ajatuksia käydystä keskustelusta, sekä jatkoajatuksia. (Ristikangas & Ristikangas (2017, 245.)

3.3 Yhteisöohjautuvuus

Salovaaran (2022) mukaan, etätyöstä on tullut yksi suosituimmista tavoista organisoida omaa tapaa työskennellä. Sen myötä keskustelu yhteisöllisyydestä on tiivistynyt ja monet kysyvät, miksi tulisimme työpaikalle? Jokaiselle on oma luonteva tapa organisoida omaa tapaa työskennellä, joten yhteisöllisyyttä itsessään ei tarvitse yli-ihannoida. Yhteisöllisyydessä on kiistämättä paljon hyötyjä kuten hiljaisen tiedon tehokkaampi kulkeminen, kollegat ovat tietoisempia mitä toiset tekevät, tai mitä heille kuuluu. Myös uuden henkilöstön

integroiminen työyhteisöön on helpompaa työpaikalla kuin etänä. Yhteisöllisyyttä voi korostaa organisaatiossa eikä se tarkoita kaikkien pakottamista työpaikalle. Yhteisöissä olisi hyvä käydä keskustelua yhteisöllisyyden tavoitteista pohtimalla asiaa:

- Miksi teette yhdessä töitä?
- Mikä on työnne merkitys ja miten se käytännössä toteutuu?
- Miten juuri teidän työnne kannattaisi oikeasti organisoida?
- Jos sen tekisi uusiksi, niin näyttäisikö se siltä, mitä se on nyt? (Salovaara 2022.)

Parasta tulosta saadaan aikaan, kun asiantuntijat saavat tehdä työtään yhdessä itse järkeväksi katsomallaan tavalla. Virke tiivistää hyvin itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden yhteen. Yhteisöohjautuvuudessa kyse on vallan hajauttamisesta ja keskusjohtoisuuden purkamisesta. Sen sijaan, että työn tavoitteita ja tekemisen tapaa kontrolloitaisiin tiukasti ylhäältäpäin, tarkoitus on vapauttaa henkilöstö tekemään työtään paremmin antamalla heille tilaa itsenäisesti päättää, miten he työnsä parhaiten tekevät. (Martela 2021a, 6.)

3.3.1 Yhteisöohjautuva organisaatio

Työelämässä on viime vuosina puhuttu paljon itseohjautuvuuden ilmiöstä, mitä on luonnehdittu ensimmäiseksi aalloksi työn murroksessa. Yhteisöohjautuvuus on seuraava aalto. Näiden erot korostuvat siinä, että itseohjautuvuus painottaa yksilöä ja antaa ymmärtää, että työntekijällä on oma työ ja oma tontti, joita työntekijän on hoidettava parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteisöohjautuvuuden ilmiöissä kuvataan yhteistä organisoitumistapaa, jossa koko organisaatio, sen rakenne, käytänteet, prosessit ja kulttuuri ylläpitää matalaa hierarkiaa, hajautettua päätöksentekoa ja yhteisöllisyyttä. Päätöksenteon tueksi on menetelmiä, jotka takaavat järkevää, informoitua päätöksentekoa yksilölle tai tiimeille ilman esihenkilöä. Lisäksi tiimit voivat asettaa itse omat tavoitteensa ilman ylhäältä tulevaa tavoiteasetantaa, ja tästäkin huolimatta olla edelleen organisaation kannalta oikeassa suunnassa ja kannattavuudessa. (Salovaara 2022.) Jotta hajautettu johtaminen ei kääntyisi anarkiaksi, tarvitaan kaikille yhteisiä ja sovittuja tapoja hoitaa organisatorisia asioita, joista voidaan käyttää nimitystä yhteisölliset käytänteet. (Mäkkeli ym. 2021, 79).

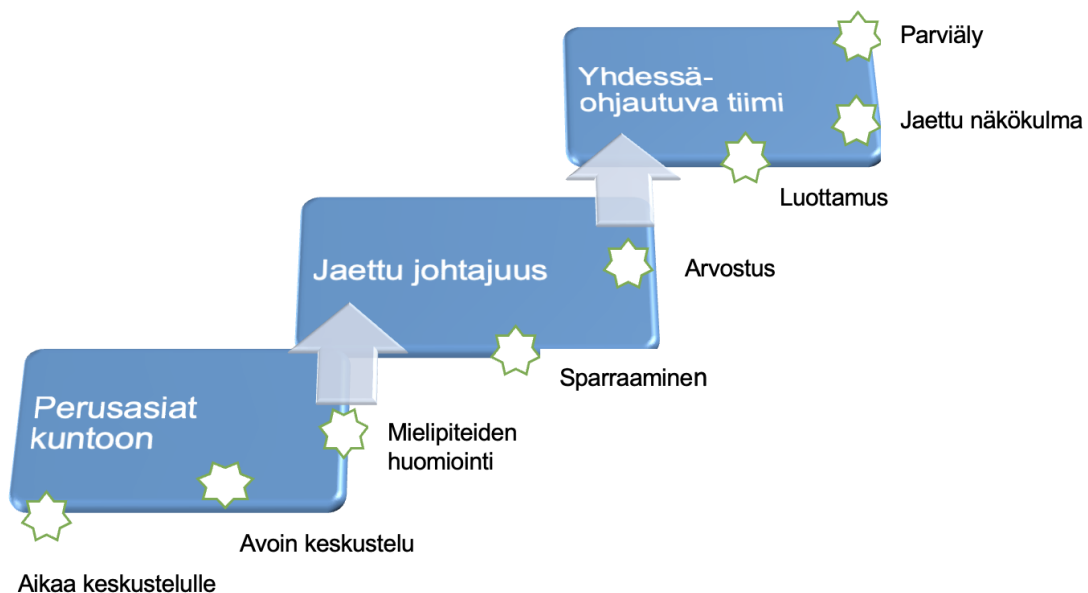
Yhteisöohjautuvuutta ei Koistisen ja Kostamon (2021, 61) mukaan tulisi nähdä valmiina mallina, mikä sellaisenaan voitaisiin siirtää organisaatiosta toiseen, vaan lähtökohtaisesti organisoitumisen periaatteena, jota jokainen organisaatio soveltaa omista lähtökohdistaan ja kontekstistaan itselle parhaalla mahdollisella tavalla. (Salovaara ja Mäkkeli 2021, 40–45) painottavat, että yhteisöohjautuvuuden muutosprosessi vaatii aikaa, tukea ja koulutusta. Matka vaatii niin johtamiskokemusten, asenteiden, toimintatapojen kuin myös rakenteiden,

prosessien ja käytänteidenkin muuttumista. Yhteisöohjautuvuuden idea pitää saada välitetyä koko organisaatioon, jossa kaikki osallistuvat tavalla tai toisella.

Huomionarvoista on myös Martelan (2021b) toteama siitä, että itseohjautuvaorganisaatio ei tarkoita sitä, että jokainen itse päättäisi yksin mitä tekee, vaan kyse on esihenkilöiden vastuun siirtämisestä tiimille. Yhteisö kantaa vastuun jaetusta tekemisestä, ja työ koordinoidaan keskenään, mitä pitää tehdä ja miten tehtävät jaetaan. Sooloilulle ei ole tilaa. Ajatus voidaan kiteyttää siihen, että sen sijaan, että yksi esihenkilö johtaisi tiimiä, ottaakin tiimi kokonaisuutena vastuun työn edistämisestä, sekä löytää itsellensä sopivimmat menettelytavat. Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus tarjoavat yhteisvastuuta korostavan mallin tehdä yhteistyötä yhdessä koordinoitusti ja sovittujen toimintatapojen puitteissa, jolloin saavutetaan ketterämpi, innovatiivisempi, motivoivampi ja siten tuloksellisempi organisaatio.

3.3.2 Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli

Spiik (2022, 6) havainnollistaa yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallin, mikä auttaa tiimiä ymmärtämään ja sisäistämään oman tiimin vallitsevaa tilaa. Malli koostuu kolmesta portaasta sekä kahdeksasta askeleesta (Kuvio 9). Tiimi etenee mallissa alhaalta ylöspäin yksi porras kerrallaan. Jos matkalla jonkin askeleen vaatimukset eivät täyty, tiimi palautuu alemmalle tasolle.



Kuvio 9. Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli (mukaillen Spiik 2022, 6)

Spiik (2022, 6–10) toteaa, että malli lähtee rakentumaan perusasioista, mitkä määrittelevät tiimin olemassaolon. Ensimmäinen porraskoostuu kolmesta osa-alueesta: ajan antaminen keskustelulle, avoin keskustelu ja mielipiteiden huomioon ottaminen. Mikäli ensimmäisen portaan vaatimukset eivät täyty, silloin ei voida puhua tiimistä, vaan kyseessä on organisatorinen yksikkö tai ryhmä ihmisiä, jotka pyrkivät toimimaan yhdessä. Ensimmäisen portaan vaiheessa jokaisen tiimin jäsenen tulisi ymmärtää läsnäolon, kommunikaation, ja yhteistyön merkitys. Mikäli tiimissä havaitaan ongelmia ensimmäisen portaan kanssa, silloin perusasioiden kehittämisessä jokainen tulisi katsoa peiliin ja kasvaa ihmisenä. Vastaaan voi tulla myös tilanteita, jossa ensimmäisellä portaalla on jatkuvasti ongelmia eikä ongelmia saada ratkaistua, jolloin tiimin olemassaoloa nykyisellä kokoonpanolla on syytä kyseenalaistaa. Erityisesti jos tiimi toimii ilman esihenkilöä, silloin tiimissä ei voi olla itsekkäitä henkilöitä, jotka eivät toimi yhdessä muiden kanssa.

Perusasiat kuntoon

Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallin ensimmäinen askel on löytää aikaa keskustelulle. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää oma merkityksensä tiimissä ja osoittaa se muille olemalla läsnä ja tavoitettavissa tiimipalaverissa. Kaikki keskustelut tai tehtävät eivät aina koske kaikkia, mutta tiimipalaverit ovat tiimiä yhdistävä tekijä. Konkreettisia toimenpiteitä ja samalla vaatimuksia voisivat olla, tiimin palaverien priorisointi, poissaoloista ilmoittaminen, sovitusta aikatauluista kiinnittäminen sekä palaverien lopettaminen ajallaan. Vaatimusten laiminlyönnistä voi puolestaan seurata useita vaaroja mitkä heikentävät yhteisöohjautuvan tiimin rakentumista. Esimerkkinä näistä on, että yksi hoitaa tiimin puolesta kaiken, tiimi on ainoastaan organisatorinen yksikkö, tai motivaatio priorisoida tiimin palaveria häviää. (Spiik 2022, 11–14.)

Kommunikaation perustaa, eli avointa keskustelua voidaan alkaa rakentaa vasta kun on syntynyt luottamus siihen, että tiimin jäsenet osallistuvat ja ovat läsnä. Tiimistä jokaisen tulisi osallistua ja ilmaista ajatuksensa jollain tavalla palaverissa. Keskustelua voi käydä myös kirjallisesti, mutta ensisijainen keino kommunikoida omista mielipiteistä ja työstä tulisi tapahtua puheyhteyden välityksellä. Mikäli tiimi toimii etäyhteydellä, ääntä ja videota olisi tärkeää käyttää sillä ihmisen kommunikaatio perustuu kaikille viidelle aistille, ja etäyhteydessä käytössä on yleensä kaksi. Toisen henkilön aito kohtaaminen on vaikeaa kirjoitetun tekstin välityksellä. Tiimin muut jäsenet eivät pysty tietämään jäsenen tilaa, tai tuntea häntä avoimeksi, jos henkilö toistuvasti kieltäytyy kameran käytöstä tai pitää mikrofonia kiinni. Tiimin muissa jäsenissä voi herkästi syntyä epäilyksiä tai epäluottamuksen tunteita, jos toinen välttelee kontaktia. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä, ja jokaisen tulee uskalltaa sanoa mielipiteensä. Mielipiteille on annettava tilaa ja niitä

tulee arvostaa, vaikka ne poikkeaisivat omista. Tiimissä kaikista asioista, myös vaikeista pitää voida keskustella kunnioittavasti, jotta jokainen voi olla myös oma itsensä. Avoimen keskustelun vaaroja on, ettei omia näkökulmia tuoda esiin, tai omat näkökulmat tuodaan esiin provosoivasti, ärsyynnyttään eroavista mielipiteistä, ei keskustella itse aiheesta eikä synny avointa keskustelua. (Spiik 2022, 15–18.)

Kolmanneksi askeleeksi Spiik (2022 19–22) kuvailee mielipiteiden ottamisen huomioon. Tässä erityisen tärkeäksi korostuu kuuntelemisen taito. Kuunnellessa muita jäseniä, voi tehdä muistiinpanoja, ja tarvittaessa muuttaa omaa toimintaansa tiimin keskustelujen pohjalta. Paras tiimityö rakentuu ennakoivasta oman työskentelyn miettimisestä sekä saadun palautteen reflektomisesta.

Mielenpiteen kertominen voi olla haastavaa, mutta sitä voi kehittää ottamalla positiivisesti kantaa muiden puheenvuoroihin, kertomalla, miten muiden kommentit vaikuttivat omaan työhön, sekä kiittämällä kommentteista ja mielipiteistä. Olisi tärkeää muistaa, että jokaisen mielipide on samanarvoinen, oli se yhtenevä tai eroava omien kanssa. On myös tärkeää muistaa, että asiat ovat asioita ja ihmiset ovat ihmisiä. Tiimin kommutaatio voi kohdata haasteita, jos keskustelu on pintapuolista ja turhanpäiväistä, tai mielipidettä kysytään vain kohteliaisuudesta ilman aitoa tarkoitusta. Tiimissä voidaan ajautua ristiriitoihin, jos ei osata antaa arvoa toisen mielipiteille, tai tilanteeseen missä tiimin toiminta ei kehity ja junnaa paikallaan. Mikäli tiimi ei kommunikoi, esitä kysymyksiä ja ota huomioon muiden kommentteja, haasteisiin valmistautuminen tiiminä on haastavaa. (Spiik 2022, 22.)

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on Spiikin (2022, 25) mukaan yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallin toinen porras, mikä koostuu kahdesta askeleesta, sparraaminen ja arvostus. Jaettu johtajuus auttaa ymmärtämään tiimin jäseniä, että työtä tehdään yhdessä ja mitä hyötyä yhteistyöstä syntyy. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, luodaan yhteishenkeä ja rakennetaan identiteettiä uusien rutiinien ansiosta.

Spiik (2022, 26–30) kuvailee sparrauksen valmistelevan tiimin jäsenet jakamaan johtajuutta keskenään, ja samalla opitaan tuntemaan tiimin jäsenet paremmin, kun tehdään yhdessä töitä. Auttaminen ja mielipiteiden arvostava haastaminen tiimissä ovat osa tiimityötä. Jokaisen olisi hyvä ymmärtää, että vastakkaisen mielipiteen esittäminen on keino kehittyä paremmaksi ja pohtia omaa asiaa syvemmin, eikä negatiivinen asia. Työtehtäviä olisi hyvä myös säännöllisesti kierrättää ja vaihtaa, mikä kasvattaa ymmärrystä ja lisää sparrausta. Sparraus on tiimin voimavara, mutta myös sille on määritelty vaatimukset. Jokaisen tulee hallita ajankäyttönsä, ja sen tulisi olla sillä tasolla, että tarvittaessa työaikaa voi antaa muille.

Avun pyytämisen tulisi olla oletusarvo, vaikka ei sitä aina edes koe tarvitsevänsä. Myös tiimin jäsenten osaamisen tuntemus on tiimissä tärkeää. Tiimissä voisi hyödyntää osaamiskarttaa työkaluna, mitä päivitetään säännöllisesti ja josta näkee yhdellä kertaa tiimin osaamisen. Tiimiä voi myös heikentää sillä, että jokainen toimii omillaan, tehdään liian vaativaa työtä tai ei kehity työssä. Henkilökohtainen kehittyminen on tärkeä osa motivaation ylläpitämistä ja tiimin toimintaa. Vastavuoroisesti jos jätetään auttamatta kollegaa kiireen vuoksi, tai ei anneta muille tiimissä mahdollisuutta kehittyä koska halutaan pitää työt itsellään ei päästä jaetun johtajuuden tasolle. Arvostus syntyy, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja tiimissä huomataan, että tehtävien pohtiminen, ja muiden mielipiteiden pyytäminen tapahtuu rutiininomaisesti. Voidaan puhua me-hengestä, kun jäsenet tuntevat toisensa ja tekevät töitä yhdessä. (Spiik 2022, 26–30.)

Spiik (2022, 31–34) jatkaa, että tiimimallin viidennellä askeleella palautteen vastaanotto ja antaminen alkaa helpottumaan ja ymmärrys kollegan toimintatavoista ja osaamisesta kasvaa. Arvostusta voidaan kasvattaa kysymällä muiden mielipidettä asioihin ja osoittamalla tukea kollegalle. Arvostusta osoittaa myös se, ettei jätetä mitään hampaankoloon vaan nostetaan kollegalle epämukavatkin asiat keskusteluun ja ristiriidat pyritään selvittämään. Pieniäkin onnistumisia tulisi tiimissä juhlistaa ja muistaa nostaa hyviä asioita. Epämukavien tai selvittämättömien asioiden välttely on tiimin kannalta pahinta, sillä hiljaisuus vie tiimin kehityksessä takaisin ensimmäiselle portaalle, kun perusasiat eivät ole enää kunnossa.

Jaettu johtajuus on sitä, että keskustellaan yhdessä asioista ja yhdessäohjautuvassa tiimissä vastuu toiminnasta ja tavoitteista on kaikilla. Jaettu johtajuus pakottaa ihmiset kehittymään yksilöinä samalla kun opitaan tuomaan asioita esiin rakentavasti. Jaetussa johtajuudessa kaikki eivät ole samalla viivalla osaamisen ja vahvuuksien kanssa, vaan jokainen löytää oman paikkansa ja saa käyttää vahvuuksiaan koko tiimin hyväksi. (Spiik 2022, 35.)

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Ojasalo ym. (2015, 19–20) kuvailevat, että tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu olennaisena osana käytännön ongelmien ratkaisu. Tämän lisäksi uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä haetaan asioille parempia vaihtoehtoja, ja viedään niitä eteenpäin. Työ alkaa ideoinnista ja päättyy kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys nivoutuu selvästi niiden siirtämiseen käytäntöön, sekä kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin.

Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, ja kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan työhön sisältyy aina kysymys, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Työ edellyttää tekijää täsmentämään, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina henkilökohtainen, kun taas käsitykset kertovat yleisesti perinteistä ja tavoista ajatella. (Vilka 2021, 117.) Tämän kehittämistyön tarkoituksena, oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia Talentti-valmennuksesta kyselytutkimuksen avulla.

Kehittämistoiminta on yhteisöllinen prosessi, mikä edellyttää henkilöiden aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu vuoropuheluun, minkä avulla tarkastellaan kehittämistoiminnan lähtökohtia, toimintatapoja ja tavoitteita. Lisäksi kehittämistoimintaa voidaan lähestyä käyttäjä- ja toimijälähtöisesti, minkä avulla pyritään lisäämään osallistumista kehittämistoimintaan ja kehittämistä koskevaan dialogiin. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

Vilkan (2021, 117–118) mukaan tutkittavan kokemukset eivät tule koskaan täysin ymmärretyiksi. Tämä selittyy sillä, että tutkija asettaa teemat ja kysymykset oman kokemuksensa sekä ymmärryksensä valossa. Niiden avulla hän myös ymmärtää ja tulkitsee tutkimuskohdetta, mutta samalla myös oma käsitys aiheesta laajenee ja saadaan uusia näkökulmia. Kuvaamalla vastaajien kokemuksia ja käsityksiä voidaan tehdä tulkintoja.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan vastaamiseksi voidaan asettaa neljä metodologista kysymystä: millainen on kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys? millaista tiedontuotantoa tavoitellaan? millainen on kehittämistoiminnan intressi? sekä millaista kehittämistoiminta on luonteeltaan? Kysymykset auttavat hahmottamaan kehittämisprosessia erilaisista tehtäväkokonaisuuksien näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009.)

Kehittäminen vaatii aina perusteluja, miksi ja mitä kehitetään, jota täydennetään organisoinnilla eli otetaan kantaa siihen, kuka tekee, mitä tekee ja millä resursseilla. Seuraavaksi tulee varsinainen kehittävä toiminta, eli kehittämisen toteutus. Neljäntenä tehtäväkokonaisuudesta tulee toiminnan arviointi, jossa otetaan kantaa siihen miten edelliset vaiheet ovat onnistuneet. Viimeisenä kokonaisuutena tulee levittäminen eli tulosten juurruttaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 54–62.) Kehittämistutkimukselle on luontevaa yhdistää kehittämistyö ja tutkimus, jossa korostuvat yksityiskohtainen analyysi, mikä perustetaan teoriaan ja empiriaan, tai jompaankumpaan näistä (Hautamäki 2015).

Puusa ja Juuti (2020, 69–98) mainitsevat laadullisen aineiston keräämiselle seuraavanlaisia ohjeita. Tutkijan tulee kuvata yksityiskohtaisesti havaintonsa ja konteksti, jossa tapahtumat tapahtuvat, ja tietoa kerätään useista eri näkökulmista. Laadullinen aineiston kerääminen on päämäärähakuista toimintaa, ja tutkimuksen päämäärät vaikuttavat siihen, millaisia aineistoja tutkija hankkii, miten hän niitä tulkitsee ja miten hän ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden puheet. Ojasalo ym. (2015, 23) lisäävät, että kehittämistyö voi olla pieni osa organisaation muutostyön kokonaisuutta, ja voi toimia suunnittelun, toteutuksen tai arvioinnin tukena. Käytäntöjen muuttaminen voi olla pitkä prosessi, kun opiskelijan kehittämistyö voi kestää melko lyhyen aikaa, ja siksi tulisi sopia mihin muutoksen vaiheeseen kehittämistyö pääasiassa liittyy.

Tiedon keräämisessä käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselyä. Kysely rakentui pääsääntöisesti avoimista kysymyksistä, joissa vastaajan annettiin kertoa aiheista omin sanoin ja oman ymmärryksen mukaisesti. Heikkilän (2014, 47–50) mukaan avoimien kysymysten käyttäminen on yleistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä niiden avulla voidaan kysyä mieleenjohtumia, assosiaatioita sekä mielipiteitä rajoittamatta vastaamista. Kyselyä täydennettiin myös suljetuilla kysymyksillä. Heikkilä (2014, 47–50) selventää, että suljetuissa kysymyksissä on valmiita vastausvaihtoehtoja, joista ympyröidään tai rastitetaan sopivin tai sopivimmat vaihtoehdot. Suljetut kysymykset mahdollistavat vastausten yksinkertaistamisen sekä torjuvat tiettyjä virheitä. Lisäksi kyselyssä käytettiin sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista oli annettu, mutta vastausta oli mahdollista täydentää avoimella vastauksella.

Aineistonkeruumenetelmä määräytyy tutkimusongelman perusteella, ja mikä sopii parhaiten tilanteeseen. Viime vuosina ovat yleistyneet internetin kautta tehtävät kyselyt. Internet lomakkeen käyttö ei ole kuitenkaan mutkatonta, tai helppoa. Se vaatii asiantuntemusta, sekä tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa sen tekninen toteutus. Toteutuksessa on selvittävää, kuinka voidaan estää saman henkilön vastaaminen useampaan kertaan, tai miten voidaan estää otokseen kuulumattomien henkilöiden vastaaminen. Useasti myös kyselyn

kohdentaminen tutkimuksen kohderyhmälle voi osoittautua hankalaksi. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Internet-kyselyissä oletetaan, että haluttu kohderyhmä on etukäteen tietoinen tutkimuksen aiheesta sekä aineistonkeruutavasta. Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta nimitetään survey-tutkimukseksi. Kun kyseessä on laaja tutkimus mikä koostuu laajasta vastaajamäärästä, kyselytutkimus on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä aineistoa. Saatuja tuloksia kuvataan sanallisesti ja havainnollistetaan kuvioilla. (Heikkilä 2014, 17.)

Hyvä tutkimus on tehty ja analysoitu rehellisesti, puolueettomasti, sekä niin ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa (Heikkilä 2014, 27). Saatujen aineistojen analysoinnilla pyritään keskittymään ja yksilöimään kehitystarpeet. Tavoitteena on laatia toimintasuunnitelma, minkä pohjana käytetään kehitystarpeiden tuloksia. (Toikko & Rantanen 2009, 47.)

Toikon ja Rantasen (2009, 139–140) mukaan laadullinen analyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä uskotaan, että aineiston merkitys syvenee mitä enemmän siihen perehdytään, kun taas teorialähtöisessä edellytetään teoreettisesti perusteltua runkoa, jolloin aineistoa luetaan ennalta määriteltyjen käsitteiden ja teemojen kautta. Aineistolähtöisessä analyysissä tarkastellaan myös erilaisia teoreettisia näkökulmia, joiden avulla pyritään osoittamaan yhteyksiä sekä selittämään ilmiöitä. Kehittämistoiminnassa lähestytään kehittämistoiminnan kysymyksenasettelun näkökulmasta, jolloin ei ole tarkoituksenmukaista analysoida kaikkea aineistoihin sisältyvää informaatiota.

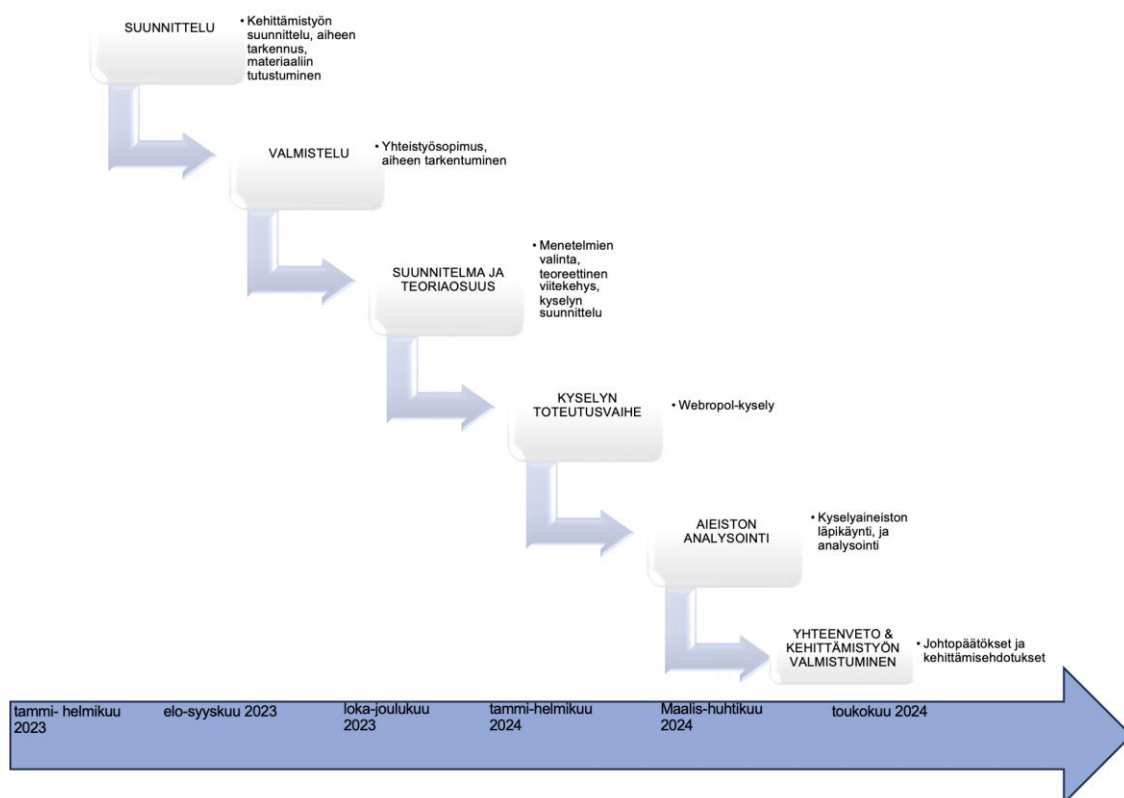
Kehittämistoiminta vaatii välineitä, joilla aineistoja analysoidaan. Tuloksina esitettävien johdtopäätösten tulee perustua aineistoon sekä niistä johdettujen analyysihin. Aineistojen analysointiin voidaan käyttää yhteistoiminnallisia ryhmiä. Kuten avoimen listauksen avulla tuodaan ensin keskeiset asiat yhteiseen tarkasteluun ja sen jälkeen ne järjestetään teemoiksi tai ryhmiksi. Kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että päädytään monitasoiseen analysointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 168–169.)

Webropol-kyselyn suljettujen kysymysten vastauksia saadaan analysoitua taulukkoina, kuvioina tai muokattua oman tarpeen mukaan. Avoimien vastausten käsittelyssä puolestaan olisi hyödynnettävissä Webropol Text Mining-toiminto, mikä esittää useimmiten vastauksissa toistuvat sanat. Sanoista voidaan koota ryhmiä yhdistämällä samaan asiakokonaisuuteen kuuluvat sanat, ja ohjelma antaa automaattisesti kuvion ryhmien vastausjakaumasta. (Heikkilä 2014, 69–71.)

4.2 Kehittämistyön vaiheet ja aikataulu

Kehittämistyön suunnittelu alkoi vuoden 2023 tammikuussa (Kuvio 10). Ajatus kehittämistyöstä syntyi omasta kiinnostuksesta valmentavaa johtamista kohtaan, jolloin luontevin tapa oli ottaa yhteyttä organisaation johtamisvalmentajaan. Aiheen suunnittelua ja rajausta mietittiin yhdessä Skype-palaverissa helmikuussa 2023, jolloin syntyivät ensimmäiset ajatukset kehittämistyöstä. Samalla aloitettiin itsenäinen perehtyminen organisaation taustamateriaaliin, ja syventymällä Talentti-valmennusohjelman valmennus moduulien sisältöön. Elokuussa allekirjoitettiin yhteistyösopimus Organisaatio X:n kanssa, ja samalla lyötiin lukkoon työn lopullinen näkökulma ja lähestymistapa kehittämistyölle.

Syys-lokakuussa 2023 aloitettiin kehittämistyön menetelmien valinta, tietoperustan kirjoittaminen, dokumenttianalyysin ja Webropol-kyselyn suunnittelu, sekä opinnäytetyöraportin kirjoittaminen. Julkaistavasta kyselystä käytiin marraskuun aikana keskustelua johtamisvalmentajan kanssa, jolloin sovittiin aikataulullisin perusteluihin vedoten kyselytutkimuksen julkistamisesta vuoden 2024 tammikuussa.



Kuvio 10. Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen

Webropol-kysely julkaistiin tammikuussa ja se suljettiin vastauksilta helmikuussa. Varsinaisen aineiston läpikäynti ja analysointi aloitettiin maaliskuussa, ja saatiin päätökseen

huhtikuussa 2024. Kyselyn vastaukset toimitettiin johtamisvalmentajalle nähtäväksi heti kyselyn päätyttyä, ja kootut johtopäätökset ja kehitysehdotukset toukokuun alussa.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Kehittämistyön tiedon ja aineiston keruu alkoi itsenäisellä perehtymisellä organisaation Intraan ja sieltä löytyvään materiaaliin. Niiden pohjalta syntyi mielenkiinto tapaustutkimusta kohtaa, minkä kohteena on organisaation esihenkilöryhmä ja Talentti-valmennusohjelma. Kehittämistyön tiedonkeruu oli kaksivaiheinen. Ensimmäiseksi tarkastelun kohteena olivat Talentti-valmennuksen taustamateriaalit, ja johtamisvalmentajan kanssa käydyt Skype-keskustelut. Lisäksi tietoa kerättiin Organisaatio X:n sisäisistä asiakirjoista, kuten esimerkiksi organisaation laadituista tavoite- ja strategiadokumenteista. Edellä mainittuja käytettiin myöhemmin myös kyselyn rakentamisen pohjana.

Kysely on laadulliselle tutkimukselle yleinen aineistonkeruumenetelmä. Kyselyyn perustuva tutkimus on toimiva, kun halutaan selvittää mitä henkilö ajattelee tai miksi hän toimii tiettyjen toimintamallien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 61–62.) Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 35–36) mukaan kyselytutkimus takaa vastaajien anonymiteetin paremmin kuin haastattelu, ja tämä oli ratkaisevassa asemassa aineistokeruumenetelmän valinnassa. Kyselyyn vastaaminen on vastaajille myös helpompaa, sillä se ei ole paikkaan tai aikaan sidottu. (Ojasalo ym. 2015, 40).

Webropol-kysely rakentui pääosin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisistä avoimista kysymyksistä, sillä näin haluttiin selvittää vastaajien ymmärrys teemoista omin sanoin, eikä rajoittaa vastaajien mielipiteitä valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kyselyä täydennettiin yleisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävillä suljetuilla- ja sekamuotoisilla kysymyksillä. Kyselyssä oli ainoastaan yksi suljettu kysymys, sillä tavoitteena oli säilyttää vastaajien vapaus omiin assosiaatioihin. Kyselyn alussa oli kolme taustakysymystä, joiden avulla selvitettiin vastaajien ammattiasema, ikä sekä maantieteellinen sijoittautuminen. Taustakysymykset sopivat kyselyn alkuun niiden helpon vastattavuuden vuoksi. Lisäksi kyselyn kannalta saatiin hyödyllistä informaatiota esihenkilöiden sijoittautumisesta sekä kyselyn vastaajaryhmästä. Kyselylomakkeen kysymykset löytyvät liitteestä 2. Kyselyn saatteessa kuvattiin kyselytutkimuksen tavoitteet sekä kerrottiin aineistokeruun anonymiteetti, aikataulu ja jatko-toimenpiteet.

Kehittämistyön määrällinen tarkastelu näkyi sähköisen Webropol-kyselyn rakenteessa. Talentti-valmennusohjelmaan osallistuneet esihenkilöt ovat sijoittautuneet maantieteellisesti ympäri Suomea, joten kyselyn toteutuksessa oli luontevaa hyödyntää internet-kyselyä. Saate sekä linkki Webropol-kyselyyn lähetettiin esihenkilöille sähköpostiviestinä perjantaina

12.1.2024. Esihenkilöiden kiireistä ja aikataulupaineista johtuen suunniteltua vastausaikaa jouduttiin pidentämään alkuperäisestä kahdesta viikosta viiteen viikkoon, jolloin kyselytutkimus suljettiin perjantaina 16.2.2024. Ensimmäinen muistutusviesti kyselyn vastaamiseen lähetettiin ensimmäisen vastausviikon jälkeen ja toinen muistutus toisella kyselyviikolla. Varsinaisen vastausajan jälkeen vastausprosentti oli kehittämistyön kannalta alhainen, jolloin päädyttiin jatkamaan vastausaikaa, jotta vastausprosenttia saataisiin kasvatettua korkeammaksi.

Kysely lähetettiin yhteensä 57 henkilölle, joista 14 vastasi siihen. Vastauksia saatiin siten muistutusviesteistä ja vastausajan pidentämisestä huolimatta verrattain vähän. Saatu aineisto koostui avoimista vastauksista, suljettujen- ja sekamuotoisten kysymysten vastauksista.

Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi nivoutuu kiinteästi aineiston hankintaan. Aineiston hankinnan jälkeen laadullisen aineiston analysointi jatkuu usein kahdesta suunnasta. Tutkija lukee ja tekee tulkintoja yhä uudelleen, samalla kun tietoa hankitaan myös perehtymällä teoriaan ja hankkimalla tietoa lukemalla aiheesta. Aineiston analyysin laatu on kiinni tutkijan taidosta tulkita ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 143.)

Työelämässä tuotetut dokumentit sisältävät monenlaista käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumentteiksi voidaan kutsua esimerkiksi muistioita, projektiraportteja, ja käsikirjoja. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetuista verbaalisista ja kommunikatiivisesta aineistosta. Menetelmällä tavoitellaan dokumenttien järjestelmällistä analysointia, sekä selkeän kuvauksen luomista tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. (Ojasalo ym. 2015, 43.)

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto analysoitiin dokumenttianalyysillä. Aineisto valmisteltiin keräämällä muistiinpanoihin organisaation sisäisiä asiakirjoja ja taustamateriaaleja, jotka käytiin huolellisesti läpi. Tarkastelun kohteena olivat Talentti-valmennuksen taustamateriaalit, sekä organisaation tavoite- ja strategiadokumentit. Johtamisvalmentajan kanssa käydyt Skype-keskusteluista laadittiin muistiot, joista poimittiin keskeisiä teemoja kuten Talentti-valmennusohjelman onnistumisen mittaaminen, sekä valmentavan johtamisen kulttuurin vahvistaminen. Dokumenttianalyysillä kerättyä aineistoa hyödynnettiin Webropol-kyselyn rakentamisessa. Kysely suunnattiin Organisaatio X:n Talentti-valmennusohjelman käyneille päälliköille, johtajille sekä ylijohdajille.

Ojasalo ym. (2015, 36–37) toteavat, että kehittämishankkeessa lähestymistavat voivat olla osittain päällekkäisiä, joten siinä voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta.

Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus. Kehittämistyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimusotteen rinnalla lisäksi määrällistä tarkastelua, mikä näkyi kyselyn rakenteessa. Kysely koostui avoimista kysymyksistä, suljetuista kysymyksistä, sekä näiden yhdistelmistä.

Puusa ja Juuti (2020, 143) toteavat analyysiprosessi olevan monivaiheinen, jossa analyysin toisessa vaiheessa aineisto käsitellään sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on keino jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten. Sisällönanalyysin tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa.

Webropol-kyselystä saatua aineistoa käytettiin organisaation nykytilan kartoittamisessa sekä kehitysehdotusten laatimisessa yhdessä dokumenttianalyysin kanssa. Kyselystä saatua aineistoa käsiteltiin Webropol-raportointityökalun avulla. Raportointityökalusta voitiin ajaa yhteenvetoraportti, josta saatiin avoimia- ja taulukkomuotoisia vastauksia. Avoimia vastauksia oli niukasti, mikä helpotti aineiston analysointia. Avoimien vastausten analysoimisessa hyödynnettiin Webropol Text Mining-toimintoa, minkä avulla tunnistettiin yleisimmin mainitut teemat, mikä auttoi kehitysehdotusten teemoittelussa. Avoimista vastauksista tehtiin myös suoria nostoja ja numeeriset taulukkomuotoiset vastaukset analysoitiin sanallisesti. Aineistoista nouseviin teemoihin etsittiin myös vahvistusta teoriasta.

Kehittämistyössä uusien näkökulmien ja ideoiden kehittämisessä hyödynnettiin 8x8-ideointityökalua. Ojasalon ym. (2015, 163) mukaan kyseessä on ajatuskartan kaltainen ideointityökalu, mikä mahdollistaa luovan ideoinnin. (Ojasalo ym. 2015, 43, 158.)

Kehitysehdotuksissa ei luotu valmista mallia tai jatkokoulutusta, vaan kehitysehdotusten laatimisessa muodostettiin ratkaisuehdotuksia Talentti-valmennusohjelman jatkokoulutuksen rakentamisen tueksi, sekä esitettiin havaitut painopisteet kirjallisessa muodossa. Nykytilan jäsentelyssä hyödynnettiin 8x8-ideointityökalua. Työkalun hyöty syntyi sen visuaalisesta ilmeestä, ja mahdollisuudesta kerätä ideoita kehittämisen tueksi. 8x8-ideointityökalu esitetään kappaleessa 5.3. Suunnittelun tuloksena syntyi kehitysideoita, mitkä pohjautuvat teorian ja empiriatiedon yhdistämisestä.

5 Tulokset

5.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysi aloitettiin tammikuussa 2023 tutustumalla organisaation Intraan, sekä perehtymällä organisaatiossa meneillä oleviin koulutuksiin, osaamisen kehittämisen suunnitelmaan, sekä henkilöstöstrategiaan. Pohjaten omaan kiinnostukseen valmentavasta johtamisesta sekä organisaation kattaviin materiaaleihin päätin kohdentaa dokumenttien analyysin Talentti-valmennuksen ympärille.

Aineistot käytiin läpi useampaan kertaan, samalla kun niistä tehtiin muistiinpanoja. Seuraavassa vaiheessa käytiin Skype-keskusteluja johtamisvalmentavan kanssa, jolloin materiaalien ymmärrystä täydennettiin ja syvennettiin. Tässä vaiheessa tutkimuskysymykset alkoivat tarkentumaan, jolloin myös aineisto voitiin paremmin pilkkoa osiin ja teemoitella. Tarkasteltavia dokumentteja oli lukuisia, sillä Talentti-valmennusohjelma on laaja ja kattava kokonaisuus valmentavan johtamisen osa-alueista. Talentti-valmennusmateriaalit koostuivat orientoivista ennakkomateriaaleista, seitsemästä valmennusmoduulin materiaaleista sekä loppumateriaaleista ja jatkovalmennusajatuksista. Valmennus on kuvattu tarkemmalla tavalla kappaleessa 2.2. Aineistosta saatiin kattava kuva organisaation nykytilasta, tavoitteista sekä tulevaisuuden tahtotilasta. Dokumenttianalyysin tuloksista tunnistettiin, että organisaatiolla on tarvetta kehittämishankkeelle valmentavan johtamisen kulttuurin ja yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseksi, sekä Talentti-valmennusohjelman palauteen keräämiselle.

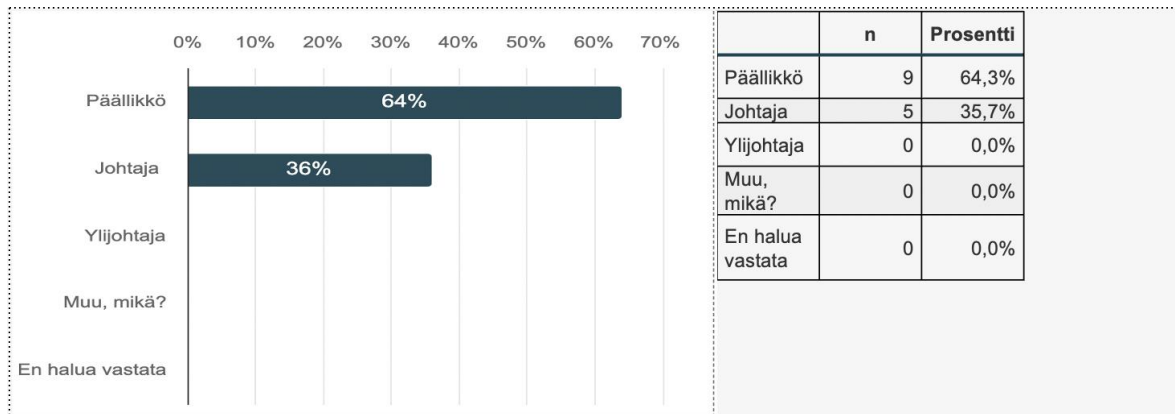
Kaikki kerätyt aineistot analysoitiin järjestelmällisesti ja ne olivat keskeisessä roolissa suunniteltaessa kehittämistyön teoreettista viitekehystä. Dokumenttianalyysissa saatua aineistoa hyödynnettiin kyselytutkimuksen suunnittelu ja rakentamisen vaiheissa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia.

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin kaikille Talentti-valmennusohjelman käyneille esihenkilöille sähköpostijakeluna. Valmennusohjelmaan osallistuneita esihenkilöitä oli yhteensä 57. Sähköpostijakelulla haluttiin mahdollistaa jokaiselle tasavertainen tilaisuus osallistua vastaamiseen. Kyselyyn vastasi lopulta 14 henkilöä, joten vastausprosentti oli tyydyttävä 24,1 %.

Kysymyksessä 1 kysyttiin vastaajien ammattiasemaa organisaatiossa. Talentti-valmennusohjelma oli suunnattu kolmelle eri esihenkilötasolle, joten kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka monta vastausta saadaan kustakin ryhmästä, ja nouseeko vastauksissa esiin ammattiasemaan perustuvia perusteluja. Vastausvaihtoehto Muu, mikä? mahdollisti vastaajille

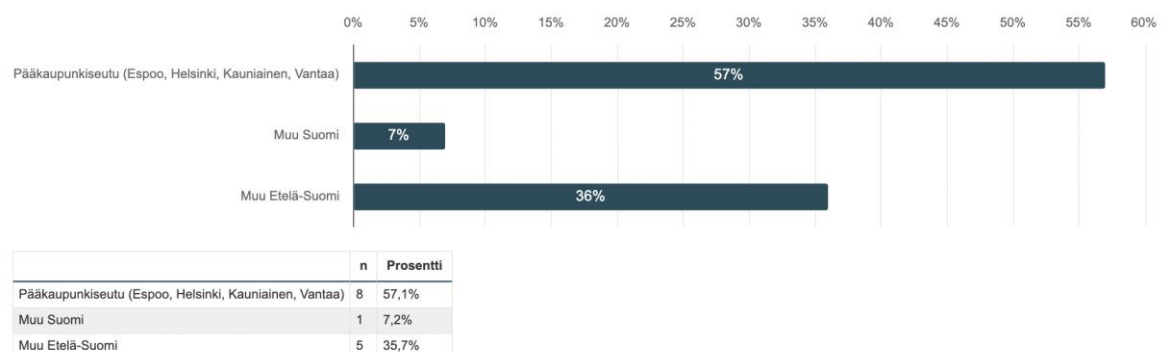
identifioida itse oman roolinsa. Vastaajista valtaosa oli päälliköitä, kun taas ylijohdajilta ei saatu yhtään vastausta. Vastaajien ammattiasema jakauma esitetään kuviossa 11.



Kuvio 11. Ammattiasema (n=14)

Kyselyn 2 kysymyksessä (Kuvio 12) haluttiin selvittää vastaajien maantieteellinen sijoittautuminen. Vastausvaihtoehdot olivat pääkaupunkiseutu, muu Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Itä-Suomi, Oulu, Lappi ja Ahvenanmaa. Jotta anonymiteetti ei vaarantuisi alueita jouduttiin yhdistämään, sillä ainoastaan yksi vastaajista sijoittautui muualle kuin pääkaupunkiseudulle tai muualle Etelä-Suomeen.

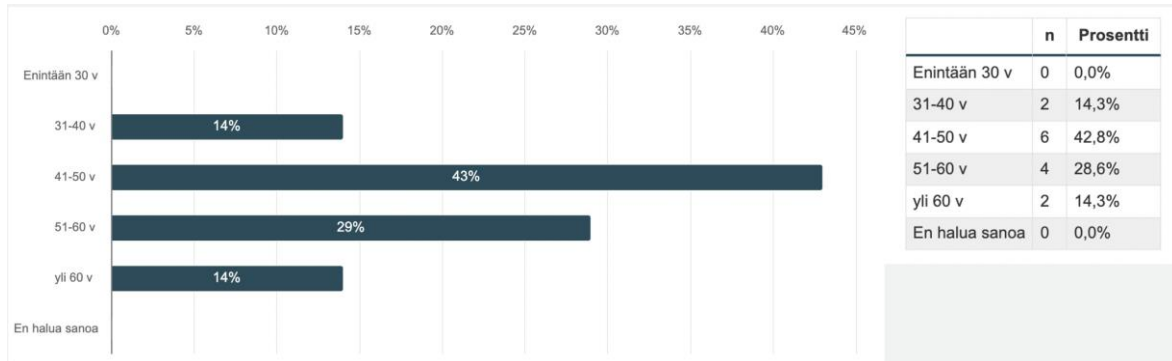
Vastaajista yli puolet 57,1 % olivat sijoittautuneet pääkaupunkiseudulle, ja hieman yli kolmasosa vastaajista 35,7 % muualle Etelä-Suomessa. Kyselyn vastauksissa ei noussut maantieteelliseen sijaintiin perusteltuja vastauksia, joten voidaan todeta, että asuinalueen perusteella ei voida havaita tulosten vaihtelua. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin yleistää, että organisaation esihenkilöt näyttäisivät pääsääntöisesti sijoittautuneen pääkaupunkiseudulle ja muualle Etelä-Suomeen.



Kuvio 12. Asuinalue (n=14)

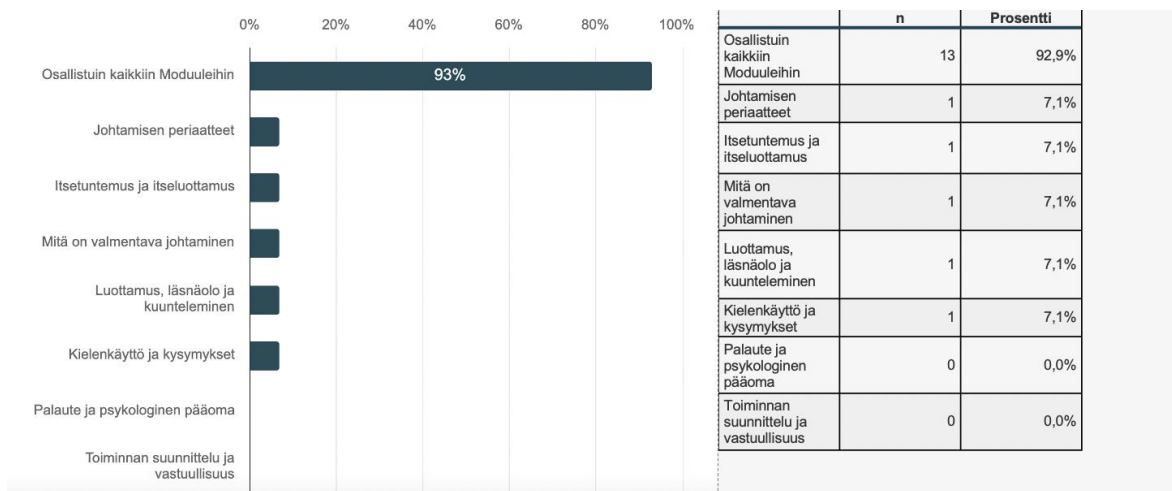
Kysymyksessä 3 (Kuvio 13) kysyttiin vastaajien ikä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää esihenkilöiden ikäjakauma organisaatiossa, ja vaikuttaako ikä jollain tapaa vastaajien

ajatuksiin Talentti-valmennusohjelmasta. Vastausten kannalta karkea kymmenen vuoden mittatarkkuus oli riittävä. Nuorimmat kyselyyn vastanneista olivat 31–40-vuotiaita ja vanhimmat yli 60-vuotiaita. Suurin vastaajaryhmä oli 41–50-vuotiaat, joiden osuus vastaajista oli 42,8 %. Tuloksista ei käynyt ilmi, että iällä olisi merkittävää vaikutusta tuloksiin.



Kuvio 13. Ikäjakauma (n=14)

Kysymyksessä 4 haluttiin selvittää vastaajien osallistumisaktiivisuus Talentti-valmennusmoduuleihin (Kuvio 14). Vastaajista lähes kaikki osallistuivat jokaiseen järjestettyyn moduuliin. Ainostaan yhdellä vastaajalla oli jäänyt osallistumatta valmennuksen kahteen viimeiseen moduuliin.



Kuvio 14. Osallistuminen valmennusmoduuleihin (n=14)

Kysymys 5 oli ensimmäinen avoin kysymys, jolla haluttiin selvittää Talentti-valmennusohjelmaan osallistuneiden saamia hyötyjä valmennuksesta. Avoimia vastauksia kysymykseen saatiin neljätoista kappaletta. Vastausten perusteella yleisin kerrottu hyöty oli kollegojen kanssa yhteistyö, keskustelut ja sparraus hetket. Erityisen tärkeänä pidettiin ajatusten ja kokemusten jakamista. Lisäksi vastaajat mainitsivat, että osallistuminen Talentti-valmennukseen kasvatti itsetuntemusta, sekä muistutti kuuntelemisen ja erilaisuuden huomioonottamisen tärkeydestä. Muutama vastaajista nosti esiin koulutusten tärkeyden ja mainitsi, että

valmennuksista saa aina uusia näkökulmia ja on hyvä pysähtyä välillä miettimään omia toimintatapoja. Johtaminen on muuttunut valmentavampaan, palvelevampaan, läsnä olevampaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Sain oppeja, mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia kollegojen kanssa ja aikaa omalle kehittämiselle.

Muistutti ja vahvisti erilaisuuden huomioon ottamisen, etenkin erilaiset kommunikointi- ja oppimistyyliä.

Kokemusten jakaminen ja hyvät käytänteet. Osin vanhan kertausta osin uusia vinkkejä ja ajatuksia.

Kysymyksellä 6 haluttiin selvittää, miten Talentti-valmennuksen käyneet esihenkilöt kuvailisivat valmentavaa johtamista omin sanoin. Tieto on tärkeä siitä näkökulmasta, että vastaus peilaa Talentti-valmennusohjelman sisältöä, sekä antaa viitteitä opituista kokonaisuuksista. Vastauksissa yleisimmin käytettyjä sanoja olivat tukeminen, keskustelu, ratkaisu, ihmiset ja yhdessä. Valmentavan johtamisen kuvailtiin olevan:

Asiakokonaisuuksien edistämistä ja ongelmien ratkaisua vuorovaikutuksellisen dialogin avulla.

Keskittymistä ihmisten johtamiseen, tilan antamista asiantuntijuudelle, kuuntelutaitojen kehittämistä, parempaa läsnäoloa. Itsensä laittamista likoon, avoimuutta, kannustamista ja onnistumiseen tukemista.

Valmentava johtaminen on mahdollisuuksien antamista, ja suunnan näyttämistä, niin että johdettavat pääsevät loistamaan ja saavat hyviä tuloksia aikaan; ja kaikki tämä tapahtuu myönteisessä ja kannustavassa ilmapiirissä.

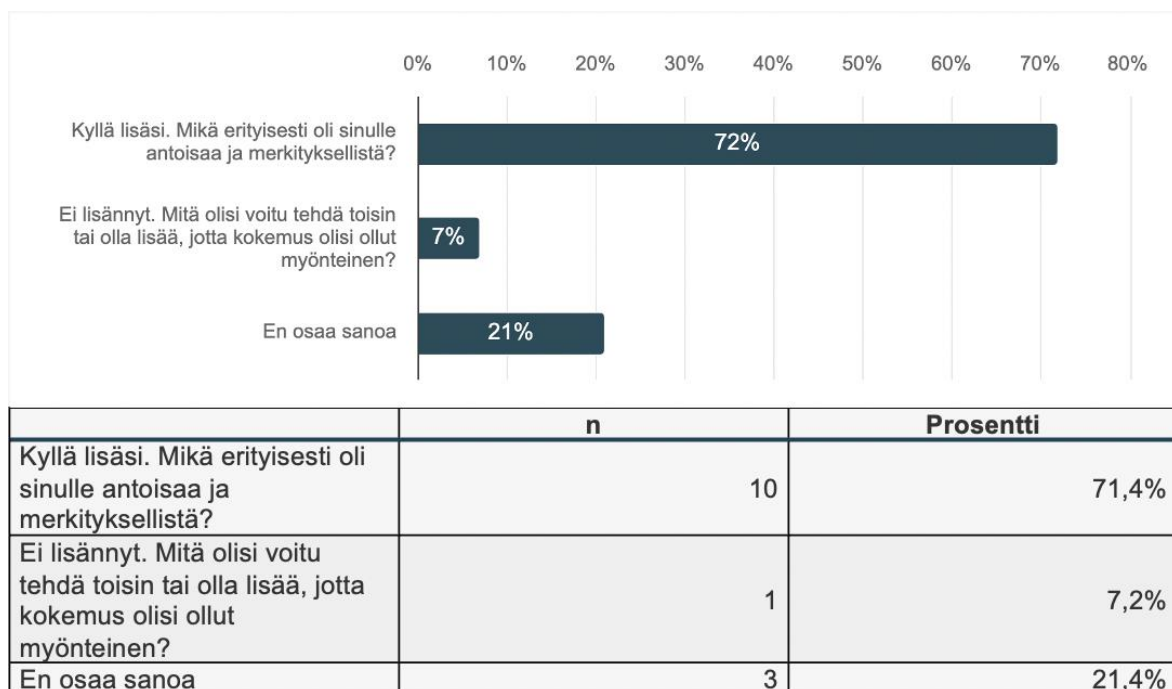
Ihmisten kuuntelemista ja rohkaisemista ennen kaikkea.

Edellisessä kuudennessa kysymyksessä esihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, mitä valmentava johtaminen heille tarkoittaa, ja kysymys 7 pyrki tarkentamaan vastaajien ajatuksia (lisäsikö valmennukseen osallistuminen edellä kuvaamallasi tavalla tapaasi johtaa?) Kysymyksen avulla saatiin vastauksia kehittämistyön ensimmäiseen alakysymykseen, millainen Talentti-valmennusohjelma oli oppimiskokemuksena ja miten se on vaikuttanut johtamiseen.

Kuviossa 15 nähdään, että vastaajista 72 % kertoi valmennukseen osallistumisen vahvistavan omaa ajatusta valmentavasta johtamisesta. Antoisaksi ja merkitykselliseksi kerrottiin yhdessä jaetut kokemukset sekä vertaistuki. Valmennuksen koettiin myös vahvistavan jo ennestään tiedostettuja asioita.

Vastaajista 7,2 % kertoi, että valmennukseen osallistuminen ei vahvistanut omaa ajatusta valmentavasta johtamisesta. Vastaus perusteltiin sillä, että jokaisessa moduulissa oli liikaa yksityiskohtia. Valmennukselta olisi toivottu syvällisempää syventymistä laajempiin ydintee-moihin. Kalvojen lukumäärä koettiin myös liian suureksi. Lisäksi 21 % vastaajista ei osannut sanoa vahvistiko valmennukseen osallistuminen ajatuksia valmentavasta johtamisesta. Avoimissa vastauksissa todettiin, että vuorovaikutuksellisuutta on pyritty lisäämään, mutta ei tiedetä, kuinka siinä on onnistuttu.

Tärkeää huomata, että erilaiset johdettavat tarvitsevat erilaista johtamistyyliä. Koulutus vahvisti myös sitä, ettei johtaja anna vastauksia, vaan saa johdettavat keksimään ne itse.



Kuvio 15. Talentti-valmennusohjelma oppimiskokemuksena (n=14)

Kysymyksessä 8 kysyttiin esihenkilöiden kokemuksia siitä, millä keinoin valmentavan johtamisen kulttuuria voidaan vahvistaa. Vastauksia saatiin kaksitoista kappaletta, ja kaksi vastaajista jätti kysymykseen vastaamatta. Saadut vastaukset ovat melko samankaltaisia ja vastauksista voidaan tulkita, että valmentava johtaminen kuuluu kaikille.

Vastauksissa todetaan, että valmentavan kulttuurin vahvistaminen lähtee ylätasosta eli pääjohtajasta, mutta myös koko organisaation henkilöstön tulee saada koulutusta valmentavasta johtamisesta, koulutusten tulee olla jatkuvaa ja valmentava johtaminen on vuorovaikutteista.

Koulutus on ensiarvoisen tärkeää. Meillä hyvin moni nousee suoraan asiantuntijasta päälliköksi, jolloin johtamisesta ei välttämättä ole suurempaa tietoa.

Pitämällä sitä aktiivisesti esillä. Ja työstämällä sitä myös joidenkin asiantuntijoiden kanssa eli tuomalla esiin sitä, että valmentava johtaminen on myös kaksin kauppa eikä vain esihenkilöiden tuottama palvelu.

Jatkamalla sitkeästi kulttuurin sisään ajamista ja ymmärtämällä, ettei se tapahdu hetkessä. Nyt ollaan mielestäni tärkeimmässä vaiheessa, kun se pitäisi päälliköiden ja tiiminvetäjien jälkeen viedä osaksi ihan jokaisen asiantuntijan arkea ja toimintatapoja. Valmentava johtaminen kun kuitenkin vaatii aika paljon myös aktiivisuutta johdettavalta ja itsensä johtamista ihan meiltä kaikilta. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan tuota tulosta annettuna tai pakotettuna, vaan vaatii oikeasti ajatusten ja asenteiden muutosta.

Kysymyksessä 9 pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, miten valmentava johtaminen tukee toimivan tiimin rakentumista. Valmentavan johtamisen nähdään toimivan rakennuspalikkana, mikä auttaa tiimiä rakentumaan vahvaksi. Tiimi nähdään kokonaisuutena, missä jokainen tekee töitä yhteisen päämäärän eteen. Jatkuva keskustelu auttaa, kun etsitään monimutkaisiin asioihin oikeaa suuntaa. Avoimissa vastauksissa nostetaan esiin vuorovaikutuksen merkitys tiimin toiminnassa, itseohjautuvuuden, sekä sitoutumisen yhteiseen päämäärään. Vastauksissa yleisimmin esitetyt sanat olivat auttaminen, tiimi, tukee, ja johtaminen.

Valmentava johtaminen tukee itseohjautuvuutta ja tuo tehoja toimintaan.

Parantaa henkilöiden vastuunottoa ja siten myös tukee tiiminkin odotusten/tavoitteiden asettamista ja suoriutumista.

Valmentava johtaminen antaa tiimille tilaa kehittyä ja muovautua.

Miten valmentavan johtamisen kulttuuri ja tiimityö toteutuvat Organisaatio X:ssä oli kyselyn 10 kysymys. Kysymyksellä tavoiteltiin vastaajien ajatuksia siitä, kuinka hyvin valmentavaa kulttuuria on saatu vietyä organisaatiokulttuuriin, ja millä tavoin se näkyy tiimityössä. Kysymykseen saatiin kolmetoista avointa vastausta. Vastauksista voidaan todeta, että vastaajien vastauksissa esiintyy samankaltaisuutta, mikä liittyy vaihtelevaan toteutumiseen. Iso osa vastaajista kokee, että valmentava johtaminen toteutuu vaihtelevasti, ja prosessi on alkuvaiheessa. Osa vastaajista puolestaan näkee, että valmentava johtaminen toimii koko ajan paremmin, mutta työtä tulee tehdä vielä asian eteen. Eräs vastaaja totesi, että sääntely, - laki ja määräyspohjat ovat vahvoja ohjaajia, eikä soveltamiselle tai itse keksimiselle jää aina tilaa.

Vaihtelevasti; osa ei halua kuulakaan asiasta, mutta heidän kanssaan pääsee hyvin eteenpäin, kun ei korosta toteuttavansa valmentavaa johtamista.

Vielä ollaan aika alkumetreillä. Porukassa on vielä paljon odotuksia sille, että ”johto linjaa”. Puuttuu uskallusta varsinkin pidempään virastossa olleilta.

Valmentava johtaminen toimii koko ajan paremmin, mutta vieläkin liikaa pelätään tuoda asioita päätettäväksi. Tiimimalli ei ole vielä toteutunut.

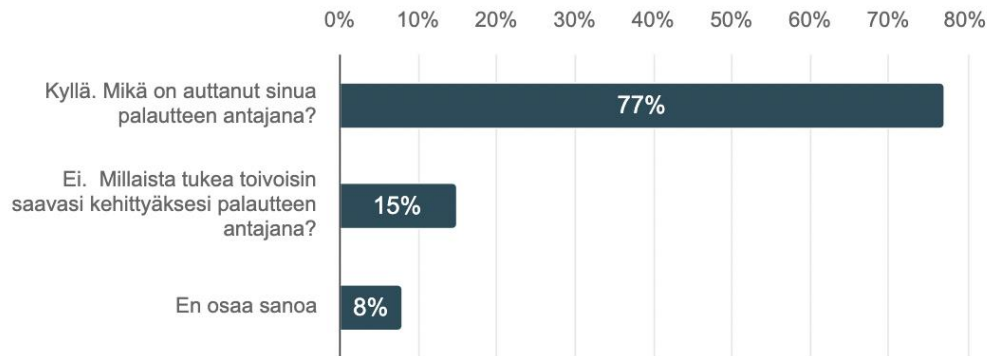
Kysymykseen 11 millaista tukea omaan johtamistyöhön itse toivoisit saavasi, saatiin kymmenen avointa vastausta. Vastajaat kokevat, että kollegojen kanssa sparraus on toimiva tapa saada tukea, ja jatkuvaa keskustelua esihenkilön kanssa pidetään myös tärkeänä. Aarnikoivu (2023, 127) kertoo, että jatkuvan keskustelun malli on yksi tapa varmistaa kokonaisvaltainen vuorovaikutuksen suunnittelu ja varmistaa oikea aikainen tiedonkulttu. Vastauksissa jatketaan, että lisäkoulutukselle ja kertaukselle olisi toiveita. Vastauksista nostetaan esiin myös, että johtamiselle tarvitaan enemmän aikaa.

Vertaistukea ja ajatusten vaihtoa, lisäkoulutusta, oman esihenkilön (ylijohtajan) kanssa keskustelua

Kollegojen tuen ja sparrauksen koen tärkeänä. Päällikkötapaamisissa on hyvä varata aikaa kokemusten käsittelylle ja oppia toisten kokemuksista.

Vaikeat alaistilanteet, miten kohdata todella ihminen, joka on uupunut ja motivaatio kadonnut.

Kysymyksessä 12 kysyttiin koetaanko palautteen antaminen helpoksi. Tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia palautteen antamisesta. Kysymys oli suljettu kysymys mitä täydennettiin avoimella vastauksella. Valittuja vastauksia oli kolmetoista kappaletta, ja avoimia vastauksia annettiin kaksitoista kappaletta. (Kuvio 16) esittää vastausten prosenttijakauman. Valtaosa 77 % vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen antaminen on helppoa. Vastaajista 15 % kokivat, että palautteen antaminen ei ole helppoa. Yksi vastaajista vastasi, en osaa sanoa.



	n	Prosentti
Kyllä. Mikä on auttanut sinua palautteen antajana?	10	76,9%
Ei. Millaista tukea toivoisin saavasi kehityäksesi palautteen antajana?	2	15,4%
En osaa sanoa	1	7,7%

Kuvio 16. Onko palautteen antaminen helppoa (n=13)

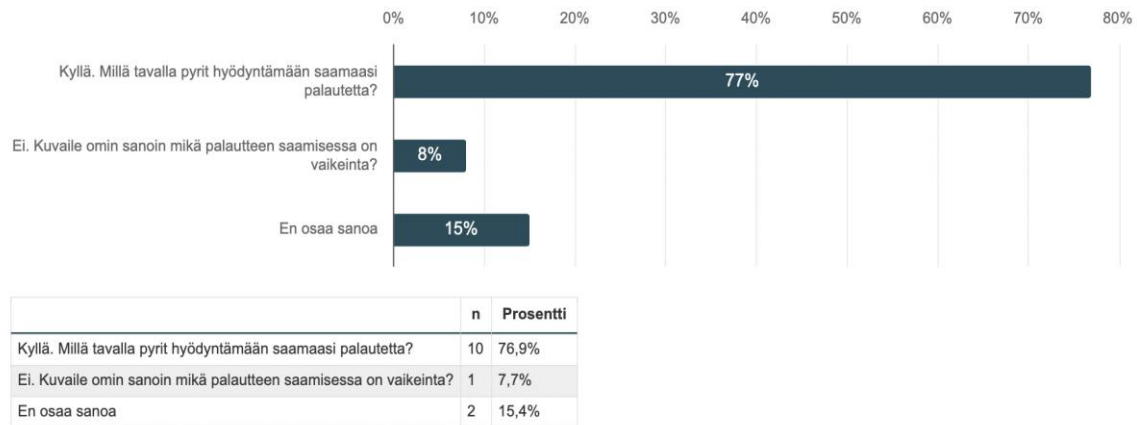
Vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen kyllä, olivat sitä mieltä, että palautteen antamisessa heitä on auttanut pitkä kokemus, luottamus, koulutus sekä ihmisten kohtaaminen. Muutama vastaaja oli todennut, että palautteen antaminen tulee heille luonnostaan. Kaikki eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä, ja vastauksista kävi ilmi, että kehittävän palautteen antamiseen tarvitaan tukea ja työkaluja.

Positiivinen ja kannustava palaute tulee minulta kohtuulliset helposti, mutta asiantuntijat ovat pyytäneet, että saisivat enemmän palautetta siitä millaisia asioita heidän tulisi kehittää omassa toiminnassaan.

Valmiita kaavioita tukemaan harjoittelua, jotta tulisi luontevampaa.

Koen palautteen antamisen helppona, mutta tiedän tekeväni sitä liian vähän. Haluaisin kehittyä siinä, että antaisin palautetta enemmän.

Kysymyksen 13 (onko palautteen vastaanottaminen sinulle helppoa) vastausprosentit jakautuivat melko samankaltaisesti kuin edellisessä kysymyksessä. Vastausvaihtoehtojen täydentävillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, millä tavalla esihenkilöt joko pyrkivät hyödyntämään saamaansa palautetta, tai selvittämään mikä palautteen saamisessa on vaikeinta. Vastauksia kysymykseen saatiin kolmetoista kappaletta (Kuvio 17). Valtaosa 77 % vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen vastaanottaminen on helppoa. Vastaajista 15 % ei osannut sanoa. Yksi vastaajista vastasi, että palautteen vastaanottaminen ei ole helppoa.



Kuvio 17. Onko palautteen vastaanottaminen helppoa (n=13)

Vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen kyllä, totesivat, että palautteesta pyritään ottamaan opiksi. Palautteen perusteella tehdään muutoksia omaan toimintaan, ja viedään ne suoraan omaan työhön. Yksi vastaajista koki, että palautteen vastaanottaminen on siltä väliltä. Aina se ei ole helppoa, mutta ei myöskään vaikeaa. Lisäksi yksi vastaajista totesi, että rakentavan palautteen saaminen on vaikeaa, ja erityisesti sähköpostilla saatu palaute on koettu negatiivisemmaksi.

Pyrin oppimaan virheistä ja olemaan toistamatta niitä.

Tiedän tarvitsevani itse tunnustusta ja olen opetellut ottamaan myös kehuja vatsaan. Ottaisin mieluusti vieläkin enemmän suoraan, rakentavaa palautetta vastaan, enkä toivoisi, että esihenkilötyötäni tai johtamista arvosteltaisiin vain nimettömänä esim. VM Barossa, koska se ei johda oikeanlaisiin (tai lainkaan) korjaaviin toimiin.

Aika helppoa, mutta voisi olla helpompaakin. Kehuttuna oleminen on vähän jotenkin hankalaa ja rakentavan palautteen kohdalla tunnistan itsestäni heräävän selittely tarpeen.

Kysymyksessä 14 kysyttiin vastaajilta, millä tavalla Talentti on auttanut sinua oman toiminnan refleктоimisessa ja miten se on vaikuttanut itsetuntoosi. Avoimia vastauksia tuli kysymykseen yhdeksän kappaletta. Vastaajista valtaosa oli sitä mieltä että, Talentti-valmennusohjelma vaikutti positiivisesti oman toiminnan refleктоimiseen sekä itsetuntoon. Yksi vastaajista totesi, ettei valmennuksella ollut vaikutusta itsetuntoon eikä oman toiminnan refleктоimisessa.

Talentti on vahvistanut itsetuntoani johtajana, koska valmennus on ollut hyvähenkistä ja kannustavaa. Olen pyrkinyt toimimaan valmentavana johtajana jo aiemminkin uralani ja saanut siitä hyvää palautetta.

Kysymyksessä 15 vastaajilta kysyttiin (miten Talentti-valmennusohjelmaan osallistuminen on vaikuttanut valmennuksen jälkeiseen johtamistyöhön?) Kysymykseen vastasi kolme-toista vastaajaa ja valittuja vastauksia oli kolmekymmentäviisi kappaletta. Vastausvaihtoehtoja sai valita useamman ja valintoja pystyi täydentämään avoimilla vastauksilla. (Kuvio 18) visualisoi vastausprosentit.

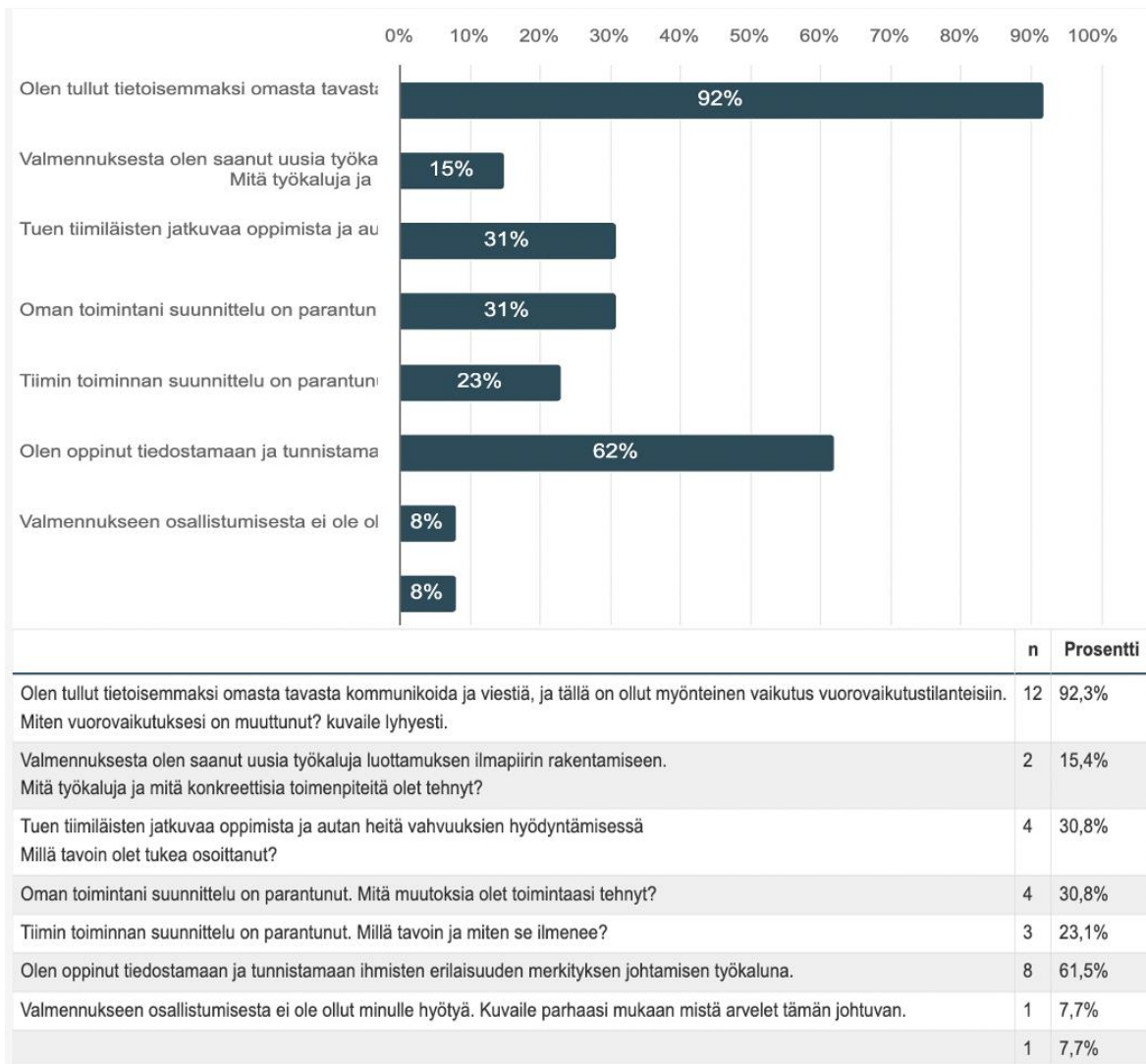
Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurimmat hyödyt on koettu vuorovaikutuksen alueilla, joita koki vastaajista 92 %. Vastaajien vastauksissa korostuivat erityisesti kuuntelemisen ja keskustelutaitojen kehittyminen. Toiseksi eniten vastaajat kertoivat, että valmennus on auttanut tiedostamaan ja tunnistamaan ihmisten erilaisuuden merkityksen johtamisen työkaluna. Lähes kaikki vastaajista kokivat saaneensa valmennuksesta työkaluja omaan johtamistyöhön, tai kokeneet valmennuksen vahvistaneen entisestään toimivia toimintatapoja. Yksi vastaajista kertoi, että valmennukseen osallistumisesta ei ollut hyötyä, ja yksi vastaajista oli valinnut tyhjän vastausvaihtoehdon, mikä oli opinnäytetyöntekijältä jäänyt virheellisesti kyselylomakkeelle.

Pyrin puhumaan vähemmän ja kuuntelemaan enemmän! Pyrin kyselemään entistä enemmän.

Keskityn tietoisemmin kuuntelemaan. Esitän enemmän kysymyksiä, enkä vain anna vastauksia.

Annan mahdollisuuden kehittyä urapolulla ja tuen uusien vastuiden ottamisessa.

Johdonmukaisuus ja avoimuun lisääntynyt.



Kuvio 18. Talentti-valmennusohjelman vaikutukset johtamistyöhön (n=13)

Kysymyksellä 16 (uskotko, että sait valmennuksesta riittävän osaamisen toimiaksesi valmentavana esihenkilönä, vai koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta?) kartoitettiin vastaajien ajatuksia Talentti-valmennusohjelmasta yleisellä tasolla. Kysymys muotoiltiin tarkoituksella tulkinnanvaraiseksi, jotta vastaaja vastaisi omien ajatusten ja kokemusten pohjalta. Avoimia vastauksia kysymykseen saatiin yksitoista. Vastauksista oli yleisesti luettavissa positiivinen vaikutelma, sillä vastaajista useampi totesi, että tällä hetkellä saatu valmennus on antanut hyvät taidot toimimaan valmentavana johtajana. Lisä- ja täydennyskoulutukselle tulevaisuudessa esitettiin kuitenkin mielenkiintoa. Muutama vastaaja totesi kuitenkin, että tämä oli riittävää, ja osaaminen on saavutettu.

Valmentavana esihenkilönä ei ole ikinä valmis eli kyllä lisäkoulutusta, kiitos.

Sain eväät alkuun, mutta osaamista voi varmasti kehittää vielä edelleenkin- ehkä jonkun ajan päästä, kun taas näitä uusia on ehtinyt vähän lisää lanseerata (toisaalta läpikäytyjen muistuttelustakaan ei olisi haittaa...)

Varmasti lisäkoulutus on aina tarpeen, mutta juuri nyt näistä teemoista en koe tarvitsevani lisäkoulutusta. Sen sijaan toivoisin koulutussisältöjä ihan kaikkien saataville, koska valmentavan johtamisen kulttuurin istuttamiseksi pitäisi siten toimia myös kaikkien asiantuntijoiden ja esim. itsensä johtaminen olisi kiinteä osa tätä kokonaisuutta.

Kysymyksessä 17 kysyttiin, mikä oli isoin saamasi oivalluksesi valmennuksesta? Vastauksia kysymykseen tuli edellistä kysymystä vähemmän (n=9), mutta vastaukset olivat melko samansuuntaisia. Vastausten perusteella voitiin todeta, että vastaajat pyrkivät tiivistettyihin vastauksiin. Osa vastaajista koki valmennuksen esimerkiksi hyvänä muistin virkistyskeinänä. Vastaajat pitivät myös tärkeänä läsnäoloa, kuuntelua sekä ihmisten erilaisuuden huomioon ottamisen.

Henkilöstöasioiden tärkeys on kaiken keskellä.

Kysymys 18 oli kyselyn viimeinen, missä vastaajille annettiin mahdollisuus nostaa muita esiin tulleita ajatuksia tai kehitysideoita Talentti-valmennusohjelmasta. Avoimia vastauksia annettiin neljä kappaletta. Vastauksissa korostui halu kiittää Talentti-valmennusohjelman johtamisvalmentajaa. Yksi vastaajista toivoi, että kokonaisuuden näkisi jotenkin selkeämmin jostain. Yhdestä vastauksesta nousi myös selkeä kehitysidea:

Tämän kirjasin jo aiempaan kohtaan, mutta toivoisin ihan kaikille suunnattua valmentavan johtamisen koulutusta, koska valmentavan johtamisen kulttuurin istuttamiseksi pitäisi sen mukaisesti toimia myös kaikkien asiantuntijoiden ja esim. itsensä johtaminen olisi osa tätä kokonaisuutta.

Kuviossa 19 esitetään opinnäytetyön tekijän näkemys valmentavasta johtamisesta ja kulttuurin vahvistamisesta esihenkilöiden vastausten perusteella. Kuviossa on tiivistetty kehittämistyön tärkeimmät osa-alueet ja työkalut valmentavan kulttuurin ja yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseksi. Kehä kuvastaa hyvin sitä jatkuvaa työtä mistä tulee huolehtia tavoitteiden saavuttamiseksi. Lainatakseni Tuomivaaraa ym. (2005, 78–79) asiantuntijaorganisaatio vaatii sekä asiantuntijoilta että esihenkilöiltä vastuunottoa. Uudistuvan ja kestävä toiminnan ehto on kyky vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja asioista sopimiseen. Osallistava kehittäminen, toiminnan arviointi ja aidot keskustelut toimivat työssä jaksamisen tukena, sekä mahdollistavat organisaation toiminnan uudistumisen.



Kuvio 19. Esihenkilöiden näkemys valmentavasta johtamisesta

Yhteenvetona kyselystä voidaan todeta, että Talentti-valmennusohjelma on tuonut esihenkilöille arvokasta osaamista, uusia näkemyksiä johtamiseen sekä vahvistanut ajatusta valmentavasta johtamisesta. Jatkossa olisi tärkeää seurata valmennuksen vaikutusta ja kehittää organisaatiota havaittujen tarpeiden mukaisesti.

5.3 Kehitysehdotukset Organisaatio X:lle

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli vahvistaa valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjautuvaa tiimityötä Organisaatio X:n arjessa. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kyselyn avulla kohdeorganisaation päälliköiden, johtajien ja ylijohdajien oppimiskokemuksia Talentti-valmennusohjelmasta, eli siitä kuinka valmennuksessa onnistuttiin, sekä millainen valmentavan johtamisen kulttuuri organisaatiossa on esihenkilöiden näkökulmasta. Kyselyn vastauksista tunnistettiin neljä kehittämisen teemaa (Taulukko 1), joita olivat vuorovaikutuksen lisääminen, koulutukset, ajan riittämättömyys johtamiselle sekä palautteen antaminen ja saaminen.

Ristikangas ja Grünbaum (2013) toteavat, että organisaation matka valmentavaan johtamiskulttuuriin alkaa, kun pohditaan, kuinka henkilöstö kokee nykyhetken kulttuurin ja millaista toimintakulttuuria työyhteisössä halutaan. Mitä meillä on nyt, ja mihin haluamme mennä? Alkuvaiheessa nähdään, että esihenkilöillä ja organisaation johdolla on merkittävä vaikutus uuden kulttuurin muodostumisessa ennen kuin saavutetaan yhteinen tahtotila.

Teema	Vastaajien kommentit
Vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva keskustelu esihenkilön kanssa on olennaisen tärkeää Vertaistukea ja ajatusten vaihtoa, lisäkoulutusta, oman esihenkilön (ylijohtajan kanssa keskustelua) Lisäämällä yhteistyötä keskustelun kautta, mahdollistaa erilaisiin kompastuskiviin kompastumisen ja sen, että esihenkilö vain toimisi sokeasti omien ajatusten ja oletustensa varassa.
Koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> Koutsaus houkuttaisi taas jossain yhteydessä. Aiempi yritys loppui aika nopeasti etenkin koutsin työkiireistä johtuen. Koulutus on ensiarvoisen tärkeää. Meillä hyvin moni nousee suoraan asiantuntijasta päälliköksi, jolloin johtamisesta ei välttämättä ole suurempaa tietoa. Koko porukka pitäisi saada valmennuksen piiriin ja siitä pitäisi tehdä jatkuvaa niin, että se kestää useamman vuoden, vaikka ei olisikaan kovin tiivistä. Jokaiselle jatkossa muutaman kerran vuodessa henkilökohtainen valmennussessio riippumattoman valmentajan taholta
Ajanhallinta ja palaute	<ul style="list-style-type: none"> Positiivinen ja kannustava palaute tulee minulta kohtuullisen helposti, mutta asiantuntijat ovat pyytäneet, että saisivat enemmän palautetta siitä millaisia asioita heidän tulisi kehittää omassa toiminnassaan Koen, että palautteen antamisen helppona, mutta tiedän tekeväni sitä liian vähän. Haluaisin kehittyä siinä, että antaisin palautetta enemmän Korjaavan tiukan palautteen saaminen on vaikeaa, varsinkin sähköpostilla tuleva palaute tuntuu usein tylymmältä kuin on useinkaan lähettäjän tarkoitus Tiedän tarvitsevani itse tunnustusta ja olen opetellut ottamaan myös kehuja vastaan. Ottaisin mieluummin vieläkin enemmän suoraa, rakentavaa palautetta vastaan, enkä toivoisi, että esihenkilötyötä tai johtamista arvosteltaisiin vain nimettömänä esim. VMBarossa, koska se ei johda oikeanlaisiin (tai lainkaan) korjaaviin toimiin. Enemmän aikaa johtamiselle Valmiita kaavioita tukemaan harjoittelua

Taulukko 1. Kyselyn vastauksista tunnistetut kehittämiskohteet

Kehittämisen näkökulmasta kehitysideoihin tuodaan teoriasta pohjautuvia hyviä käytäntöjä, ja toimintamalleja kulttuurin ja yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseksi. Seuraavaksi käsitellään kehitysehdotuksia teemakohtaisesti yhdistäen teoriaa, saatua aineistoa kyselystä, sekä hyödyntämällä 8x8-ideointityökalua.


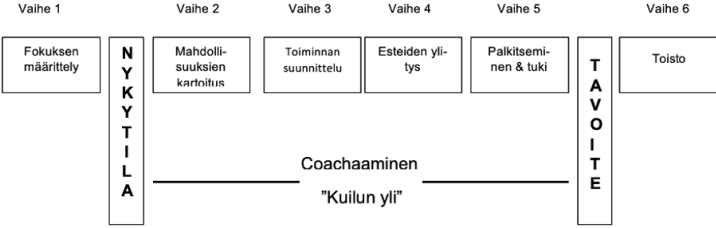
Vuorovaikutuksen lisääminen

Esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin kulttuurin johtamisen näkökulmasta on samaistumisen johtaminen. Keskeistä samaistumisen johtamisessa on esihenkilön kyky toimia tiimipelaajana ja kuuluminen ryhmään. Esihenkilön tulee panostaa vuorovaikutustilanteiden ja ryhmädynamiikan ymmärtämisen lisäksi ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtamiseen sekä reagoitava herkästi toimintaympäristön muutoksiin. (Kuusela 2015, 113.) Voidaan näin todeta, että vuorovaikutuksen lisääminen ja kehittäminen on keskeisimpiä teemoja valmentavan kulttuurin kasvattamisessa organisaatiossa.

Esihenkilöt kokivat Talentti-valmennuksen antaneen arvokkaita vuorovaikutushetki kollegojen kanssa, jolloin voitiin vapaasti jakaa ajatuksia, keskustella yhteisiä asioista sekä sparata toisiaan. Vastuksissa lisäksi mainittiin, että vuorovaikutuksen voimalla edistetään tiimien rakentumista. Vuorovaikutuksen lisäämisestä on kiistatta organisaatiolle hyötyä. Kuuselan (2015, 111–112) mukaan vuorovaikutus on osa kulttuuria ja sille tulisi organisoida aikaa, mikä lisää keskinäisriippuvuutta ja yhdistää yhteisön toisiinsa vastavuoroisuuden kautta. Soback (2021, 31) täydentää, että valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 267) kiteyttävät lopuksi, että valmentavaan kulttuuriin päästää, kun huomio keskitetään vähintään kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset on kuvattu kappaleessa 3.2.2.

Organisaatio X:n vuorovaikutuksen kehittämiseksi esitetään taulukossa 2 teoriasta johdettua kaksi mallia, Grow- ja Pilari-malli.

<p>GROW-valmennusmalli</p> <p>→ Kyseessä on vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen tarkoitettu valmennusmalli, minkä avulla voidaan ohjata dialogia tavoitteiden asettamisesta kohti konkreettisia toimenpiteitä.</p> 	<p>Valmennusmalli ohjaa keskustelua asetetuista tavoitteista kohti konkreettisia toimenpiteitä. Korostaa tietoisuutta ja omaa vastuunkantokykyä omasta toiminnasta.</p> <ul style="list-style-type: none"> Malli on helppo ja nopea jalkauttaa yksilö- ja tiimitasolle
<p>Pilari-malli</p> <ul style="list-style-type: none"> Erinomainen työkalu kahdenkeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin. Sovellettavissa myös työyhteisön jäsenten keskinäiseen sparraukseen. 	<p>Malli keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin missä fokus on tulevaisuudessa, ja mennyt jätetään taakse, sillä siihen ei voida enää vaikuttaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Malli vahvistaa sitoutumista itse määriteltyyn tavoitteeseen.

Taulukko 2. Vuorovaikutuksen kehittämisen mallit (mukaillen Parpei 2018, 92–93; Ristikangas & Ristikangas 2013, 114)

Asiantuntijaorganisaatio vaatii asiantuntijoilta, sekä esihenkilöiltä vastuunottoa. Uudistuvan ja kestävä toiminnan ehto on kyky vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja asioista sopimiseen. Osallistava kehittäminen, toiminnan arviointi ja aidot keskustelut toimivat työssä jakamisen tukena, sekä mahdollistavat organisaation toiminnan uudistumisen. (Tuomivaara ym. 2005, 78–79.)

Asiantuntijat tietävät parhaiten itse, miten ongelmat tulee ratkaista, sillä heillä on vahva oman alansa substanssiosaaminen, mikä voi puuttua esihenkilöiltä. Tämä voi useasti olla esihenkilöille haaste, mutta valmentava esihenkilö pyrkii kuuntelemaan, sparraamaan ja coachaa johdettavia selvittämään omia ajatuksiaan ja tekemisiä. Esihenkilöiden rooli on tarjota aikaa ja kiinnostusta yhteiselle ajatusten paloittelulle ja pohdinnalle. Hyvät kysymykset ja aito asioiden pohdinta ovat usein tehokkaampia keinoja kuin oikeiden vastausten antaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Koulutukset

Koulutukset, valmennukset ja osaamisen lisääminen tulivat vahvasti esiin kyselyn vastauksissa. Koulutukset ja valmennukset koettiin asioina, mitkä ovat kasvattaneet esihenkilöiden tietoisuutta valmentavasta johtamisesta, vahvistaneen esihenkilöiden itsetuntemusta ja itseluottamusta, ja niitä toivottiin koko organisaation henkilöstölle. Koulutukset ja valmennukset ovatkin keskeisiä osaamisen kasvattamisessa sekä ajatusmaailman muuttamisessa.

Jos asiaa lähestytään Luukkaan (2019, 95) esittämästä näkökulmasta, minkä mukaan kulttuurin johtamiselle on kolme keskeistä vaihetta: kulttuuria voi ja pitää johtaa, sillä passivoituminen johtaa kurjistumisen tielle ja aktiivisella johtamisella saavutetaan kehittyminen. Nämä asiat käsittävät valmentamisen, osaamisen kehittämisen ja koulutusten tarpeen ja vaatimukset. Organisaatiossa on tiedostettu ja muotoiltu tavoitteet, ja nyt niitä tulee elää todeksi ja jatkuvasti edistettävä. Muotoilu pitää sisällään uusien toimintatapojen muotoilua niin, että ne tukevat tavoitekulttuuria (Luukka 2019, 102).

Taulukkoon 3 on listattu 8x8-ideointityökalun avulla syntyneitä ehdotuksia organisaatiolle. Osa koulutuksista ja osaamisen kehittämisen ehdotuksista olisi toteutettavissa lyhyellä aikavälillä, osa keskipitkällä, ja osa vaatii pitkän aikavälin suunnittelua ja toteuttamista. Ideoinnin taustalla on ajatus jatkuvasta kehittämisestä, muutoksen eteenpäinviemisestä sekä kulttuurin vahvistamisesta koulutusten ja valmennusten avulla. Rinnalla tulisi toimia myös jatkuva osaamisen kehittäminen erilaisin ja uusiutuvin keinoin.

<p>Koulutukset ja valmennukset</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talenti-valmennusohjelman jatkokoulutus • Kertausvalmennuksia esihenkilöryhmittäin • Fasilitointivalmennus tiiminvetäjille • Sisäisten coachien lisääminen • Coaching-verkoston perustaminen asiantuntijatasolle • Yksittäisiä lisäkoulutuksia kohdennetuista aihealueista
<p>Osaamisen kehittäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorm-työpajoja sekoittaen eri toimialojen henkilöstöä ideoimaan, kehittämään ja jakamaan toimintatapoja • Omaehtoiseen opiskeluun kannustaminen ja sen tehokkaampi tukeminen • Uuden verkoston perustaminen organisaatorajojen yli, yhteistyössä muiden valtio organisaatioiden kanssa • Organisaation internet-sivuille ilmoituksia ajankohtaisista kehittämisen tarpeista (organisaation ulkopuolisten gradujen ja opinnäytetöiden tukeminen). • Yhteistyön lisääminen yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa

Taulukko 3. Koulutusten, valmennusten lisääminen ja osaamisen kehittäminen

Organisaatiossa kehittäminen keskittyy usein tietyn toimialan sisälle, mutta näkisin että laajemmalle yhteistyöverkostolle olisi tarvetta, kuten esimerkiksi brainstorm-työpajojen järjestäminen sekoittaen eri toimialoja. Työpajat voivat olla joko kertaluonteisia, tai laajempia jatkuvia verkostoja. Tällä tavoin saadaan henkilöstö paremmin sitoutettua, parantamaan verkostoitumista, lisäämään tietoisuutta tiimien toiminnasta organisaation sisällä ja helpottamaan organisaation sisäistä liikkuvuutta ja työnkiertoa.

Nykyhetkellä organisaatiossa kannustetaan myös verrattain vähän omaehtoiseen koulutautumiseen, valtavasta potentiaalista huolimatta. Organisaatiolla voisi olla oma kokonaisuus Internet-sivuilla, missä listataan organisaation tarpeisiin perustuvia hankkeita sekä tuettavia lopputöitä. Näkisin, että yhteistyön merkitystä tulisi lisätä koulutusorganisaatioiden kanssa. Tämä mahdollistaa uusia innovaatioita, parantaa työntajamielikuvaa, sekä tuo uutta osaamista organisaatioon. Lisäksi julkinen hallinto siirtyy ympäri Suomea työskentelemään yhteisissä toimitiloissa, mikä mahdollista aivan uudenlaisia mahdollisuuksia organisaatioiden väliseen yhteistyöhön.

Ajanhallinta ja palaute

Useassa kirjallisuudessa ja artikkelissa törmäsi siihen, että johtamisen esteenä nähtiin kiire ja aikataulupaineet. Ristikangas ja Grünbaum (2013) näkevät ongelmallisena esihenkilöiden ajanpuutteen, mikä vaikeuttaa paneutumisen asioihin, suunnittelua ja toteutusta. Asiantuntijoiden työnkuva on muuttumassa samalla kun johtaminenkin on murroksessa. Esihenkilöt ovat haastavan tehtävän edessä, kun valmentavaa johtamista tulee viedä asiantuntijoille, ja saada tekemään enemmän yhteistyötä ja hallitsemaan aikatauluja uudella luovalla tavalla.

Tuomivaaran ym. (2005, 80) mukaan jatkuva oppimisen, luovuuden ja uudistumisen vaatimukset asiantuntijaorganisaatiossa aiheuttavat paineita. Luovuuden ja jaksamisen tukeminen asiantuntijaorganisaatiossa edellyttää, että asiantuntijatyön vaatimuksia ymmärretään. Yllätyksenä ei siis tullut, että myös kyselystä kävi ilmi esihenkilöiden aikataulupaineet, minkä lisäksi mainittiin, että johtamiselle ei ole riittävästi aikaa. Vastauksissa mainittiin edelleen, että osa on kuitenkin saanut työkaluja aikataulupaineiden ratkaisemiseen Talentti-valmennuksesta. Kiire ja aikataulut ovat yhä enemmän läsnä työelämässä, mutta niihin voi ja pitää yrittää löytää ratkaisuja.

Yksi yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kulmakivistä on osallistaminen sekä vastuun jakaminen. Organisaatio X:n johtoryhmälle hyödyllinen työkalu voisi olla toteuttaa ideointityöpaja, jossa yhteisesti pyritään löytämään tapoja osallista paremmin tiiminvetäjät päätöksentekoon ja näin hajauttaa valtaa. Tämän lisäksi samankaltainen ideointityökalu tiiminvetäjille, jotta heidän päätöksentekoa voisi jakaa eteenpäin asiantuntijoille.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 43) toteavat valmentavan johtajuuden olevan arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa jokaisen potentiaali saadaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Salovaara (2022) kuvaa puolestaan, että yhteisöohjautuvuuden ilmiössä kuvataan yhteistä organisoitumistapaa, jossa koko organisaatio, sen rakenne, käytänteet, prosessi ja kulttuuri ylläpitää matalaa hierarkiaa, hajautettua päätöksentekoa ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöohjautuvuuden vahvistamisessa tulee huomioida, että kyseessä ei ole valmis malli minkä voisi sellaisenaan ottaa käyttöön, vaan lähtökohtaisesti organisoitumisen periaatteena, jota jokainen organisaatio soveltaa omista lähtökohdistaan ja kontekstistaan itselle parhaalla mahdollisella tavalla. (Koistinen & Kostamo 2021, 61.) Valmentavassa kulttuurissa myös organisaatorakennekuvaukset muuttuvat niin, että henkilöstö osallistutetaan kehittämistyöhön aidoiksi vaikuttajiksi johdon rinnalle, ja johtajista tulee mahdollistajia. Yhteistyön kannalta on tärkeää, että kehittämissyöryhmissä mukana on ihmisiä eri hierarkiataasoilta, jolloin voidaan saavuttaa uudet näkökulmat ja paremmat tulokset. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 269–271.)

Talenti-valmennuksen yksi valmennusmoduuleista keskittyi aiheeseen palaute ja psykologinen pääoma. Kyselyn perusteella todettiin jo aikaisemmassa luvussa, että pääosin palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan helpoksi. Hyvästä tilanteesta huolimatta kehittämisen painopisteitä voitiin havaita.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 242–243) painottavat palautteen antamisessa ihmisten erilaisuuden ottamisen huomioon. Palautetta antaessa tulee muistaa sopeuttaa palaute vastaanottajan mukaan. Jokainen voi kehittyä palautteen antajana. Muutos lähtee palautteen antajan kriittisestä itsereflektiosta missä pyrkimyksenä on syventyä omaa palautteenantotapaa. Palautteen rautalankamalli voisi olla yksi konkreettinen työkalu kehittää omaa palautteenantokykyä. Mallin yksityiskohtaisempi kuvaus löytyy kappaleesta 3.2.3.

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli vahvistaa valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjautuvaa tiimityötä Organisaatio X:n arjessa. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kyselyn avulla kohdeorganisaation päälliköiden, johtajien ja ylijohdajien oppimiskokemuksia Talentti-valmennusohjelmasta, eli siitä kuinka valmennuksessa onnistuttiin, sekä millainen valmentavan johtamisen kulttuuri organisaatiossa on esihenkilöiden näkökulmasta.

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa dokumenttianalyysin tulokset vahvistivat, että organisaatiolla on tarvetta kehittämishankkeelle. Työelämässä tuotetut dokumentit sisältävät monenlaista käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenteiksi voidaan kutsua esimerkiksi muistioita, projektiraportteja, ja käsikirjoja. (Ojasalo ym. 2015, 43). Tulokset myös paljastivat organisaation pyrkivän kohti yhteisöohjautuvaa ja valmentavaa johtamista, mikä tämäkin ilmeni organisaation sisäisistä asiakirjoista. Havaintoja vahvisti myös Skype-keskustelut johtamisvalmentajan kanssa. Keskusteluista ilmeni, että organisaatiossa nähdään johtajuuden kuuluvan kaikille, ja johtamisen lähtökohtana toimivat itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Organisaatio kasvattaa kyvykkäitä johtajia, jotta henkilöstön johtaminen olisi ihmisläheistä, arvostavaa ja kuuntelevaa. Dokumenttianalyysin järjestelmällisellä analysoinnilla saavutettiin selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 43).

Kehittämistyön tulokset sekä aiempi tutkimustieto tukevat hyvin toisiaan. Tämän osoittavat yhteneväisyys kyselyn tuloksien ja aiemman tutkimustiedon välillä. Aiempi tutkimustieto pitää kulttuurin ja toimintatapojen muuttamista pitkänä prosessina, johon tarvitaan koko organisaation panos. Kulttuurin muuttuminen edellyttää konkreettisia muutoksia ajattelussa ja tekemisessä, sellaista mitä henkilöstö voi itse kokea. Ainostaan toistuvat, ja vahvistavat kokemukset voivat muuttaa uskomuksia. (Luukka 2019, 107.)

Kyselytutkimuksen vastauksista korostui, että organisaatio on vielä valmentavan kulttuurin alkuvaiheessa, minkä lisäksi tiimityön ja valmentavan johtamisen kerrottiin toteutuvan vaihtelevasti. Nykytilan selvittäminen oli tärkeää organisaatiokulttuurin johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta (Adlercreutz 2022). Esihenkilöiltä saadun palautteen perusteella voidaan taas todeta, että lisävalmennukselle ja koulutuksille on tarvetta ja halua, jotta kulttuurin tavoitetilassa päästään tavoitteisiin. Kaikki eivät kuitenkaan olleet tätä mieltä, ja osa mainitsikin, että tämä riittää. Eriävät ajatuksen organisaatiokulttuurin tilasta indikoivat, että kulttuuria voi ja pitää johtaa (Luukka 2019, 95). Kyselytutkimuksesta saatu kehittävä- ja positiivinen palaute edistää muutosprosessia.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 25) ovat todenneet, että palautteen olisi hyvä kulkea kolmesta suunnasta: alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan. Käytännössä tällä tarkoitetaan että palaute kulkee alaiselta esihenkilölle, esihenkilöltä alaiselle ja kollegalta kollegalle. Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että palautteen antaminen ja saaminen ei toteudu täysin esihenkilöiden näkökulmasta, ja palautteen antaminen olikin yksi kehitettävistä osa-alueista.

Vastauksissa nostettiin esiin myös koko organisaation kouluttamisen tärkeys jotta muutos ja valmentava johtaminen saataisiin vietyä jokaiselle tasolle. Teoriastakin on ilmennyt, että aidosti oppivaksi organisaatioksi on tehtävä enemmän. Ei ole riittävää, että opettaa johtajille ja esihenkilöille, kuinka valmentaa paremmin. Valmennuksesta on tehtävä organisaatiokyky mikä sopii kiinteästi yrityskulttuuriin, ja menestyäkseen siinä on saatava aikaan kulttuurinen muutos. (Ibarra & Scoular 2019.) Ristikangas ja Grünbaum (2013) toteavat, että heidän vision mukaan valmentava kulttuuri ei ole esihenkilölähtöistä, vaan sitä, että organisaatiossa kaikki hyödyntävät valmentavaa otetta omassa työssään ja vuorovaikutussuhteissa. Tutkimustieto on merkityksellistä ja osuvaa, sekä tukee kyselytutkimuksen tukoksia siitä, että valmentava johtaminen kuuluu kaikille. Toteamuksessa piilee kuitenkin ristiriita siinä, että jos valmentava kulttuuri ei ole esihenkilölähtöistä niin kuka johtaa kulttuurin muuttamista ja eteenpäin viemistä? Vastaus löytyy yhteisöohjautuvuudesta.

Yhteisöohjautuvuuden ilmiöissä kuvataan yhteistä organisoitumistapaa, jossa koko organisaatio, sen rakenne, käytänteet, prosessit ja kulttuuri ylläpitää matalaa hierarkiaa, hajautettua päätöksentekoa ja yhteisöllisyyttä. Päätöksenteon tueksi on menetelmiä, jotka takaavat järkevää, informoitua päätöksentekoa yksilölle tai tiimeille ilman esihenkilöä. Lisäksi tiimit voivat asettaa itse omat tavoitteensa ilman ylhäältä tulevaa tavoiteasetantaa, ja tästäkin huolimatta olla edelleen organisaation kannalta oikeassa suunnassa. (Salovaara 2022.) Jotta hajautettu johtaminen ei kääntyisi anarkiaksi, tarvitaan kaikille yhteisiä ja sovittuja tapoja hoitaa organisatorisia asioita, joista voidaan käyttää nimitystä yhteisölliset käytänteet. (Mäkkeli ym. 2021, 79).

Asiantuntijaorganisaatio vaatii asiantuntijoilta, sekä esihenkilöiltä vastuunottoa. Uudistuvan ja kestävä toiminnan ehto on kyky vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja asioista sopimiseen. Osallistava kehittäminen, toiminnan arviointi ja aidot keskustelut toimivat työssä jakamisen tukena, sekä mahdollistavat organisaation toiminnan uudistumisen. (Tuomivaara ym. 2005, 78–79.) Valmentava toimintatapa ja yhteisöohjautuvuus toteutuvat organisaatiossa jo nyt monella, kuten jatkuvien keskustelujen järjestämisenä, koulutus ja valmennusmahdollisuuksina, sekä jatkuvasti parantuvana osallistamisena verkostojen ja tiimien yhteistyöhön, sekä mahdollisuutena edustaa sidosryhmäyhteisöissä, ja kansainvälisessä

yhteistyössä. Valmentavaan johtamisen tulee kiinnittää huomiota, jotta osaava ja motivoitunut henkilökunta saadaan pidettyä organisaatiossa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19.)

Yksi vastaajista totesi valmentavan johtamisen ja tiimityön välillä toteutuvan ja välillä ei, sillä, sääntely-, laki-, ja määräyspohjat ovat vahvoja ohjaajia, eikä soveltamiseen tai itse keksimiseen jää aina tilaa. Kiistatonta on, että valtiohallinnossa edellä mainitut hallinnolliset seikat eivät itsessään tue yhteisöohjautuvuuden vahvistamista. Laki voi asettaa tiettyjä rajoitteita, mutta yhteisöohjautuvuutta on mahdollista soveltaa siitäkin huolimatta. Olisi hyvä ymmärtää, että tarkoitus ei ole tavoitella teorian kaltaista selkeää totuutta, vaan tärkeintä on löytää niitä asioita, mitkä toimivat ja istuvat organisaatiokulttuuriin.

Dokumenttianalyysin ja kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeorganisaatio on jo tähän mennessä tehnyt paljon valmentavan johtamisen kulttuurin ja yhteisöohjautuvan tiimityön luomiseksi ja vahvistamiseksi organisaatiossa. Matka kohti uutta organisaatiokulttuuria on silti vasta aluillaan ja työtä tullaan jatkamaan määrätietoisesti eteenpäin.

6.2 Vastaukset kehittämistyön kysymyksiin

Pääkysymyksenä esitettiin, miten valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjautuvaa tiimityötä voidaan vahvistaa. Teorian perusteella tähän saatiin kattavaa informaatiota ja vastauksia. Vastauksena voidaan todeta, että vahvistamisessa on kyse kulttuurin muuttamisesta ajatusten ja asenteiden avulla. Avuksi löytyy useita keinoja ja toimintamalleja, joista yhteisö voi valita itsellensä toimivimmat. Se on pitkä ja jatkuva prosessi, mitä tulee johtaa pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti kohti asetettuja tavoitteita. Organisaation kulttuurin luominen ja vahvistaminen lähtevät organisaation johdosta, ja prosessiin on osallistettava koko henkilökunta. Yhteisöohjautuvuuden vahvistamisessa on keskeistä vallan ja vastuun hajuttaminen, ja hierarkian madaltaminen. Yhteisöohjautuvuudessa kyse on sovitusta toimintamalleista, joiden avulla tiimit ja koko organisaatio saavuttavat yhdessä asetetut tavoitteet. Yhteisöohjautuvuuden muutosprosessi vaatii aikaa, tukea ja koulutusta. Matka tarvitsee niin johtamiskokemusten, asenteiden, toimintatapojen kuin myös rakenteiden, prosessien ja käytänteidenkin muuttamista. Yhteisöohjautuvuuden idea pitää saada välitettyä koko organisaatioon, jossa kaikki osallistuvat tavalla tai toisella.

Pääkysymys oli jaettu kahteen sitä tukevaan alakysymykseen, joista ensimmäinen oli: Millainen Talentti-valmennusohjelma oli oppimiskokemuksena ja miten se on vaikuttanut johtamiseen? Talentti-valmennusohjelmaa pidettiin vastausten perusteella onnistuneena sekä hyödyllisenä, mikä näkyi vastaajien vastauksissa. Esihenkilöiden vastauksissa korostuivat mahdollisuus yhteiselle ajatustenvaihdolle, mikä on arjen kiireiden keskellä arvokasta.

Positiivinen havainto oli, että kyselyn lähes jokaisessa vastauksessa korostui myönteinen ajatus valmennuksen sisällöstä sekä toteutuksesta. Vastauksista voidaan nostaa myös esihenkilöiden erilaiset tarpeet ja odotukset valmennuksesta sekä johtamisen suhteen. Saadusta aineistosta voidaan huomata, että osalle esihenkilöistä valmentava johtaminen oli tuttua ja valmennusohjelma oli hyvää kertausta. Osalle vastaajista aihe oli melko tuore, ja valmennus koettiin opettavana ja osaamista kasvattavana. Kaikissa vastauksissa oli positiivinen sävy, vaikka kaikesta ei aina koettu olevan hyötyä omaan työhön.

Toiseen alakysymykseen, millainen valmentavan johtamisen kulttuuri Organisaatio X:ssä on esihenkilöiden näkökulmasta, saatiin myös vastaus kehittämistyössä. Saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että esihenkilöillä on hyvä käsitys valmentavan johtamisen periaatteista sekä organisaation tavoitteista. Organisaatiossa on tehnyt paljon toimenpiteitä vahvistaakseen valmentavaa otetta organisaatiossa jo ennen Talentti-valmennusta, mutta kuten tuloksista on käynyt ilmi, matka on vasta alkutaipaleella ja kulttuurin vahvistamiselle on tarvetta. Yksi vastaajista nosti esiin, että valmentavan johtamisen kulttuuri ja tiimityö toteutuvat yksilökohtaisesti, eli kyseessä on henkilöriippuvainen asia. Toinen vastaajista myös lisäsi, että henkilöstöllä on edelleen paljon odotuksia siitä, että päätökset tulevat johdon linjaamana. Tämän kerrotaan korostuvan erityisesti pidempään organisaatiossa työskenteleviltä. Kehitettäväksi asiaksi nostetaan myös rohkeuden kasvattamisen asioiden esiin tuomisessa. Vastauksissa mainittiin lisäksi sitkeyden merkitys ja riittävän pitkälle menevän vision kirkastaminen asioiden parissa. Kulttuurin vahvistaminen on hyvässä vauhdissa, mutta koulutussisältöä toivottaisiin myös kaikkien asiantuntijoiden saataville, sillä valmentavan johtamisen kulttuurin istuttamiseksi tarvitaan kaikkien panosta.

6.3 Kehittämistyön arviointi ja tulosten hyödyntäminen

Puusa ja Juutin (2020, 167) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointi voidaan jakaa kolmeen käsitteeseen, uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija on voinut vakuuttaa lukijat omasta ammattitaidosta käyttämällä perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja, sekä tutkimusmenetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Puusa & Juuti 2020, 167.) Vilka (2021, 196) täydentää, että tutkimus pidetään luotettavana, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaalit eivät sisällä epäolennaisia tai satunnaisia tekijöitä ja ovat yhteensopivia.

Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin tutkimusta lukevat ihmiset hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottavat siihen, että tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti ja asianmukaisesti. Raportin on kuvattava ilmiöitä niin, että lukija voi vakuuttua esitettyjen asioiden tapahtuneen, ja niiden kuvaus on tehtävä asianmukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020, 167.)

Kehittämistyön tekemisessä pyrittiin hyödyntämään työn kannalta parhaita menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi, ja siinä myös opinnäytetyön tekijän mielestä onnistuttiin. Kehittämistyön tavoitteet, tietoperusta ja menetelmät on lukijalla luottavissa luvussa 1. Myös opinnäytetyön tietoperustan nivoutuminen kehittämistyön tuloksiin kuvataan luvussa 6. Työ eteni johdonmukaisesti, eikä teorian ja empirian välillä esiinny ristiriitoja.

Aineistoista haluttiin löytää valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuteen liittyviä kehittämiskohteita sekä ennestään hyviä käytänteitä ja toimintatapoja, joiden avulla organisaation olisi mahdollista vahvistaa valmentavan johtamisen kulttuuria ja yhteisöohjatuun tiimityötä. Raportointi pyrki vakuuttamaan lukijat siitä, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti.

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen jokaisessa vaiheessa noudatetaan eettisiä periaatteita. Tutkimuksen kohteena oleville henkilölle tulee pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita. Tutkimus ei saa vaarantaa tai aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville henkilöille, heidän elämänsäkululle tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020, 167.)

Kehittämistyön eettisyys huomioitiin erityisesti Talentti-valmennusohjelman kyselyä suunniteltaessa ja toteuttaessa, mutta myös kehittämistyön kaikissa vaiheissa. Kyselyn saatekirjeessä painotettiin kyselyn vastaamisen vapaaehtoisuutta, mutta oli tärkeää kehittämistyön kannalta, että mahdollisimman moni vastaisi siihen. Kyselyssä mahdollistettiin valinta, mihin kysymykseen vastata ja mihin jättää vastaamatta. Saatekirjeen alussa myös selvitettiin kyselytutkimuksen taustatiedot, tavoite, ja tutkimuksen merkitys. Vastaajille korostettiin, että kyselyaineisto käsitellään anonyymisti, eikä henkilöllisyys tule esiin kyselyn aikana tai analysoinnin yhteydessä.

Riittävä vastausprosentti on Kanasen (2015, 263–264) mukaan luotettavan tutkimuksen edellytys. Tilastollisesti, jos vastausprosentti jää alle 30 %, tutkimusta ei voi pitää luotettavana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimustulokset olisivat väärinä. Kun vastausprosentti on 30 %, se tarkoittaa sitä, että 70 % on jättänyt kyselyyn vastaamatta. Tällöin otoksesta tehdään yleistys 30 % perusteella, jonka katsotaan pätevän myös populaatioon. Verkkokyselyissä on tyypillistä, että vastausprosentti jää alhaiseksi ja usein 10 % vastausmäärän tasoon. Alhainen vastausprosentti ei ole aina ratkaiseva, vaan havaintoyksikköjen riittävyys riippuu tutkimustilanteesta. Otoksen suuruus riippuu populaation rakenteesta, halutusta tiedosta ja tiedon tarkkuudesta.

Kyselystä saatu alhainen aineistomäärä on laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ongelmallinen, ja tilastollisesti tutkimusta ei voida pitää luotettavana kyselyn vastausprosentin ollessa 24,1 %. Havaintoyksikköjä saatiin kuitenkin kerättyä riittävästi, joten tuloksia voidaan pitää oikeina.

Toikko ja Rantasen (2009, 121–126) mukaan kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä informaation tulee olla ennen kaikkea hyödyllistä samalla kun se on myös totuudenmukaista. Kehittämistulosten käyttökelpoisuudella tarkoitetaan kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Olennaista on tutkimustulosten yleistäminen käytännön toimintaan sekä levittäminen toimintajärjestelmään. Lisäksi kehittämisprosessin ja organisaation ainutkertaista luonnetta voidaan korostaa. Muualla kehitettyä on ongelmallista viedä erilaiseen toimintaympäristöön. Voidaan näin todeta, että kehittämistoiminnan tulokset ja tuotokset ovat kontekstisidonnaisia.

Dokumenttianalyyseissä saatua hyödyllistä informaatiota hyödynnettiin työn alkuvaiheessa organisaation nykytilan kartoittamisessa, sekä aineistoa hyödynnettiin kyselytutkimuksen rakentamisen vaiheissa.

Kyselytutkimuksen alhaisesta vastausprosentista huolimatta avoimia vastauksia saatiin monipuolisesti ja vastauksista voitiin erottaa kehittämisen kohteet ja painopisteet. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämistyön seurauksena syntyneet tulokset ovat organisaatiossa hyödynnettävissä ja ne ovat vahvasti kontekstisidonnaisia, mikä tukee tulosten käyttökelpoisuutta.

Organisaatio X voi hyödyntää kehittämistyön tuloksena syntyneitä kehitysideoita sellaiseen Talentti-valmennusohjelman jatkokoulutuksen rakentamisen tueksi, viedä ehdotuksia johtoryhmän käsitteleväksi ja sitä kautta ottaa osaksi jatkuvia keskusteluja asteittain, taikka hyödyntää tuloksia muiden valmennuskoulutusten ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekemisen aika oli melko lyhyt, ja esihenkilöiden kiireiden vuoksi aineiston määrä jäi varsin niukaksi mahdollisesta potentiaalista. Mikäli organisaatiossa ollaan kiinnostuneita tutkimaan valmentavaa johtamista ja yhteisöohjautuvuutta perusteellisemmin, voisi tulevaisuudessa toteuttaa vastaavanlainen kysely kaikille Talentti-valmennusohjelman käyneille henkilöille sekä syventää vastauksia järjestämällä haastatteluja.

Kehittämishankkeen johtopäätöksenä todettiin valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvan organisaatiokulttuurin olevan kohdeorganisaatiossa vielä alkutekijöissään, mikä kertoo siitä, että organisaation on jatkettava sitkeästi työtä valmentavan kulttuurin kehittämiseksi. Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä selvittää tiiminvetäjien kokemuksia Talentti-valmennuksesta. Lisäksi kulttuurin kehittämisen näkökulmasta olisi tarkoituksenmukaista tutkia

tiiminvetäjien näkemyksiä valmentavan johtamisen toteutumisesta. Tavoitteena voisi olla kehittää olemassa olevia hyviä käytänteitä sekä vahvistaa havaittuja heikkouksia.

Jatkotutkimuksena voitaisiin myös selvittää koko henkilöstön ajatuksia valmentavan johtamisen toteutumisesta organisaatiossa, ja millä keinoin sitä voitaisiin vahvistaa henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi voitaisiin tutkia etätyön vaikutuksia yhteisöohjautuvaan organisaatioon. Organisaatiossa vahvistuvat yhä enemmässä määrin etätyö ja monipaikkaiset työskentelytavat, mikä heijastuu siihen, että yhteisöllisyyttä on yhä vaikeampi rakentaa ja johtaminen kohtaa jälleen uusia haasteita.

Kehittämistyön kyselyn vastauksissa nousi vahvasti myös esihenkilöiden jatkuvan valmentamisen ja kouluttamisen merkitys kulttuurin vahvistamisessa, sekä oman osaamisen kehittämisessä. Jatkossa olisikin tärkeää jatkaa esihenkilöiden kouluttamista ja kulttuurin vahvistamista esihenkilötasolla erityisesti käynnissä olevan organisaatiomuutoksen keskellä. Organisaatiomuutoksen vaikutukset yhteisöohjautuvuuteen ja organisaatiokulttuurin olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. 4. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.
- Anthony, E. 2017. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. The Journal of management development. Vol. 36 (7), 930–939. Viitattu 22.11.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-06-2016-0092/full/pdf>
- Balaji, M.S., Jiang, Y., Singh, G. & Jha, S. 2020. Letting go or getting back. How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. Vol. 111, 1-11. Viitattu 22.4.2024. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_crossref_primary_10_1016_j_ibusres_2020_02_007
- Cui, Z., Wang, H. & Nanyangwe, C.N. 2022. How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 43 (2), 279–290. Viitattu 1.11.2023. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_journals_2639156614
- Eskola, H. 2022. Tässä yrityksessä ei ole hierarkiaa eikä esihenkilöitä, palkat ovat avoimet ja rekrytoimaan voi päätyä kuka vain – Tällainen on työelämän uusi nouseva malli. Työ-elämä. Kauppalehti. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-yrityksessa-ei-ole-hierarkiaa-eika-esihenkiloita-palkat-ovat-avoimet-ja-rekrytoimaan-voi-paatya-kuka-vain-tallinen-on-tyoelaman-uusi-nouseva-malli/5a5006e5-9e65-46bb-ba95-9c0c5593d1e0>
- Hautamäki, J. 2015. Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK-opinnäytetöissä. Centria ammattikorkeakoulu. Blogi. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-ja-ongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ibarra, H & Scoular, A. 2019. The Leader as Coach. Harvard business review. 97 (6), 110–119. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Johtamisvalmentaja. 2023a. Organisaatio X. Skype-palaveri 28.20.2023

Johtamisvalmentaja. 2023b. Organisaatio X. Skype-palaveri 5.3.2024

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. 2015. Helsinki: Alma Talent.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2021a. Esipuhe. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martela, F. 2021b. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta- ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja johtajuus voi toteutua ilman johtajaa. Viitattu 20.11.2023. Saatavissa <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-yhteisohjautuvuutta-ja-johtajuus-voi-toteutua-ilman-johtajaa/>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi-Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Viitattu 20.11.2023. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nyfoundi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N. & Budhwar, P. 2022. Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? Wiley online Library. Human resource Management Journal. Vol. 33 (2), 328–345. Viitattu 17.10.2023. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12443>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Organisaatio X. Intranet. Viitattu 15.10.2023. Saatavissa rajoitetusti.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Puusa, A. & Juuti, P. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Renfors, S-M. 2021. Monikulttuurinen coaching osana henkilöstön kehittämistä.

Työelämän tutkimus. 2021, Vol.19 (2). Viitattu 1.11.2023. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_a07f1b55cced4944a95a8c19151799d2

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

Ristikangas, M-J., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

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

Ritakallio, T. 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Op Media. Viitattu 17.10.2023.

Saatavissa <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Salovaara, P. 2022. Yhteisöohjautuvuus on nyt kaikkialla. Jointu. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa <https://jointu.fi/blog/yhteisoohjautuvuus-on-nyt-kaikkialla/>

Sinervo, T. & Lippo, S. 2020. Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään. Työelämä, Telma 30.9.2020 Viitattu 6.11.2023. Saatavissa <https://telma-lehti.fi/nain-tulevaisuuden-johtaja-mukautuu-tilanteisiin-ja-ohjaa-esimerkillaan>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books.

Spiek, K-J. Yhteisöohjautuvuus: Yhdessäohjautuva tiimi. E-kirja. Piispanristi: Karlex.

Talentin jatkoajatukset. 2023. Organisaatio X. Viitattu 20.1.2024. Saatavissa rajoitetusti.

Tervetuloa Talentti-valmennukseen. 2022. Talentti-valmennuksen ennakkomateriaali. Organisaatio X-intra. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa rajoitetusti.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University Press. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

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

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valmentava toimintatapa ja Talentti-valmennusohjelma. 2023. Organisaatio X. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa rajoitetusti.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Whitmore, J. 2010. Coaching for Performance - Growing Human Potential and Purpose (4th Edition). NHRD Network Journal. Vol. 3 (2), 83–84. Viitattu 16.11.2023. Saatavissa rajoitetusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_1177_0974173920100216

Liite 1. Saatekirje

Hei Talentit, kutsun teitä yhteiseen kehittämiseen!

Tämän kyselytutkimuksen avulla selvitämme, millainen Talentti-valmennusohjelma oli oppimiskokemuksena, kuinka valmennus mielestäsi onnistui, sekä millainen valmentavan johtamisen kulttuuri Organisaatio X:ssä on esihenkilöiden näkökulmasta. Oikeita vastauksia ei ole, sillä juuri sinun omat kokemuksesi ja näkemyksesi ovat tärkeitä.

Kysely on auki 12.1.–26.01.2024, ja aikaa vastaamiseen kuluu arvioltaan 15–20 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta jokainen vastaus on arvokas, jotta kaikkien kokemukset tulisivat tutkimuksessa huomioiduiksi.

Kysely on osa LAB-ammattikorkeakouluun tehtävää ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen (liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen) opinnäytetyötä. Kyselyaineisto käsitellään täysin anonyymisti, eikä vastaajien henkilöllisyys tule esiin kyselyn tai sen raportoinnin yhteydessä missään vaiheessa. Vastaamalla kyselyyn voit antaa oman panoksesi organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Opinnäytetyössä ei tuoda julki organisaation nimeä, joten organisaatio ja vastaajien anonymiteetti tulee siinäkin mielessä säilymään.

Jos haluat saada lisätietoja kehittämistyöstä tai kyselystä, ota yhteyttä allekirjoittaneeseen joko sähköpostitse tai soittamalla.

Lämmin kiitos etukäteen käyttämästäsi ajasta ja avusta! Hyvä ja toimiva työyhteisö on kaikkien etu, joten osallistumisesi on aidosti tärkeää!

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä linkistä.

Ystävällisin terveisin

Irina Tuhu
irina.tuhu@student.lab.fi

Liite 2. Webropol-kyselyrunko

1. Ammattiasema

- Päällikkö
- Johtaja
- Ylijohtaja
- En halua vastata/joku muu

2. Asuinalue

- Pääkaupunkiseutu (Espoo, Helsinki, Kauniainen, Vantaa)
- Muu Etelä- Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Oulu
- Lappi
- Ahvenanmaa

3. Ikä

- Enintään 30 v
- 31–40 v
- 41–50 v
- 51–60 v
- yli 60 v
- En halua sanoa

4. Osallistuin seuraaviin Talentti-valmennusmoduuleihin. Valitse moduulit, joihin osallistuit

- Osallistuin kaikkiin moduuleihin
- Johtamisen periaatteet
- Itsetuntemus ja itseluottamus
- Mitä on valmentava johtaminen
- Luottamus, läsnäolo ja kuunteleminen
- Kielenkäyttö ja kysymykset
- Palaute ja psykologinen pääoma
- Toiminnan suunnittelu ja vastuullisuus

5. Mitä hyötyä Talentti-valmennukseen osallistumisesta sinulle oli henkilökohtaisesti?
6. Kuvaile omin sanoin mitä valmentava johtaminen sinulle tarkoittaa?
7. Lisäsikö valmennukseen osallistuminen edellä kuvaamallasi tavalla tapaasi johtaa?
 - Kyllä lisäsi
 - Mikä erityisesti oli sinulle antoisaa ja merkityksellistä?
 - Ei lisännyt
 - Mitä olisi voitu tehdä toisin tai olla lisää, jotta kokemus olisi ollut myönteinen?
 - En osaa sanoa.
8. Millä keinoin sinun kokemuksesi mukaan valmentavan johtamisen kulttuuria voidaan vahvistaa?
9. Kuvaile omin sanoin, miten sinun mielestäsi valmentava johtaminen tukee toimivan tiimin rakentumista?
10. Miten valmentavan johtamisen kulttuuri ja tiimityö toteutuvat Organisaatio X:ssä?
11. Millaista tukea omaan johtamistyöhön itse toivoisit saavasi?
12. Onko palautteen antaminen sinulle helppoa?
 - Kyllä
 - Mikä on auttanut sinua palautteen antajana?
 - Ei
 - Millaista tukea toivoisit saavasi kehittyäksesi palautteen antajana?
 - En osaa sanoa
13. Onko palautteen vastaanottaminen sinulle helppoa?
 - Kyllä
 - Millä tavalla pyrit hyödyntämään saamaasi palautetta?
 - Ei
 - Kuvaile omin sanoin mikä palautteen saamisessa on vaikeinta?
 - En osaa sanoa
14. Millä tavalla Talentti on auttanut sinua oman toiminnan reflektimisessa ja miten se on vaikuttanut itsetuntoosi?
15. Miten Talentti-valmennusohjelmaan osallistuminen on vaikuttanut valmennuksen jälkeiseen johtamistyöhösi? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - Olen tullut tietoisemmaksi omasta tavasta kommunikoida ja viestiä, ja tällä on ollut myönteinen vaikutus vuorovaikutustilanteisiin.
 - Miten vuorovaikutuksesi on muuttunut? kuvaile lyhyesti.
 - Valmennuksesta olen saanut uusia työkaluja luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen.

- Mitä työkaluja ja mitä konkreettisia toimenpiteitä olet tehnyt?
 - Tuen tiimiläisten jatkuvaa oppimista ja autan heitä vahvuuksien hyödyntämisessä.
 - Millä tavoin olet tukea osoittanut?
 - Oman toimintani suunnittelu on parantunut.
 - Mitä muutoksia olet toimintaasi tehnyt?
 - Tiimin toiminnan suunnittelu on parantunut.
 - Millä tavoin ja miten se ilmenee?
 - Olen oppinut tiedostamaan ja tunnistamaan ihmisten erilaisuuden merkityksen johtamisen työkaluna.
 - Valmennukseen osallistumisesta ei ole ollut minulle hyötyä
 - Jos valitsit tämän vaihtoehdon, kuvaile parhaasi mukaan mistä arvelit tämän johtuvan.
16. Uskotko, että sait valmennuksesta riittävän osaamisen toimiaksesi valmentavana esihenkilönä, vai koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta?
17. Mikä oli isoin saamasi oivalluksesi valmennuksesta?
18. Nousiko sinulle muita ajatuksia tai kehitysideoita Talentti-valmennusohjelmasta?

Kiitos vastauksesta!

Liite 3. Kyselyn avoimet vastaukset

Kysymys 5. Mitä hyötyä Talentti-valmennukseen osallistumisesta sinulle oli henkilökohtaisesti?

- Muistutti ja vahvisti erilaisuuden huomioon ottamista, etenkin erilaiset kommunikointi- ja oppimistyyli-
- Koulutuskollegoilta saa hyvää sparraustukea ja hyviä jaettuja kokemuksia
- Sai hyvää palautetta omaa esihenkilönä kehittymiseen
- Muistutti kuuntelemisen tärkeydestä!
Toimi ajatusten herättäjänä. Sparrailu ja keskustelut kollegojen kanssa oli mukavaa. Avasi siis uusia ajatuksia.
Hyvä välillä pysähtyä miettimään omaa toimintatapaa.
Keskustelut ja sen tajuaminen, että asiat eivät aina ole helppoja muillekaan. Myös Ollin luennot ja muu valmiiksi tarjoiltu sisältö oli hyvä ja herätti ajattelemaan.
Hyvää aikaa pysähtyä pohtimaan ja vaihtamaan kollegoiden kanssa ajatuksia
Itsetuntemus ja itsensä johtaminen kehittyi.
Itselleni suurin hyöty tuli ryhmäkeskusteluista ja ajatusten vaihtamisesta kollegoiden kanssa. Tämä kuitenkin johtui siitä, että sisältö oli minulle coaching-opintojen vuoksi ennestään pääosin tuttua ja kertausta.
Sain oppeja, mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia kollegojen kanssa ja aikaa omalle kehittämislle.
Loistavia keskusteluja ja sparrauksia.
Olen käynyt paljon valmennuksia, mutta aina näistä saa uusia näkökulmia. Parasta oli keskustelu kollegoiden kanssa.
Kokemusten jakaminen ja hyvät käytänteet. Osin vanhan kertausta osin uusia vinkkejä ja ajatuksia
Virkisti tärkeiden asioiden ajattelua. Sinänsä asiat olivat tuttuja pitkältä työuralta.
Pääsi keskustelemaan rennosti aihepiiriin aiheista
Vahvisti itsetuntemustani päällikkönä ja sain kollegoilta vertaistukea ja palautetta.

Kysymys 6. Kuvaile omin sanoin mitä valmentava johtaminen sinulle tarkoittaa.

Valmentava johtaminen on mahdollisuuksien antamista ja suunnan näyttämistä, niin että johdettavat pääsevät loistamaan ja saavat hyviä tuloksia aikaan; ja kaikki tämä tapahtuu myönteisessä ja kannustavassa ilmapiirissä.
Kuuntelua ja oikeaan suuntaan ohjaamista. Hyvää vuoropuhelua ja tukemista. Varhaista puuttumista, kun ollaan ongelmissa.

Ohjata omaa porukkaa käyttämään omaa potentiaaliaan itsenäisesti ja oikeasuuntaisesti .
Keskustelua, kuuntelua - yhdessä tekemistä, toisen arvostamista.
Osallistamista ja vastuunjakamista/vastuunottoa asiantuntijoille. Ei kuitenkaan toimi kaikkien kanssa (onneksi kuitenkin vähemmistö) ei varsinkaan kaikissa tilanteissa
Kykyä kuunnella ja valmentaa. Välittää kuulluksi ja ymmärretyksi tulemista.
Keskittymistä ihmisten johtamiseen, tilan antamista asiantuntijuudelle, kuuntelutaitojen kehittämistä, parempaa läsnäoloa. Itseni laittamista likoon, avoimuutta, kannustamista ja onnistumiseen tukemista.
Tavoitteeseen pyrkimistä hyvällä läsnäolevalla vuorovaikutuksella.
Ohjaavia keskusteluja
Tarkoittaa jatkuvaa keskustelua ja sparrausta, jossa yhdessä mietitään parhaita ratkaisuja.
Aktiivista osallistuvaa yhteistyötä ja osaajien osaamisen vankistamista sekä sparrailua. Hyvää dialogia
Ihmisten kuuntelemista ja rohkaisemista ennen kaikkea.
Sitä, että keskustellaan asioista ja yhtä ainoaa ratkaisua ei välttämättä ole olemassa.
Asiakokonaisuuksien edistämistä ja ongelmien ratkaisua vuorovaikutuksellisen dialogin avulla

Kysymys 8. Millä keinoin sinun kokemuksesi mukaan valmentavan johtamisen kultuuria voidaan vahvistaa?

Tuomalla valmentava johtaminen kaikkeen toimintaan ja vähentämällä tietoisesti määräyksien ja tiukkojen ohjeiden kautta johtamista.
Levittämällä sitä koko organisaation henkilöstölle. Asiantuntijatasoakin on joskus hyvä ravistella uusilla ajatuksilla.
Jatkuvalla valmentamisella. Kannattaa pitää valmentajien tukivarikkoa tms tukiklinikkaa jatkossa.
Pitämällä sitä aktiivisesti esillä. Ja työstämällä sitä myös jotenkin asiantuntijoiden kanssa eli tuomalla esiin sitä, että valmentaja johtaminen on myös kaksin kauppa eikä vain esihenkilöiden tuottama palvelu.
Kouluttamalla myös asiantuntijoita
Jatkamalla sitkeästi kulttuurin sisään ajamista ja ymmärtämällä, ettei se tapahdu hetkessä. Nyt ollaan mielestäni tärkeimmässä vaiheessa, kun se pitäisi päälliköiden ja tiiminvetäjien jälkeen viedä osaksi ihan jokaisen asiantuntijan arkea ja toimintatapoja. Valmentava johtaminen kun kuitenkin vaatii aika paljon myös aktiivisuutta johdettavalta ja itsensäjohtamista ihan meiltä kaikilta. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan tuota tulosta annettuna tai pakotettuna, vaan vaatii oikeasti ajatusten ja asenteiden muutosta.

Kouluttamalla sitä organisaation kaikille tasoille.
Tuomalla asiaa esiin kaikille osapuolille.
Koulutus on ensiarvoisen tärkeää. Meillä hyvin moni nousee suoraan asiantuntijasta päälliköksi, jolloin johtamisesta ei välttämättä ole suurempaa tietoa.
Tekemällä ennestään tutummaksi ja näkyvyydellä arjessa eli hieman vielä ponnistusta mallin hyvien puolien edestä
Koko porukka pitäisi saada valmennuksen piiriin ja siitä pitäisi tehdä jatkuvaa niin, että se kestää useamman vuoden vaikka ei olisikaan kovin tiivistä. Jokaiselle jatkossa muuttaman kerran vuodessa henkilökohtainen valmennussessio riippumattoman valmentajan taholta.
Esimerkillä pääjohtajasta alkaen.

Kysymys 9. Kuvaile omin sanoin, miten sinun mielestäsi valmentava johtaminen tukee toimivan tiimin rakentumista?

Valmentava johtaminen antaa tiimille tilaa kehittyä ja muotoutua.
Se edesauttaa avointa ja rehellistä kommunikaatiota, kun on työkaluja eri tilanteisiin.
Se ohjaa käyttämään ihmisten vahvuuksia.
Lisäämällä yhteistyötä keskustelun kautta, mahdollistaa erilaisiin kompastuskiviin kompastumisen ja sen, että esihenkilö vain toimisi sokeasti omien ajatusten ja oletustensa varassa.
Parantaa henkilöiden vastuunottoa ja siten myös tukee tiiminkin odotusten/tavoitteen asettamista ja suoriutumista
Se lisää vastuunotto ja rakentaa luottamusta.
Valmentava johtaminen tukee itseohjautuvuutta ja tuo tehoja toimintaan.
Tiimin idea on mielestäni olla kokonaisuus, jossa kaikki tekevät töitä jonkun yhteisen päämäärän eteen. Jatkuva keskustelu auttaa tässä, kun haetaan usein monimutkaisiin asioihin oikeaa suuntaa.
Vuorovaikutuksen voimalla
Luo vapaamman keskusteluympäristön
Se auttaa tiimistä rakentumaan vahvan, koska se ottaa ja sitouttaa tiimin paremmin mukaan oman toimintansa tekemiseen ja ratkaisujen löytämiseen.

Kysymys 10. Miten valmentavan johtamisen kulttuuri ja tiimityö toteutuvat Organisaatiossa X?

Välillä toteutuu, välillä ei. Sääntely-, laki- ja määräyspohjat ovat vahvoja ohjaajia, eikä soveltamiseen tai itse keksimiseen jää aina tilaa.
Osin toteutuu ja osin ollaan alkutaipaleella.

Mielestäni se näkyy kyllä jo toiminnassa, toki sitä on hyvä aina vahvistaa.
Vaihtelevasti. On henkilöitä, joiden kanssa toimiessa myös esihenkilö saa keskustelutilanteista oivalluksia ja oppii itsekin - toisaalta on myös henkilöitä, joiden valmiudet valmentavaan johtamiseen eivät ole vielä kovin hyviä.
Vaihtelevasti; osa ei halua kuullakaan asiasta, mutta heidän kanssaan pääsee hyvin eteenpäin kun ei korosta toteuttavansa valmentavaa johtamista
Vaihtelevasti. Vielä ehkä kuitenkin ollaan alkumatkalla ja pitäisi olla sitkeyttä ja riittävän pitkälle menevä visio jatkaa tämän parissa.
Aika hyvin, koska sitä on jalkautettu organisaatioon pidemmän aikaa (jo ennen Talentia).
Vaihtelevasti, suunta on parempaan päin.
Valmentava johtaminen toimii koko ajan paremmin, mutta vieläkin liikaa pelätään tuoda asioita päätettäväksi. Tiimimalli ei ole vielä toteutunut.
Osin hyvin mutta osin vielä kovin alkutaipaleella. Aika rajallista pohtia mallia syvällisesti.
Vielä ollaan aika alku metreillä. Porukassa on vielä paljon odotuksia sille, että "johtolinjaa". Puuttuu uskallusta varsinkin pidempään virastossa olleilta.
tässä on kaksi kysymystä yhtä aikaa. Mielestäni tämä toteutuu hyvin yksilökohtaisesti eli on henkilöriippuvaista.
Varmaan hyvinkin vaihtelevasti.

Kysymys 11. Millaista tukea omaan johtamistyöhön itse toivoisit saavasi?

Vaikeat alailanteet, miten kohdata todella ihminen, joka on uupunut ja motivaatio on kadonnut.
Kertaus on opintojen äiti/isä
Koutsaus houkuttaisi taas jossain yhteydessä. Aiempi yritys loppui aika nopeasti etenkin koutsin työkiireistä johtuen.
Enemmän aikaa johtamiselle
Vertaistukea ja ajatusten vaihtoa, lisäkoulutusta, oman esihenkilön (ylijohtajan) kanssa keskustelua.
Kollegojen tuen ja sparrauksen koen tärkeänä. Päällikkötapaamisissa on hyvä varata aikaa kokemusten käsittelylle ja oppia toisten kokemuksista.
Jatkuva keskustelu esihenkilön kanssa on olennaisen tärkeää.
Nyky malli on hyvä ja sparraulukavereita riittää
säännöllisiä valmennuksia, sparrauksia yms.
Kenties jatkuvaa ja/tai säännöllistä koulutusta ja keskustelua sekä palautetta omasta työstä.

**Kysymys 14. Millä tavalla Talentti on auttanut sinua oman toiminnan refleктоimi-
sessa ja miten se on vaikuttanut itsetuntoosi?**

Talentti on vahvistanut itsetuntoani johtajana, koska valmennus on ollut hyvähenkistä ja kannustavaa. Olen pyrkinyt toimimaan valmentavana johtajana jo aiemminkin urallani ja saanut siitä hyvää palautetta.
Huomaan kyllä myönteisiä vaikutuksia. Pitäisi vaan pyrkiä pitämään yllä ja vahvistamaan nyt opittuja asioita.
ok
Hyvin, teki hyvä ymmärtää, että eivät muutkaan esihenkilöt kaikkea osaa tai osaa aina käyttäytyä täydellisesti.
Koen, että itsetuntemus ja itsetunto on ollut jo aiemmin hyvällä tasolla, mutta Talentti on vahvistanut jo tietämiäni asioita ja toimintatapoja.
Se, että on Talentti ohjelma taustalla jo sinällään vahvistaa, ei pelkästään oppien kautta vaan "muodollisen koulutuksen" olemassaolon kautta. Talentissa tuli havaittua oman ajattelunsa pirteitä ja haastettua niitä. Koulutus vahvisti itsetuntoani.
Tukenut vanhoja oppeja, ei sinänsä muuta
Itsetuntoon ei juuri vaikutusta ehkä toimintani osin refleктоivampaa
ei millään tavalla

Kysymys 16. Uskotko, että sait valmennuksesta riittävän osaamisen toimiaksesi valmentavana esihenkilönä, vai koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta?

Sain riittävän tietopaketin, koska valmentajuus on ollut osa johtamistani jo aiemminkin urallani.
Ehkä joku refresher-kurssi olisi paikallaan, jossa palautellaan mieliin jo opittuja.
Sain eväitä alkuun, mutta osaamista voi varmasti kehittää vielä edelleenkin - ehkä jonkun ajan päästä, kun taas näitä uusia on ehtinyt vähän lisää lanseerata (toisaalta läpikäytyjen muistuttelustakaan ei olisi haittaa...)
Ei kait sitä ikinä ole valmis :)
Varmasti lisäkoulutus on aina tarpeen, mutta juuri nyt näistä teemoista en koe tarvitsevani lisäkoulutusta. Sen sijaan toivoisin koulutussisältöjä ihan kaikkien saataville, koska valmentavan johtamisen kulttuurin istuttamiseksi pitäisi siten toimia myös kaikkien asiantuntijoiden ja esim. itsensä johtaminen olisi kiinteä osa tätä kokonaisuutta.
Koen riittäväksi tällä hetkellä, mutta olisi hyvä jos kevyemmällä toteutuksella saisimme kertausta Talentin aihepiireistä lähivuosina.
Tämä riittää, kiitos.
Sain

Uskon että koulutus vahvisti entistä osaamista
Silloin tällöin olisi hyvä istua pohtimaan asioita oman henkilökohtaisen valmentajan kanssa.
Valmentavana esihenkilönä ei ole ikinä valmis eli kyllä lisäkoulutusta, kitos

Kysymys 17. Mikä oli isoin saamasi oivalluksesi valmennuksesta?

Ihmisten erilaisuuden huomiointi entistä enemmän.
Henkilöstöasioiden tärkeys on kaiken keskellä.
Että en ole yksin.
Keskustelun tärkeys
Läsnäolon ja kohtaamisen merkitys.
Taas muistutus ihmisten erilaisuudesta
Samassa junassa ollaa samojen haasteiden kanssa
Tämä oli hyvää muistin virkistystä.
vaikea sanoa

Kysymys 18. Nousiko sinulle muita ajatuksia tai kehitysideoita Talentti-valmennusohjelmasta?

Ollille ja Ninalle kiitos kannustavasta otteesta ja hyvästä roudauksesta!
Tämän kirjasin jo aiempaan kohtaan, mutta toivoisin ihan kaikille suunnattua valmentavan johtamisen koulutusta, koska valmentavan johtamisen kulttuurin istuttamiseksi pitäisi sen mukaisesti toimia myös kaikkien asiantuntijoiden ja esim. itsensä johtaminen olisi kiinteä osa tätä kokonaisuutta.
Kiitos Olli, olet kyllä supertyyppi!
olisi kiva, jos näkisi sen kokonaisuuden jotenkin selkeämmin jostain

Liite 4. 8x8-ideointityökalu

Vaihe 1. Nykytilan kuvaus

		Talenti- valmennusohjelma- Esihenkilöille	Työvälineet	Jatkuva keskustelu		
		Talenti- valmennusohjelma Tiiminvetäjille	Nykytila	Osaamisen kehittäminen		
		Tiimi-coaching	Coaching- verkosto	Henkilöstöstrategia		

Vaihe 2. Nykytila ja ideoinnin osa-alueet

	Talenti- valmennusohjelma Esihenkilöille		Työvälineet		Jatkuva keskustelu	
	Talenti- valmennusohjelman Tiiminvetäjille		Nykytila		Osaamisen kehittäminen	
	Tiimi-coaching		Coaching- verkosto		Henkilöstöstrategia	

Vaihe 3. Ideoinnit nykytilan kehittämiseksi

Muutoksen tukeminen	Jatkokoulutus	Kohdennettuja valmennuksia	Teams	Toimitilat	Etätyövälineet	Vuorovaikutus	Kuuntelu	Läsnäolo
Arvot	Talenti-valmennusohjelma Esihenkilöille	Kertaus		Työvälineet	Yhteydet	Viestintä	Jatkuva keskustelu	Arvostus
Sparraus	Uudistumiskyky	Vertaistuki	Käytännöt	Ohjeet	Työskentelytavat	Kannustus	Luottamus	Yhteisöllisyys
Palautteen rautalankamalli	Yhteistyö		Talenti-valmennusohjelma Esihenkilöille	Työvälineet	Jatkuva keskustelu	Koulutukset	Brainstorm- työpajat	Kehittämisen tukeminen
	Talenti-valmennusohjelman Tiimiväijille	Grow-valmennusmalli	Talenti-valmennusohjelman Tiimiväijille	Nykytila	Osaamisen kehittäminen	Tarpeisiin perustuva osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	Omaehtoisen opiskelun tukeminen
	Fasilitointi menetelmät		Tiimi-coaching	Coaching-verkosto	Henkilöstöstrategia	Yhteistyö organisaatio rajojen yli verkosto	Tuettavat kehitystyöt talon ulkopuolelle hakuun	Perehdytys
Parviäly	Yhteisöohjautuva tiimityö	Osaamisalueet		Tukeminen	Asiantuntija coaching-verkosto	Palkitseminen	Osaamisen kehittäminen	Vaikuttavuus
Vallan hajauttaminen	Tiimi-coaching	Perehdytys	Vastuun antaminen	Coaching-verkosto	Ohjaaminen	Mittaaminen	Henkilöstöstrategia	Työhyvinvointi
Työn koordinointi	Uudistuminen	Itseohjautuvuus	Ajatteluttaminen	Pilari-malli	Oppiminen	Haluttu työpaikka	Arvostettu työpaikka	Ketterä kehittäminen