

# **Valmentavan johtamisen kehittäminen kunta- organisaatiossa**

**Case: Lahden kaupunki, Talouspalvelut**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Minna Vilen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Minna Vilen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 86	Valmistumisaika 2024
Työn nimi <b>Valmentavan johtamisen kehittäminen kuntaorganisaatiossa</b> Case: Lahden kaupunki, Talouspalvelut		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Lahden kaupunki		
Tiivistelmä <p>Valmentavan johtamisen kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupungille, talouspalvelujen palveluyksikköön. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tukea valmentavan johtamisen kehittymistä talouspalveluissa ja selvittää, miten kaupungin strategiaa tukevan kärkihankkeen mukaiset tavoitteet valmentavasta johtamisesta saavutetaan talouspalveluissa. Tavoitteena oli myös koota yksikköön oma valmentavan johtamisen käsikirja.</p> <p>Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys pohjautui valmentavan johtamisen teorian lisäksi valmentavan vuorovaikutuksen, valmentavan työyhteisön, asiantuntijatyön johtamisen ja hiljaisen tiedon teorioihin. Menetelminä käytettiin haastatteluja, kyselyä ja työpajoja, jotka toteutettiin kevään 2024 aikana. Tutkimusote oli laadullinen.</p> <p>Tuloksien perusteella valmentava johtaminen koetaan talouspalveluissa positiivisena asiana ja toimivana johtamisen tapana. Strategian tavoitteiden toteuttamisessa tärkeäksi koettiin erityisesti henkilöstön osallistaminen ja tiedon jakaminen valmentavasta johtamisesta myös muille kuin esihenkilöille. Kehittämishankkeen aikana talouspalveluissa laadittiin valmentavan johtamisen linjaukset, joiden perusteella valmentavaa johtamista toteutetaan ja kehitetään yksikön sisällä. Valmentavan johtamisen käsikirjassa hyödynnettiin kehittämishankkeen aikana koottua aineistoa. Käsikirja on talouspalvelujen henkilöstön saatavilla organisaation sisäisessä tietoverkossa. Sekä linjaukset että käsikirja voivat olla hyödyllisiä myös muille kaupungin yksiköille.</p>		
Asiasanat valmentava johtaminen, valmentava työyhteisö, kuntaorganisaatio		

## Abstract

Author(s) Minna Vilen	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 86	
Title of Publication <b>The development of managerial coaching in municipal organisation</b> Case: City of Lahti, Financial services		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Regenerative Leadership		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) City of Lahti		
Abstract <p>The managerial coaching development project was implemented for the City of Lahti, in the financial services unit. One of the goals in the City of Lahti's strategy is to develop a managerial coaching culture. The aim of the development project was to support the development of managerial coaching in financial services and to find out how the goals of the flagship project supporting the city's strategy for managerial coaching are achieved in financial services. Another goal was to compile a managerial coaching handbook for the unit.</p> <p>The theoretical framework of the development project was based on the theory of managerial coaching, as well as the theories of coaching interaction, coaching work community, expert work management, and tacit knowledge. The methods used included interviews, surveys, and workshops conducted during the spring of 2024. The research approach was qualitative.</p> <p>Based on the results, managerial coaching is perceived positively in financial services and as an effective management style. In achieving the strategic goals, the involvement of personnel and the sharing of information about managerial coaching with others besides supervisors were considered particularly important. During the development project, managerial coaching guidelines were drawn up in financial services, based on which managerial coaching is implemented and developed within the unit. The managerial coaching handbook utilized the material collected during the development project. The handbook is available to the financial services staff on the organization's internal network. The managerial coaching guidelines and handbook may also be useful to other city units</p>		
Keywords managerial coaching, coaching work community, municipal organization		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet, kysymykset ja rajaukset .....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	3
1.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	4
2	Kohdeorganisaatio ja kehittämistarve .....	6
2.1	Lahden kaupunki .....	6
2.2	Johtamisen periaatteet Lahden kaupungilla.....	7
2.3	Kuntaorganisaation erityispiirteet johtamisen näkökulmasta .....	10
3	Teoreettinen viitekehys .....	13
3.1	Valmentavan johtaminen käsitteenä .....	13
3.2	Valmentavan johtamisen teemat.....	16
3.3	Valmentava vuorovaikutus.....	21
3.4	Valmentava työyhteisö .....	23
3.5	Valmentava johtaminen kunnissa .....	25
3.6	Asiantuntijoiden johtaminen.....	26
3.7	Hiljainen tieto ja valmentava johtaminen.....	28
4	Kehittämishankkeen toteuttaminen .....	32
4.1	Menetelmät.....	32
4.2	Aineistonkeruu ja kehittämishankkeen vaiheet .....	34
4.3	Aineistot ja niiden analysointi.....	41
5	Tulokset.....	46
5.1	Ryhmähaastattelu.....	46
5.2	Yksilöhaastattelut .....	49
5.3	Esihenkilöiden työpaja: valmentavan johtamisen linjaukset .....	56
5.4	Kysely.....	60
5.5	Kehittämispäivä (työpaja koko henkilöstölle).....	61
5.6	Valmentavan johtamisen käsikirja talouspalveluille.....	70
6	Johtopäätökset .....	73
6.1	Pohdinta .....	73
6.2	Vastaukset kysymyksiin.....	75
6.3	Kehittämishankkeen arviointi.....	76
6.4	Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet .....	78
	Lähteet.....	79

Liite 1. Valmentavan johtamisen käsikirja

Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset ja niiden suhde strategian kärkihankkeeseen

Liite 3. Yksilöhaastattelujen esitysmateriaalit

Liite 4. Esihenkilöiden työpajan materiaalit

Liite 5. Kehittämispäivän työpajojen materiaalit

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Johtamisoppeja on valtava määrä, ja yhteiskunnallisen kehityksen ja merkittävien muutosten seurauksena esiin nousee niin uusia trendejä, kuin vanhoja oppeja hieman muokattuina (Viitala & Jylhä 2019, luku 1). Viime vuosina valmentavasta johtamisesta on alettu puhua yhä enemmän. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa esimerkiksi luovan asiantuntijatyön johtamisessa oleellista on työntekijöiden potentiaalinen hyödyntäminen, ei niinkään esihenkilön neuvokkuus. Toimintaympäristön ollessa monimutkainen ja verkostomainen, edellyttää se jokaiselta työntekijältä jatkuvasti enemmän kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja monitahoiseen ajatteluun. Tällöin keskiöön nousee johtajan kyky palvella henkilöstöään tavalla, joka auttaa heitä paremmin saavuttamaan tavoitteensa. Valmentavassa johtajuudessa on kyse juuri tästä näkökulmasta. (Soback 2021.)

Valmentavaa johtamista on tutkittu eri näkökulmista ja erilaisilla toimialoilla. Esimerkiksi Nyfoudin ym. (2021, 328) tutkimuksessa tutkittiin valmentavan johtamisen vaikutusta tiimin työsuoritukseen. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten johtajan omat valmiudet valmentavaan johtamiseen vaikuttavat työsuoritukseen, prosessien tuntemukseen, rooleihin ja dynamiikkaan. Kohderyhmänä ovat olleet asiantuntijatyötä tekevät henkilöt. Hwang ym. (2023, 1) tutkivat valmentavan johtamisen ja luovuuden yhteyttä. Tutkimuksessa havaittiin, että valmentavalla johtamisella on ollut positiivinen vaikutus organisaation luovuuteen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat esihenkilöt, toimihenkilöt, tuotanto- ja myyntityöntekijät. Voidaan päätellä, että valmentava johtaminen ei ole sidottu johonkin toimialaan tai tietyn tyyppiseen työhön. Valmentava johtaminen on viime vuosina ollut myös suosittu opinnäytetöiden aihe, mikä osaltaan kertoo ilmiön ajankohtaisuudesta.

Valmentava johtaminen voidaan kytkeä osaksi organisaation strategiaa. Andrews (1997, 52) mukaan strategia koostuu niistä valinnoista, joita organisaatiot tekevät päättääkseen mihin päämääriin ja tarkoituksiin niiden toiminta tähtää. Strategian ytimessä on, että se ohjaa organisaation toimintaa johonkin suuntaan.

Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetaan valmentavan johtamisen kehittämishanke Lahden kaupungin talouspalveluille. Lahden kaupungin strategiassa yhtenä tavoitteena on johtamiskulttuurin kehittäminen valmentavaan johtamiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi organisaation sisällä halutaan varmistaa, että johtamiskäytännöt ovat mahdollisimman yhtenäiset, ja esihenkilöitä tuetaan johtamisessa. (Lahden kaupunki 2022a, 28.) Syksyllä 2022 Lahden kaupungissa käynnistettiin koko organisaation laajuisesti valmentavan johtamisen

koulutukset, johon kaikkien kaupungin esihenkilöiden ja johtajien oli tavoitteena osallistua viimeistään vuoden 2023 aikana (Lahden kaupunki 2022b).

## 1.2 Tavoitteet, kysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeen tarkoituksena on vahvistaa Lahden kaupungin strategiaa ja kaupungin johtamiskulttuurin kehittymistä kohti valmentavaa johtamista. Kehittämishankkeen tavoitteena on tukea kaupunkitasoisen strategian toteutumista Lahden kaupungin talouspalveluissa ja selvittää, miten strategiaa tukevan toiminnallisen tavoitteen, eli kärkihankkeen, mukaiset tavoitteet valmentavasta johtamisesta saavutetaan talouspalveluissa. Talouspalvelujen esihenkilöt ja johtaja ovat yhtä lukuun ottamatta käyneet kaupungin järjestämän valmentavan johtamisen koulutuksen. Tätä jo aloitettua prosessia on nyt tarkoitus syventää ja soveltaa talouspalvelujen organisaatioon ja työskentelyyn mahdollisimman hyvin sopivaksi. Kehittämishankkeen aikana talouspalveluille kootaan hyödynnettäväksi oma valmentavan johtamisen käsikirja johtamisen tueksi ja kehittämiseksi.

Kehittämishanketta tukeva pääkysymys on:

- Miten strategian kärkihankkeen tavoitteet valmentavasta johtamisesta saavutetaan talouspalveluissa?

Pääkysymykseen haetaan vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitä on valmentava johtaminen talouspalveluissa?
- Millaista muutosta johtamiseen tarvitaan?

Kysymysten avulla selvitetään, millaisia toimia talouspalveluissa on toteutettava valmentavan johtamisen suhteen, jotta se olisi mahdollisimman toimiva tapa juuri tämän yksikön johtamisessa, ja sujuva osa toimintaa niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Kun tämä tavoite saavutetaan, toteutuu samalla myös strategian kärkihankkeen toimenpiteistä, että valmentavan johtamisen työkalut ovat laajasti käytössä työyhteisössä (Lahden kaupunki 2023a, 30).

Kehittämishankkeessa johtamisen teoriaa käsitellään paitsi valmentavan johtamisen, myös julkisen organisaation johtamisen kannalta. Kunnan johtamista määrittelee osaltaan lainsäädäntö, ja kunnassa on sekä poliittista että ammatillista johtamista (Kuntaliitto 2023a). Poliittinen johtaminen vaikuttaa kaikkeen kuntaorganisaatiossa, mutta tapahtuu talouspalvelujen toiminnan näkökulmasta yksikön ulkopuolella. Kehittämishankkeessa keskitytään nimenomaan ammatilliseen johtamiseen talouspalvelujen yksikön sisällä.

Kehittämishankkeen näkökulma on-valmentavan johtamisen kehittämisessä ja sen vaatimissa toimenpiteissä, ei nykyisen johtamisjärjestelmän ja -tavan arvioinnissa ja analysoinnissa.

Teoreettisessa viitekehyksessä huomioidaan valmentavan johtamisen eri näkökulmia, sekä valmentavan vuorovaikutuksen ja työyhteisön teoriaa. Koska asiantuntijatyö on kohdeorganisaation kannalta tärkeä teema, on asiantuntijatyön johtamisella teoreettisessa viitekehyksessä oma osuutensa. Kehittämishankkeen toteutuksen aikana tunnistettiin myös hiljaisen tiedon tärkeys tässä yhteydessä, joten sen ottaminen mukaan teoreettiseen viitekehykseen on luonnollinen valinta.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

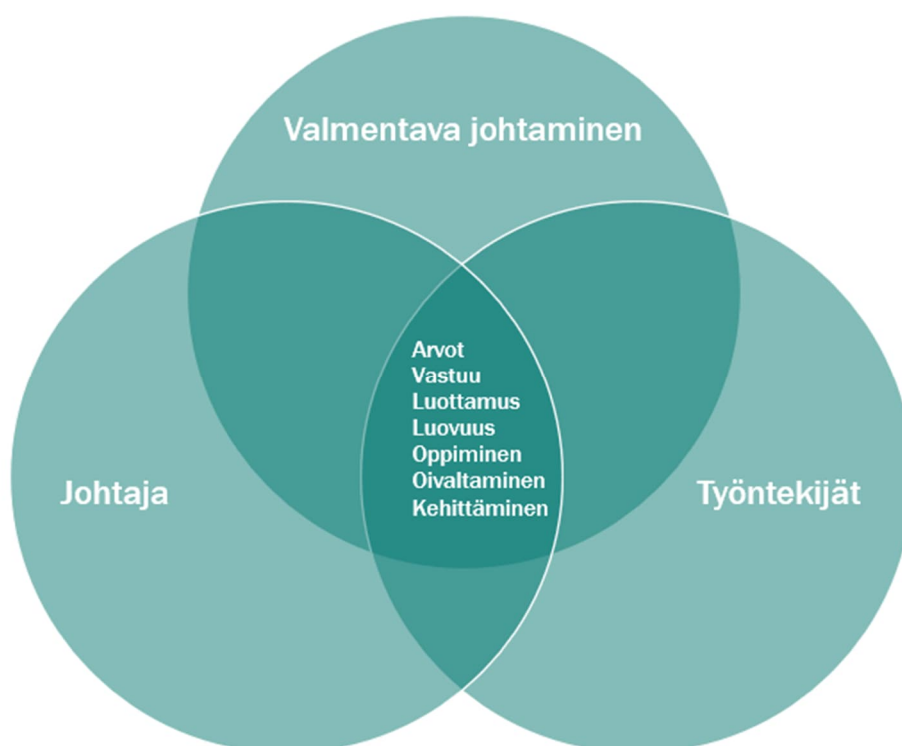
Ympäröivän maailman ja toimintaympäristön muuttuessa myös johtaminen vaatii muutosta. Laajempi yhteiskunnallinen muutos on tuonut mukanaan uusia ilmiöitä, joihin myös valmentavan johtamisen voidaan katsoa kuuluvan. On ollut välttämätöntä löytää uusia tapoja organisoitua työn ympärille, ja valmentava johtaminen tarjoaa uudenlaista johtamista uudellisessa ja muuttuvassa ympäristössä, johon on sopeuduttava joskus nopeastikin. (Soback 2021.) Valmentavan johtamisen on tutkimuksissa todettu olevan motivaatiota parantava tekijä, jolla taas on yhteys vahvempaan työhön sitoutumiseen. Valmentavalla johtamisella on myös vaikutusta työympäristön sosiaaliseen dynamiikkaan. (Carrel ym. 2022, 576.)

Johtamistapojen on siis uudistuttava, jotta johtaminen pystyy vastaamaan muuttuneen maailman vaatimuksiin. Työelämä on kehittymässä suuntaan, jossa yhden työntekijän asiantuntemus ei voi pelkästään taata onnistumista, vaan koko tiimin tai työyhteisön osaaminen ja taidot tulee saada hyödynnettyä. Valmentava johtaminen ottaa huomioon juuri tämän näkökulman, ja sen keskeinen teema on tiimien tehokas toiminta. (Ristikangas ym. 2021, 14.)

Valmentava johtaminen vaatii ajattelutavan muutosta, jonka mukaan johtaminen nähdään kollektiivisena toimintana, joka kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Tämä ei tarkoita, että johtajaa ei enää olisi, vaan että johtajan rooli muuttuu. Työyhteisössä on edelleen suunnan näyttäjä, joka ohjaa työtä eteenpäin ja oikeaan suuntaan, mutta vastuuta myös siirretään työntekijöille, mikä edellyttää heiltä oivaltavaa ja pohtivaa otetta. (Ristikangas ym. 2021, 14.)

Valmentavan johtamisen teoriaa käsitellään teoriaosuudessa eri teemojen kautta. Teemoiksi on nostettu arvot, luovuus, vastuu, luottamus, oppiminen, oivaltaminen ja kehittäminen. Teemat on tunnistettu teoreettisen viitekehyksen materiaalien avulla, ja nostettu esiin niitä piirteitä, jotka ovat valmentavalle johtamiselle keskeisiä ja tunnusomaisia käytettyjen

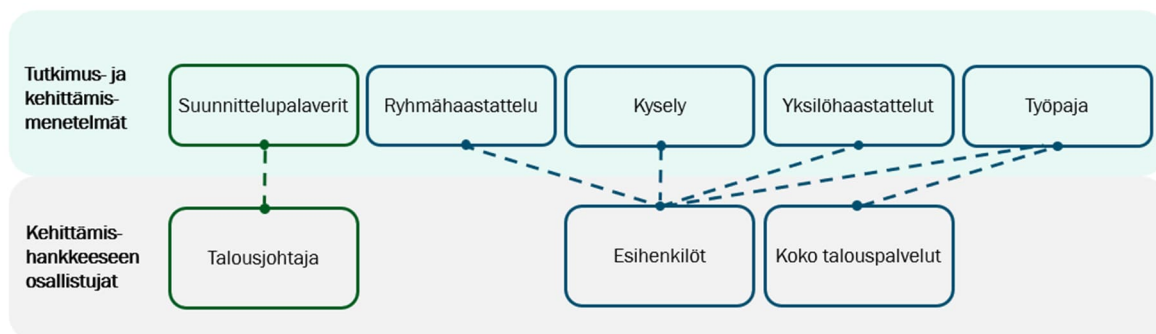
lähteiden perusteella. Teemat on luokiteltu nimenomaan tätä kehittämishanketta ajatellen, ja tulevissa tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia teemoja ja painotuksia. Kehittämishankkeen kannalta teemojen erittely ja käyttö läpi koko hankkeen on auttanut jäsentämään valmentavaan johtamiseen kuuluvia näkökulmia. Samaa jaottelua on hyödynnetty niin empiirisessä osassa haastatteluiden ja työpajan runkona, kuin teoreettisessa viitekehyksessä kuin kyselyjen muodossa. Kuviossa 1 on tuotu esiin teemoja ja niihin vaikuttavia yhteyksiä.



Kuvio 1. Valmentavan johtamisen teemat ja niiden yhteydet

#### 1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishanke toteutetaan teemahaastattelujen (ryhmä- ja yksilöhaastattelut), työpajojen ja kyselyn avulla. Lisäksi pidetään palavereita. Tutkimusote on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa kohteena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään ihmisten kokemusten kautta, ja kiinnostuksen kohteena ovat tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemukset ja ajatukset (Puusa & Juuti 2020, johdanto). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan syventyä organisaatioiden arvoihin ja johtamiseen, kun kiinnostus suuntautuu erityisesti siihen, miten organisaatiossa koetaan tietty ilmiö ja mitä ovat siihen liittyvät käsitykset ja kokemukset (Vilkkä 2021b, 18). Kuviossa 2 on kuvattu käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät ja osallistuminen niihin.



Kuvio 2. Menetelmät ja tutkimukseen osallistujat

Tutkimusmenetelmien valinta riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja kysymyksien asettelusta. Kun tutkimuksessa on tarkoitus selvittää näkemyksiä tai aikomuksia, on luontevaa valita tutkimusmenetelmä, joka perustuu kysymiseen ja vuorovaikutukseen, eli tässä tapauksessa haastattelu. Haastattelu voidaan myös järjestää eri tavoin, jolloin vuorovaikutuksen aste tutkijan ja haastateltavan välillä vaihtelee. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 3.) Kysely tutkimusmenetelmänä voi vaihdella laajuudeltaan lyhyistä, esimerkiksi mielipiteitä kartoittavista tiedusteluista, laajoihin kyselytutkimuksiin. Kyselyitä voi käyttää monissa eri yhteyksissä, mutta yhteistä kyselytutkimuksille on se, että välineenä käytetään yleensä kyselylomaketta, jolla tietoa kerätään. (Vehkalahti 2019, 11.) Työpajoissa tyypillisesti keskitytään jonkin ennalta valikoidun aiheen ympärillä työskentelyyn ryhmissä, ja tavoitteena on aiheen syvempi ymmärtäminen, kehittäminen tai tiedon kerääminen (Vilka 2021b, 90).

## 2 Kohdeorganisaatio ja kehittämistarve

### 2.1 Lahden kaupunki

Lahdessa on noin 120 000 asukasta, ja se on Suomen yhdeksänneksi suurin kaupunki (Kuntaliitto 2023b). Vuonna 2021 Lahti nimettiin ensimmäisenä suomalaisena kaupunkina Euroopan ympäristöpääkaupungiksi. Lahti on tunnettu korkeatasoisesta ympäristö- ja muotoiluosaamisestaan sekä urheilukaupunkina, myös kansainvälisesti. (Lahden kaupunki 2023b.) Kaupungin palveluksessa on noin 3 700 työntekijää.

Lahden kaupungin strategiasta päättää kaupunginvaltuusto, joka on kaupungin ylin päätävä toimielin (Lahden kaupunki 2022c, 24). Kuntastrategiasta johdetaan kaikki kunnan keskeisin toiminta, kuten päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen. Kuntastrategia on pitkän tähtäimen suunnittelua, ja sen tulisi ohjata toimintaa valittuun suuntaan. (Kuntaliitto 2021.) Vastuu siitä, että päätöksiä tehdään voimassa olevan strategian mukaisesti, on päätöksentekijöillä.

Johnsenin (2015, 245) mukaan strategian tavoite julkisissa organisaatioissa on yleensä parempi toiminta ja paremmat palvelut. Lahden kaupungin strategia on viimeksi päivitetty maaliskuussa 2022. Uuden strategian otsikko on Lahti- Tehty kestäväksi (Lahden kaupungin strategia 2022c, 6). Strategian toteuttamista ohjaavat arvot: avoimesti, vastuullisesti, yhdessä. Strategian toteutumista seurataan raportoinnin yhteydessä. (Lahden kaupunki 2022c, 24.) Lahden kaupungin strategian toiminnallisia tavoitteita kirjataan vuosittain kaupungin talousarvioon ja edelleen käyttösuunnitelmiin, joissa asetetaan tarkennettuja tavoitteita talousarviossa määriteltyjen toimenpiteiden pohjalta. Toiminnallisia tavoitteita ovat strategian kärkihankkeet. Vuoden 2024 talousarviossa kärkihankkeet ovat:

- Hiilineutraali Lahti
- Osaava Lahti
- Elävä Lahti
- Hyvinvoiva Lahti
- Houkutteleva työyhteisö Lahti (Lahden kaupunki 2023a, 22–30).

Strategian kärkihankkeisiin liittyy erilaisia toimenpiteitä. Toimenpiteissä on kuvattu konkreettisia toimia, joiden avulla strategia tuodaan käytännön tekemiseen. MacKay (2021) nostaa yhtenä strategian haasteena esiin sen näkymisen organisaatioissa konkreettisesti. Lahden kaupungin strategian toimenpiteet ovat sellaisia, että ne näkyvät organisaatioissa jokapäiväisessä työssä. Kehittämishankkeen kannalta oleellinen kärkihankke on houkutteleva työyhteisö Lahti. Yhtenä toimenpiteenä kärkihankkeessa on, että valmentavan johtamisen

työkalut ovat laajassa käytössä kaikilla organisaation esihenkilöillä. Tavoitteena on valmentavan johtamisen periaatteiden läsnäolo esihenkilöiden päivittäisessä työssä ja kaikessa johtamisessa Lahden kaupungissa. (Lahden kaupunki 2023a, 30.) Tämän strategian tavoitteen saavuttamista talouspalveluiden osalta selvitetään kehittämishankkeessa.

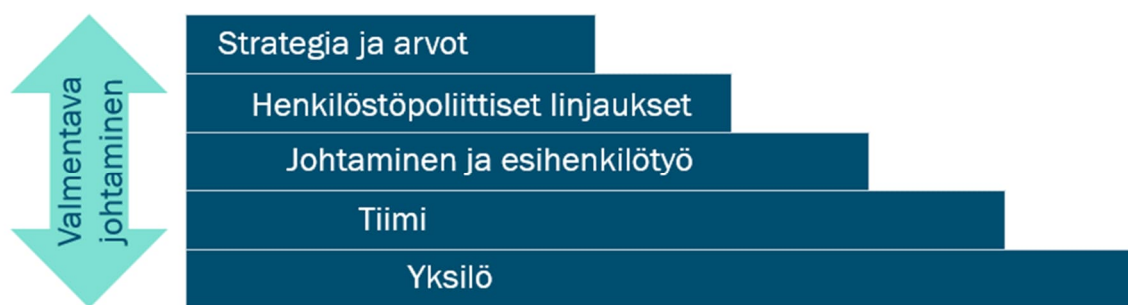
## 2.2 Johtamisen periaatteet Lahden kaupungilla

Henkilöstöjohtamisen periaatteet Lahden kaupungilla kuvataan henkilöstöpoliittisissa linjauksissa. Perusteena on kaupungin strategia, arvot ja eettiset periaatteet. Keskiössä on kaupungin sisällä hyvän yhteistyön ja luottamuksen saavuttaminen, ja näissä tavoitteissa onnistumisen näkyminen arjen toiminnassa ja työhyvinvoinnissa. Johtamiselle ja esihenkilötyölle on asetettu tavoitteeksi, että se perustuu kunnioittavaan, valmentavaan ja ratkaisukeskeiseen muutosjohtamiseen. (Lahden kaupunki 2023c, 4–7.) Valmentavaa johtamista on kaupungin organisaatiossa edistetty sillä, että Lahden kaupungin jokainen esihenkilö on käynyt viimeistään vuoden 2023 aikana johtamisvalmennuksen, joka on keskittynyt valmentavaan johtamiseen. Koulutuksessa on käyty läpi valmentavan johtamisen eri osa-alueita, kuten luottamusta, viestintää ja vuorovaikutusta, palautekulttuuria ja itseohjautuvuutta sekä itsensä johtamista. (Lahden kaupunki 2024a.) Strategian toimenpiteet on esitetty taulukossa 1.

Palvelualueiden toimenpiteet	Lähtö / tavoitetaso	Mittari	Käyttösuunnitelman toimenpiteet	Tunnistettut riskit
<b>Valmentavan johtamisen työkalut ovat laajassa käytössä esihenkilöillä</b>	Lähtö: Esihenkilöt ovat käyneet valmentavan johtamisen koulutukset vuonna 2023 Tavoite: Valmentavan johtamisen periaatteet ovat läsnä päivittäisessä johtamisessa.	Työhyvinvointikyselyn esihenkilö osiot Esihenkilö kuuntelee minua Palautteen anto jne.	Varataan aikaa tiimikehityskeskustelulle, jossa keskustellaan johtamisesta. Esihenkilö kertoo henkilöstölle avoimesti ajatuksiaan valmentavasta johtamisesta. Vuoden 2025 kärkihankkeiden käyttösuunnitelman toimenpiteet suunnitellaan yhdessä henkilöstön/asiantuntijoiden kanssa.	Valmennuksen opit pikkuhiljaa unohtunut ja niiden käyttöönotto vaikeutuu jatkuvasti ajan myötä.

Taulukko 1. Lahden kaupungin strategian kärkihankkeiden toimenpiteet (Lahden kaupunki 2024b, 16)

Valmentavan johtamisen työkalut ja periaatteet on tavoitteena tuoda osaksi päivittäistä johtamista, ja niiden avulla edistää inhimillistä johtamista ja työelämää. Kuviossa 3 on kuvattu valmentavan johtamisen vaikutus eri toiminnoissa ja organisaatiotasolla.



Kuvio 3. Valmentava johtaminen Lahden kaupungilla

### Valmentava johtaminen -koulutus

Osa Lahden kaupungin henkilöstöpolitiikkaa on johtajien ja esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittäminen. Valmentavan johtamisen kehittäminen ja osaamisen lisääminen liittyy vahvasti myös kaupungin strategian kärkihankkeen Houkutteleva työyhteisö -toteuttamiseen. Kaupungin strategian tavoitteena on työyhteisöt, joissa johtaminen on erinomaista ja henkilöstö innostunutta ja motivoitunutta. (Lahden kaupunki 2024c, 20.)

Henkilöstöpoliittisissa linjauksissa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi Lahden kaupungin kaikille esihenkilöille ja johtajille on järjestetty valmentavan johtamisen koulutus. Koulutuksia on pidetty vuosien 2022–2023 aikana, ja ne on järjestetty yhdessä LAB-ammattikorkeakoulun kanssa. Koulutuksien keskeinen sisältö on ollut seuraava:

- Valmentava johtaja. Johtajuuden mindset. Mitä ja miten teen? Mitä haluan muuttaa?
- Luottamus epävarmuudessa. Miten rakennan luottamusta työyhteisössä? Arjen teot ja valinnat uuden toimintakulttuurin perustana.
- Vaikuttava vuorovaikutus, keskustelu ja viestintä johtamisen ydintaitoina.
- Haastavat tilanteet. Miten ehkäistään, lievennetään, ratkaistaan työyhteisön ristiriitaja?
- Itsensä johtaminen ja yhteisöohjautuvuus. Miten tuetaan työntekijöitä niihin? Miten luodaan mahdollisuuksia? (Kokkonen & Kräkin 2023.)

Koulutusryhmiä on ollut useita, ja niihin on saanut ilmoittautua itselle sopivaan aikaan. Näin ollen ryhmissä on ollut esihenkilöitä ja johtajia kaupungin eri yksiköistä. Koulutuksesta saadun palautteen mukaan erityisen positiiviseksi asiaksi onkin koettu mahdollisuus päästä tapaamaan esihenkilökollegoita ja keskustelemaan johtamisesta yhdessä yli yksikkörajojen. Koulutuksesta saadussa palautteessa on myös kiitetty sisällön selkeydestä, koulutuksen vetäjien asiantuntemuksesta ja keskusteleavasta toteutustavasta. (Lahden kaupunki 2023d.)

Koulutuksen jälkeen vuoden 2024 keväällä on järjestetty esihenkilöille suunnattuja tilaisuuksia, joissa on käsitelty valmentavaa johtamista. Huhtikuussa 2024 on järjestetty tilaisuus, jonka aiheena on ollut se, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa Lahden kaupungilla. Tämä tilaisuus on myös järjestetty yhdessä LAB-ammattikorkeakoulun kanssa. Tilaisuudessa on kerrattu valmentavan johtamisen peruskäsitteitä, koska kaikki tällä hetkellä esihenkilötehtävissä toimivat eivät välttämättä ole osallistuneet aiemmin järjestettyihin koulutuksiin. Lisäksi tilaisuuden ohjelmassa on ollut yhteistä keskustelua siitä, miten valmentava johtaminen saadaan osaksi arkea koko organisaatiossa ja jokaisessa tiimissä. (Lahden kaupunki 2024d.)

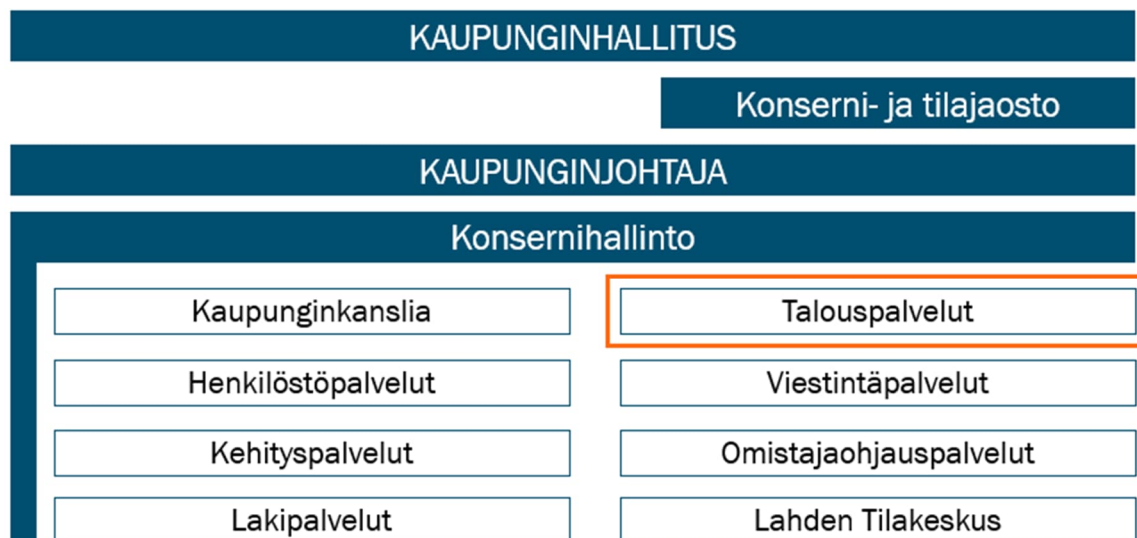
Kesäkuussa 2024 valmentavan johtamisen teeman ääressä on jatkettu esihenkilöiden ja johtajien kanssa Valmentava johtaminen arjessa -kokoontumisen myötä. Tämän tilaisuuden pääpaino on ollut ajatuksessa, että valmentava johtaminen tehdään yhdessä niin tiimin kuin myös muiden esihenkilöiden kanssa. Kokoontumisen tarkoituksena oli tuoda esihenkilöitä yhteen yli palvelualuearajojen keskustelemaan ja työskentelemään yhdessä arjen johtamisen äärellä. Päivän teemana oli mentorointi ja vertaistuki. (Lahden kaupunki 2024e.)

Valmentava johtaminen on suuri kokonaisuus, ja Lahden kaupungilla on tunnustettu, että matka on sen osalta vielä alussa. Valmentavaa johtamista tullaan jatkossakin opettelemaan yhdessä, uuden johtamistavan omaksuminen vaatii uuden oppimista niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin. Sekä esihenkilöillä, että työntekijöillä on käytössään Lahden kaupungin intraan koottua tietoa valmentavasta johtamisesta. Se pitää sisällään muun muassa lyhyitä videoita, joissa keskitytään aina yhteen valmentavan johtamisen teemaan alan ammattilaisten opastuksella. Näitä materiaaleja voivat hyödyntää kaikki asiasta kiinnostuneet.

### **Lahden kaupungin talouspalvelut**

Talouspalvelut palveluyksikkö koostuu neljästä toimintayksiköstä, jotka ovat taloussuunnittelu, controllerpalvelut, rahoituspalvelut ja hankintapalvelut. Talouspalvelut vastaa kaupungin talousprosessin ohjauksesta ja ohjeistuksesta, kehys-, talousarvio- ja taloussuunnitelmaehdotusten valmistelusta sekä talousarviokirjan julkaisusta, rahoitus- ja sijoitustoiminnasta sekä kaupungin maksuvalmiudesta, konsernipankin toiminnasta, johdon talousraportoinnin valmistelusta ja tiedoksi saattamisesta, tilinpäätöksen laadinnasta ja tilinpäätösjulkaisun tuottamisesta, taloushallinnon prosessien toimivuudesta (ostolaskut, myyntilaskut yms.) sekä palvelualueiden taloustuesta, kaupungin hankintojen strategisesta ohjauksesta ja keskitetyistä hankinnoista sekä ohjaa osto- ja hankintatoimintaa. Palveluyksiköstä vastaa talousjohtaja. (Lahden kaupunki 2023e.) Talouspalveluissa työskentelee 30 henkilöä. Jokaisella neljällä toimintayksiköllä on oma esihenkilö. Palveluyksiköiden esihenkilöiden esihenkilönä toimii talousjohtaja. Talouspalvelut sijoittuvat yhdessä muiden kaupunkitasolla

keskitettyjen tukipalvelujen kanssa kaupungin organisaatiossa konsernihallintoon. Keskitetyt tukipalvelut palvelevat muita kaupungin yksiköitä. (Lahden kaupunki 2024f.) Konsernihallinnon organisaation on esitetty kuviossa 4. Haastatteluihin ja esihenkilöiden työpajaan osallistui talouspalvelujen henkilöstöstä viisi henkilöä, kehittämispäivän työpajoihin yhteensä 27 henkilöä.



Kuvio 4. Lahden kaupungin konsernihallinnon organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2024c)

Talouspalveluissa esihenkilöillä on ollut erilaisia lähtötilanteita valmentavan johtamisen suhteen. Kokemus esihenkilötyöstä vaihtelee myös esihenkilöiden välillä. Osalle talouspalvelujen esihenkilöistä valmentava johtaminen on tuttua jo pidemmältä ajalta, osalle se oli uutta. Vuosien 2022–2023 aikana järjestetty valmentavan johtamisen koulutus on työnantajan puolelta ollut alku sille, että kaikilla esihenkilöillä olisi valmentavasta johtamisesta perustiedot, ja talouspalvelujen esihenkilöistä lähes kaikki ovat osallistuneet koulutukseen. Esihenkilöistä yksi ei ole osallistunut koulutukseen, koska on siirtynyt esihenkilöksi vasta koulutuksien toteuttamisen jälkeen. Suurimmalla osalla talouspalvelujen esihenkilöistä on ollut valmentavan johtamisen perustietämys. Lähtötasoja kehittämishankkeeseen on ollut erilaisia, mutta toisaalta myös näkökulmia on monesta eri lähtökohdasta käsin.

### 2.3 Kuntaorganisaation erityispiirteet johtamisen näkökulmasta

Kunnan johtaminen on kaksoisjohtamista, joka vaatii yhteistyötä poliittisen ja ammatillisen johtamisen välillä (Sydänmaanlakka 2015, luku 4.3). Poliittista johtamista on kunnan toimielinten, eli kunnanvaltuuston, -hallituksen sekä lautakuntien ja jaostojen toiminta. Vastuu poliittisesta johtamisesta kuuluu näin ollen kunnan johtaville luottamushenkilöille. Poliittista johtamista on strateginen johtaminen, tavoitteiden asettaminen, päätöksenteko ja arviointi.

Ammatillinen johtaminen kunnissa on viranhaltijoiden ja lähiesihenkilöiden vastuulla. (Kuntaliitto 2024.)

Sydänmaanlakka (2015, luku 4.3) korostaa lisäksi erityisesti strategisen johtamisen, suorituksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen merkitystä kuntaorganisaatioissa. Strateginen johtaminen on julkisissa organisaatioissa erilaista yksityiseen sektoriin nähden. Tavoitteet ovat monesti erilaisia, ja lisäksi kun kyseessä on kunnan strategia, siitä määrä osaltaan kuntalaki. Vaikka strategian sisällöstä voi melko vapaasti päättää kunnanvaltuusto, tulee siinä olla mukana lain säätämät elementit. Kuntalaki määrittää myös sen, että kunnassa on oltava voimassa oleva strategia (Kuntalaki 410/2015, 37 §).

Kuntien toimintaympäristöjen muuttuessa on myös johtamisen kehittäminen tärkeää. Kuntien johtamiseen liittyvät läheisesti myös demokratian vahvistaminen ja sen tunnistaminen, mikä on ammatillista ja mikä poliittista johtamista, ja tarvittaessa näiden kahden rajojen selkeyttäminen. Ammatillisen johtamisen näkökulmasta virkamiesjohto ja muut esihenkilöt toteuttavat strategiaa organisaation sisällä, ja ohjaavat työntekijöiden toimintaa sen mukaisesti. Vaikutuksia ja tuloksien saavuttamista olisi myös hyvä seurata. Näin on mahdollista seurata, että organisaatio on kehittymässä haluttuun suuntaan. (Sydänmaanlakka 2015, luku 4.3.)

Kuntien ammatillisen johtamisen verkosto koostuu monista eri tasoista ja eri toimijoista, joiden on yhdessä luotsattava organisaatiota oikeaan suuntaan. Myös kuntien johtamisessa on huomattavissa murros, jossa perinteinen johtamistyyli on entistä enemmän korvautumassa uusilla johtamistyyleillä, kuten valmentavalla johtamisella. Kuntien tehtävien ja toimintaympäristön muuttuessa esihenkilöiden rooli arjen työn johtamisessa on erityisen tärkeä. Esihenkilöt ovat kunnan organisaatiossa ylimmän johdon ja työyhteisöjen liittymäkohtia, ja siksi muutoksien läpiviemisessä esihenkilöiden rooli on merkittävä. (Kuntaliitto 2024.)

Johtamista tarvitaan kaikilla tasoilla, oli kyse sitten koko kunnan johtamisesta, palvelualueista tai yksiköistä ja tiimeistä. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja sitä kautta motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on kunnille elintärkeää. Kuntien on kyettävä luomaan työympäristö, joka on kilpailukykyisen yksityisen sektorin kanssa, ja näin ollen on houkuttele vaihtoehto henkilöstölle, joka on osaavaa ja pätevää. Tässä johtamisella on suuri vaikutus, ja tiivistetysti voidaan todeta, että jokaiselle kunnan työntekijälle on voitava tarjota hyvää johtamista. (Sydänmaanlakka 2015, luku 4.4.)

Valtuusto hyväksyy kunnan kuntastrategian ja talousarvion ja -suunnitelman. Kunnan toimintaa johdetaan näiden ja muiden valtuuston päätösten mukaisesti. Lahden kaupungin lopullisesta strategiasta päättää kaupunginvaltuusto, joka on kaupungin ylin päättävä toimielin. Kuntastrategian tulee ottaa huomioon kunnan nykytilanne, toimintaympäristön

tulevat muutokset ja niiden vaikutukset kunnan tehtävien toteuttamiseen, ja strategiassa tulee ottaa huomioon:

- kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen
- palvelujen järjestäminen ja tuottaminen
- kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
- omistajapolitiikka
- henkilöstöpolitiikka
- kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen (Kuntaliitto 2023a).

Lahden kaupungilla valmentava johtaminen on otettu yhdeksi strategian toimenpiteeksi, ja sen avulla pyritään paitsi saavuttamaan kunnan tavoitteet isossa kuvassa, myös vastamaan tarkemman tason tavoitteisiin kunnan johtamisessa (Lahden kaupunki 2022c). Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen kohdistuu kunnan organisaatiossa ammatilliseen johtamiseen, ei poliittiseen johtamiseen. Kunnan tehtävä on määritelty kuntalaissa (410/2015, 1§):

*Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.*

Kaiken kunnan toiminnan ja johtamisen on tähdättävä lain määrittämän tehtävän täyttymiseen. Kunnanhallituksella on myös lakisääteinen velvollisuus valvoa kunnan etua, edustaa kuntaa työnantajana ja vastata henkilöstöpolitiikasta sekä huolehtia sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Kunnan hallintosäännössä määrätään tarkemmin hallituksen toimi- ja päätösvallasta. (Kuntaliitto 2023a.)

### 3 Teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Valmentavan johtaminen käsitteenä

Valmentava johtaminen on käsitteenä ollut suomalaisessa työelämässä tuttu jo 2000-luvun alusta lähtien. Organisaatioiden toimintaympäristö on nopeasti muuttumassa, eikä johtaminen vain ylhäältä alaspäin ole enää tehokasta. (Ristikangas ym. 2021, 14.) Tähän liittyy vahvasti myös työn luonteen muuttuminen ja työntekijöiden aktiivisempi rooli kehittämisessä, sekä työn merkityksellisyyden ja itseohjautuvuuden korostuminen uudenaikaisissa työympäristöissä (Laaksonen & Ollila 2022, 87). Valmentavassa johtajuudessa huomio kiinnittyy yksilöiden ja ryhmien voimavaroihin ja potentiaaliin. Samalla yhteisöllisyys ja kommunikatio korostuvat, ja johtajuuden käsite laajenee. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20.) Johtaminen ei enää tapahdu vain ylhäältä alaspäin, vaan rinnalle otetaan alhaalta-ylös-periaate. Johtajan tehtävät säilyvät, mutta rooli muuttuu ohjaavaksi. (Spiik & Spiik 2023, 58–64.) Valmentavan johtajuuden tavoitteena on johtajien ja työntekijöiden välinen suhteen kehittyminen paremmaksi tukemalla työntekijöiden ammatillista kasvua ja työsuoritusta tavalla, joka auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet (Hwang ym. 2023, 2). Kun kaikki valmentavan johtamisen osat ovat paikoillaan, johtaa se itseohjautuvuuteen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajan rooliksi jää silloin oikeasta suunnasta kiinni pitäminen ja oikeiden työkalujen tarjoaminen työntekijöille. (Pasanen 2021, 22.)

Valmentavassa johtamisessa on joitain samoja elementtejä kuin mentoroinnissa, mutta ne eivät ole sama asia, vaikka molemmissa tärkeää ovat ihmisten väliset suhteet ja työhön keskittyvä valmentaminen. Valmentava johtaminen on pitkäjänteinen prosessi, jonka tarkoitus on yleensä parantaa työntekijän suoritusta tietyissä työtehtävissä. Mentoroinnissa näkökulma on urakehityksessä ja tulevaisuudessa, ei niinkään nykyisessä tilanteessa. (Ahmad ym. 2023, 185.)

Valmentavan johtamisen tuottama arvo organisaatiolle on ollut aiheena Echeverrin (2020, 205) tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen ei itsessään tuota lisäarvoa organisaatiolle, vaan ratkaisevaa on se, miten valmentavaa johtamista toteutetaan organisaation toiminnassa. Tutkimus korostaa vuorovaikutuksen merkitystä valmentavassa johtamisessa, kuten myös molemminpuolisen kunnioituksen tärkeyttä.

Valmentavan johtamisen keskeinen tavoite on kasvattaa työntekijöiden kykyä itsenäisen päätöksentekoon niin, että siinä huomioidaan myös kokonaisuus, ei pelkästään yksittäisen henkilön näkökulma. Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksen tilassa, korostuu päätöksenteon lisäksi työntekijöiden kyky ongelmanratkaisuun kohdattaessa uusia ja entistä kompleksisempia tilanteita. (Soback 2021.)

Valmentava johtaminen ei tarkoita, että johtajat eivät tekisi lainkaan päätöksiä. Valmentavassa johtamisessa korostuu johtajien kyky hahmottaa ja tuoda esiin kokonaiskuvaa, sekä omia mielipiteitään. Päätöksenteko on osa kaikkea johtajuutta. Johtajien vastuulla on varmistaa, että organisaation tavoitteet täyttyvät ja ne ovat johdettavien tiedossa, jotta voidaan yhdessä kulkea oikeaan suuntaan. (Soback 2021.) Johtajan roolin muuttuminen niin, että suorien vastauksien sijaan työntekijöitä ohjataan ja jopa haastetaan näkemään itse uusia ratkaisuja ei sulje pois jäykkää johtamistyötä, vaan päätösvalta on edelleen johtajalla (Kurttila & Aalto 2021, 16–17). Kuviossa 5 esitetään valmentavan johtamisen keskeisiä periaatteita.



Kuvio 5. Valmentavan johtamisen periaatteet (mukaillen Soback 2021)

Valmentavassa johtamisessa johtaja on kiinnostunut siitä, millaisia mielipiteitä ja näkökulmia työntekijöillä on omien mielipiteidensä ja näkökulmiensa lisäksi. Vuorovaikutus korostuu, ja kun valmentavaa johtamista pystytään soveltamaan oikein, kaikki osapuolet sekä saavat äänensä kuuluville, että kuuntelevat toisiaan. Vaikka valmentavassa johtamisessa vastuuta oman työn tekemisestä, toimintatavoista ja ratkaisujen löytämisestä annetaan

entistä enemmän työntekijöille itselleen, ei johtaja voi ulkoistaa vastuutaan tai päätöksentekoa työntekijöille. (Soback 2021.)

Soback (2021) on tunnistanut kuusi valmentavan johtamisen ydinasiaa ja toimintatapaa, eli valmentavan johtamisen kuusi periaatetta, jotka on kuvattu kuviossa 6. Kuviossa on myös kerrottu perinteisen johtamissuhteen ja valmentavan johtamissuhteen eroista, ja miten ne vaikuttavat periaatteiden luomiseen.

PERINTEINEN JOHTAMISSUHDE	VALMENTAVA JOHTAMISSUHDE	VALMENTAVAN JOHTAMISEN PRINSIIPIT
<b>Turvaton ympäristö:</b> Johdettavalla tarve epäillä omia mielipiteitään ja on jatkuvan arvioinnin kohteena	<b>Turvallinen ympäristö:</b> Johdettavalla voi ilmaista itseään ilman pelkoa tuominnasta tai väheksymisestä	1. Luo turvallinen ympäristö
<b>Käskyillä ohjaaminen:</b> Johtaja ratkoo ongelmat johdettavien puolesta	<b>Kysymyksillä ohjaaminen:</b> Johtaja aktivoi kysymyksillä pohdintaan ja ongelmanratkaisuun	2. Ohjaa kysymyksillä
<b>Itsenäisen päätöksenteon kitkeminen:</b> Johtaja kertoo, mitä ja miten tehdään, ja mihin suuntaan johdettavien on kehitettävä	<b>Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen:</b> Johtaja antaa tilaa ja edellyttää johdettavilta päätöksiä oman työn ja kasvun suhteen	3. Mahdollista ja edellytä itsenäistä päätöksentekoa
<b>Vahtiminen ja valvominen:</b> Johtaja vahtii ja valvoo johdettavien tapoja tehdä ja suunnitella omaa työtään	<b>Sparraus ja tuki tarvittaessa:</b> Johtaja antaa johdettaville tilaa johtaa omaa työtään ja kasvuun, ollen kuitenkin tukena	4. Sparraa ja ole tukena tarvittaessa
<b>Kyseenalaistamaton toteuttaminen:</b> Asioita tehdään etukäteen määrättyllä tavalla, kunnes toisin ohjeistetaan	<b>Ajattelu- ja toimintatapojen tutkiminen:</b> Johtaja kannustaa kaikkia tietoisempaan tekemiseen ja jatkuvaan oppimiseen	5. Nosta tutkiskeluun ajattelu- ja toimintatapoja
<b>Puuttuminen ja korjaaminen:</b> Johtaja ensi sijassa puuttuu ja korjaa	<b>Kiitos ja kannustaminen:</b> Johtaja ensi sijassa kiittää, arvostaa ja vahvistaa	6. Kiitä ja kannusta

Kuvio 6. Valmentavan johtamisen kuusi periaatetta (mukaan Soback 2021)

Ensimmäinen periaate koskee turvallisen ympäristön luomista. Vain turvallisessa ympäristössä on mahdollista toimia yksin tai yhdessä muiden kanssa niin, että uskalletaan ajatella, pohtia, kokeilla ja oppia ilman pelkoa tuomitsemisesta tai väheksymisestä. Toinen periaate koskee kysymysten kautta ohjaamista. Kysymysten esittäminen ja kuunteleminen on valmentavan johtamisen keskeisiä teemoja, ja tämä periaate liittyy myös yleisesti ottaen vuorovaikutukseen ja sen kautta ongelmanratkaisuun ja oppimiseen. Kolmas periaate taas liittyy vastuuseen ja tilan antamiseen tehdä päätöksiä omaan työhön liittyvissä päätöksissä. Neljännessä periaateissa painopiste siirtyy sparraamiseen ja tuen antamiseen. Vaikka valmentava johtaja antaa tilaa ja vastuuta, on hän myös tukena, kun sitä tarvitaan. Tuen antaminen on myös välittämistä, ja vahvistaa sekä yksilön että koko yhteisön kasvua. Viidennessä periaateissa kyse on ajattelutapojen muutoksesta. Valmentava johtaminen tuo muutosta siihen miten organisaatiossa toimitaan, ja on myös tarkoituksenmukaista samalla nostaa esiin ajattelu- ja toimintatapojen aktiivisen tutkimisen ja kehittämisen. Tarkoituksena on myös kehittää koko työyhteisöä niin, että yksilöt sen osina olisivat jatkuvasti tietoisia organisaation ajattelu- ja toimintatavoista, ja olisivat näin valmiita niiden tarkasteluun ja kehittämiseen. Kuudes periaate koskee kiittämisen ja kannustamisen tärkeyttä osana valmentavaa johtamista. Johtajuutta toteutetaan ensisijaisesti kiittämällä, arvostamalla ja vahvistamalla. (Soback 2021.)

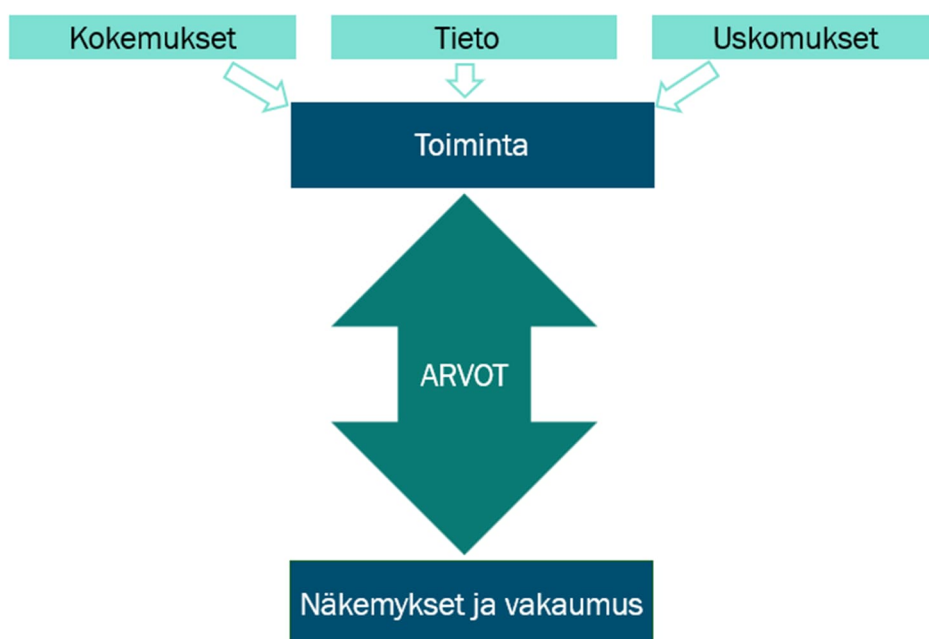
### 3.2 Valmentavan johtamisen teemat

Aiempien tutkimuksien ja teorian perusteella valmentavasta johtamisesta on ollut mahdollista eritellä eri teemoja, joita on hyödynnetty myös kehittämishankkeen toteuttamisessa. Käytettyjä teemoja ovat arvot, luovuus, vastuu, luottamus, sitoutuminen, oppiminen ja oivaltaminen sekä kehittyminen.

#### Arvot

Ihmisten arvot ovat usein pysyviä ja osa identiteettiämme. Arvojen perusteella teemme päätöksiä siitä, mitä haluamme tehdä, millaisia haluamme olla ja miten kehittyä yksilöinä. Arvot vaikuttavat myös esimerkiksi valintoihin siitä, millaista työtä haluamme tehdä, ja kun työn ja oma arvomaailmamme kohtaa, se johtaa syvempään sitoutumiseen. (Vedenkivi 2022, 36.)

Nykyajan työelämä ja toimintaympäristö ovat hyvin kompleksisia, ja niihin saattaa kohdistua merkittäviä muutoksia hyvin lyhyillä aikaväleillä. Tämä aiheuttaa myös yksilötasolla haasteita, ja tällaisissa tilanteissa ihmisten omat arvot ja niiden reflektointi korostuvat. Tästä näkökulmasta arvot ovat myös keskeisiä tekijöitä valmentavassa johtamisessa. Arvoilla on suuri merkitys, kun tarkastellaan kokemuksen kautta hankittua tietoa ja käytännöllistä viisautta. Arvot ovat myös kivijalka, jonka varaan rakentuvat toiminta ja psykologinen kestävyys, ja näin ollen niillä on suuri vaikutus myös työelämässä. Arvot on siis pystyttävä huomioimaan myös valmentavassa johtamisessa. (Stelter 2017, 1.) Arvojen vaikutusta yksilön toimintaan on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Arvojen vaikutukset yksilön toimintaan (mukaillen Stelter 2017, 6)

Arvojen voidaan sanoa yhdistävän toimintamme siihen, millaisia näkemyksiä ja vakaumuksia meillä on ihmisinä. Arvot ohjaavat toimintaamme niin, että siinä otetaan huomioon myös kerryttämämme kokemukset, tieto ja uskomukset. Arvot ovat siis paitsi osa identiteettiämme, myös taustalla, kun mietimme toimintaamme vaikuttavia tekijöitä, ja siksi niiden tärkeyttä ei tulisi unohtaa johtamisessa. (Stelter 2017, 6.)

Yksilökeskeisessä johtamiskulttuurissa lähtökohtana on organisaation menestymisen lisäksi yksilöiden hyvinvointi ja arvot. Kun toimintaan liittyvät päätökset tehdään työntekijöiden toimesta, myös henkilöstön arvot nousevat osaksi toimintaa. Tällöin organisaation kaikki arvot eivät ole vain johdon määrittämiä. (Spiik & Spiik 2023, 58.) Kuitenkin on myös tärkeää, että johtaja tunnistaa omat arvonsa. Kun arvot ovat selkeitä, on helpompaa tunnistaa mitä edustaa ja miksi, tilanteesta riippumatta. (Känsälä 2023, 34.)

### **Luottamus**

Jotta luottamusta voidaan rakentaa, vaatii se erityisesti viestintää ja kanssakäymistä johtajan ja työntekijöiden välillä. Tiimeissä, jotka ovat aidosti itseohjautuvia, on johtajan roolin todettu olevan ennen kaikkea olla läsnä ja saatavilla, mutta ottaa myös tietoisesti etäisyyttä, jotta tiimin jäsenet voivat toimia vapaasti. (Laaksonen & Ollila 2022, 87.) Vedenkivi (2022, 21) on jopa todennut, että kaikki sellaiset valinnat, joihin työntekijät voivat vaikuttaa omassa työssään, tulisi antaa työntekijöiden päätettäväksi. Tämä pohjautuu siihen, että monet tällaisista tehtävistä ovat parhaiten tekijöidensä hallussa, ja tiimit ovat kykeneviä jakamaan työt ja vastuut itse. Näin saadaan osaaminen käytettyä työn kehittämisessä ja käytännön toimissa. Luottamuksella on myös vaikutusta siihen, miten tiimin jäsenet ottavat vastaan palautetta johtajalta. Kun johtajan ja työntekijän välillä on luottamusta ja tilanne esimerkiksi kehityskeskusteluissa koetaan turvalliseksi, negatiivinen palaute voi johtaa oppimiseen ja parempaan suoritukseen. Näin ei todennäköisesti tapahdu, jos luottamusta ei ole. (Dhar 2022, 297.)

Luottamuksella on konkreettisia vaikutuksia työyhteisöön ja työn tekemiseen. Kun työntekijöihin osoitetaan luottamusta, lisääntyy vastuunotto ja omien oivalluksien tekeminen ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa. Samalla työn merkityksellisyys korostuu. Kun johtajan ja työntekijän välillä on luottamussuhde, helpottuu myös johtaminen. Johtamiseen jää enemmän aikaa ja resursseja, kun kontrolloinnin tarve vähenee. Myös delegoiminen on mahdollista. Tarkoitus ei ole siirtää johtamista työntekijöille, eikä siirtää johtajan tehtäviä eteenpäin. Uusilla tehtävillä on kuitenkin parhaassa tapauksessa motivaatiota kasvattava vaikutus myös työntekijöille, ja samalla myös luovuus lisääntyy. (Kurttila & Aalto 2021, 76.)

Luottamus vaikuttaa myös siihen, miten vaikeitakin asioita käsitellään työyhteisössä. Pohjimmiltaan luottamus voidaan nähdä jonkin asian ennakoitavuutena. Kun luotamme

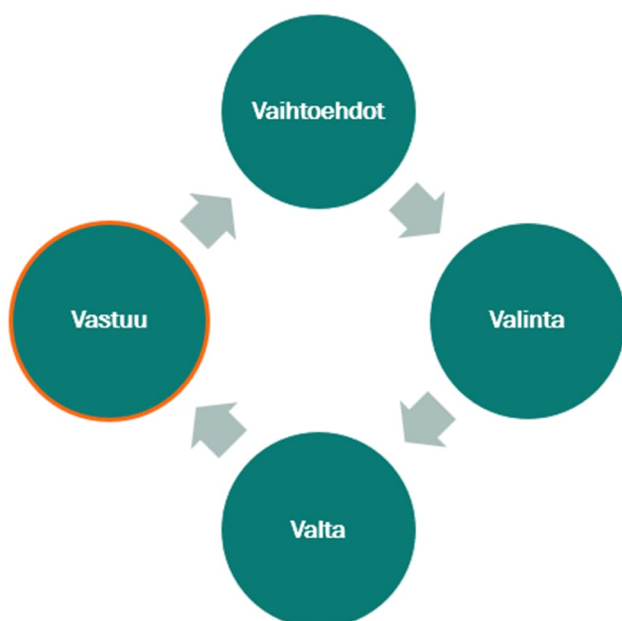
johonkin, voimme jo ennalta olla riittävän varmoja lopputuloksesta. Tämä ennakoitavuus luo luottamukseen liittyvää turvallisuuden tunnetta. Tähän johtajan on mahdollista vaikuttaa toimimalla johdonmukaisesti erilaisissa tilanteissa. (Soback, 2021.) Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan tuoda esiin myös virheitä, ja sen sijaan että niiden seurauksia pelätään, niistä voidaan oppia. On muistettava, että luottamus toimii molempiin suuntiin. Kun luottamusta osoitetaan, sitä saadaan myös vastineeksi. (Kurttila & Aalto 2021, 76.)

## Vastuu

Valmentava johtajuus vaatii johtajilta uusia toimintatapoja, ja luottamusta työntekijöihin. Kun johtaja luottaa työntekijöidensä kykyihin ja itseohjautuvuuteen, voi työntekijöille antaa myös vastuuta. (Laaksonen & Ollila 2022, 87.)

Jotta päätöksenteko voi olla itsenäistä, on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että työntekijöillä on käytössään tarvittavat puitteet itsenäisen päätöksenteon tueksi. Työntekijällä on oltava kaikki tarpeellinen tieto käytettävissään. Yleiset periaatteet toiminnan taustalla on oltava tiedossa, ja niiden on oltava selkeitä. On myös oltava tietoisuus siitä, millainen rakenne organisaatiossa on päätöksentekoon liittyen. Ilman näitä seikkoja ei voida olettaa työntekijöiden voivan tehdä tietoisia valintoja. Tämän vuoksi vastuuta päätöksistä voidaan aidosti antaa työntekijöille vasta, kun laajemmat tavoitteet ja raamit tekemiselle ovat selkeitä, ja niiden kirkastaminen on johtajan vastuulla. (Soback 2021.)

Soback (2021) tuo esiin sen, että vastuu ei ole olemassa tyhjiössä, vaan siihen liittyy aina muitakin elementtejä. Nämä on kuvattu vastuun kehässä kuviossa 8.



Kuvio 8. Vastuun kehä (mukaillen Soback 2021)

Vastuun kehässä on neljä vaikuttavaa tekijää, eli vaihtoehdot, valinta, valta ja vastuu. Pohjimmiltaan vastuun kehä kuvaa sitä, että aidosti vastuuta voidaan antaa vain, jos samalla annetaan myös valtaa tehdä omia valintoja. Kun työntekijöille annetaan vaihtoehtoja, voidaan niiden perusteella tehdä valintoja. Kun taas annetaan vapaus tehdä valintoja, annetaan työntekijälle samalla myös valtaa. Vallan toinen puoli on vastuu, ja annettaessa valtaa annetaan myös vastuuta. Kun työntekijät tunnistavat omat vastuunsa, he myös heräävät etsimään parempia vaihtoehtoja. (Soback 2021.)

### **Sitoutuminen**

Valmentavan johtamisen on todettu johtavan vahvistuneeseen tunnesiteeseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Vaikuttavana tekijänä on johtajan kyky toteuttaa valmentavaa johtamista käytännössä, ja erityisesti kyky avoimeen kommunikointiin, tiimityöskentelyyn, selkeiden tavoitteiden asettamiseen, rakentavan palautteen antamiseen sekä ongelmanratkaisuun. (Ribeiro ym. 2021, 2175.)

Samoja tuloksia organisaation sitoutumisesta on nähtävissä myös Park ym. (2021, 826) tutkimuksessa, jossa valmentavan johtamisen vaikutus sitoutumiseen on ollut selkeä. Johtajan rooli, johon kuuluu työntekijöiden tukeminen, ohjaaminen, kannustaminen ja kysymysten esittäminen, on tutkimuksen mukaan erittäin merkityksellinen oppimisen näkökulmasta. Samassa tutkimuksessa on myös päätelty, että työntekijöiden ammatillisella oppimisella on positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikuttavat myös suurelta osin työntekijöiden mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen organisaation sisällä, mikä on valmentavan johtamisen yksi päätarkoitus.

Sitoutumisella organisaatioon ja johtajan kyvyllä johtaa valmentavasti on yhteys myös siitä näkökulmasta, että kun työntekijät kokevat saavansa johtajalta tukea, joka mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen, myös organisaatioon sitoutuminen vahvistuu. (Mottaz 1988, Park ym. 2021, 825 mukaan.)

### **Oppiminen ja oivaltaminen**

Kuten todettu, valmentavassa johtamisessa olennaista on vastuun antaminen ja rohkaiseminen, jotta työntekijöillä olisi uskallusta oppia uutta ja kokeilla. Johtajan ei ole tarkoitus kertoa, miten asian itse tekisi ja omia vastauksiaan, vaan antaa mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja asettaa toiminnalle raamit, joiden sisällä työntekijät voivat löytää omat tapansa toimia ja kehittyä. (Pasanen 2021, 21–22.)

Oppimista on valmentavan johtamisen näkökulmasta tutkittu monesti nimenomaan työntekijöiden oppimisen kautta. Työntekijöiden oppimisen tukeminen ja mahdollistaminen on valmentavassa johtamisessa keskeistä, mutta Adele ym. (2023, 647) tutkimus on tuonut esiin

myös toisenlaisen vaikutuksen oppimiseen. Tutkimuksen mukaan myös johtajat ovat valmentavan johtamisen kautta oppineet ja kehittyneet johtajina. Erityisesti tutkimuksessa kävi ilmi, että muiden johtaminen valmentavalla otteella on auttanut johtajia olemaan parempia ihmisten johtajia. He ovat paremmin pystyneet ottamaan huomioon johdettaviensa yksilöllisyyden, ja sitä kautta kehittämään omia johtamistaitojaan. Valmentavan johtamisen taitojen karttuminen hyödyttää lopulta sekä johtajaa itseään, että työntekijöitä.

Arshad ym (2024, 16) tutkimuksessa on todettu, että erityisesti tietointensiivissä organisaatiossa valmentava johtaminen on lisännyt oppimista, yhteistyötä ja resurssien jakamista. Valmentava johtaminen yleisesti ottaen vaalii oppimista, ja sen vaikutus on ollut positiivinen, kun puhutaan ennakoivasta otteesta oppimiseen.

Valmentavan johtamisen on myös todettu parantavan työntekijöiden kykyä kriittiseen ajatteluun sekä suoraan että epäsuorasti. Tässä yhteydessä on erityisen tärkeää, että oppimiselle asetetaan myös selkeitä tavoitteita. Kun oppiminen on tavoitteellista, on työntekijöiden todettu tavoitteiden kautta voivan tarkastella kriittisesti omia uskomuksiaan ja työskentelyrutiinejaan. Johtajalla on tässä prosessissa tärkeä rooli pohdinnan käynnistäjänä ja tukijana kuuntelun ja kysymysten esittämisen kautta. (Matsuo ym. 2020, 224.)

## **Luovuus**

Työyhteisössä luovuuden voidaan katsoa koskevan niitä prosesseja, joita sovelletaan uusien ideoiden luomiseen. Innovaation taas voidaan nähdä liittyvän niihin prosesseihin, joiden avulla uusia ideoita tuodaan käytäntöön. (Hughes 2018, 551.) Hwang ym. (2023, 7) tutkimus osoittaa, että valmentavalla johtamisella ja luovuuden lisääntymisellä organisaatiossa on yhteys. Valmentavan johtamisen havaittiin myös parantavan työntekijöiden kykyä tunnistaa muutoksia toimintaympäristössä ja tukevan osaamisen kehittymistä. Valmentavan johtajuuden hyöty on myös organisaation ja sitä kautta asiakkaan hyöty. Valmentamisen osapuolista, eli valmennettavalla ja valmentajalla, toisella on tarve kehittyä, ja toinen tarjoaa siihen mahdollisuuden. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 9.) On kuitenkin huomiotava, että työntekijöiden itseohjautuvuus ja vapaus tehdä päätöksiä ei tarkoita, että toiminnan olisi oltava täysin autonomista. Työntekijöiden ohjaaminen sekä tukeminen ja avun antaminen ongelmatilanteissa on edelleen ehdottoman tärkeää. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita, että johtamista ei tarvittaisi. (Laaksonen & Ollila 2022, 90–91.)

Se, millaista johtaminen on organisaatiossa, vaikuttaa tutkimuksien mukaan merkittävästi luovuuteen työpaikalla. Johtaminen voi joko edistää tai estää luovuutta ja innovaatioita. (Hughes 2018, 565.) Valmentavan johtamisen on todettu lisäävän innovatiivista käytöstä työpaikoilla. Innovaatioprosessissa valmentava johtamisote on erityisen tärkeää, kun

innovaatiota on lähdetty toteuttamaan, kun taas innovaation syntyminen on monesti luonteeltaan enemmän tiimityötä. (Viitala ym. 2023, 10.)

### **Kehittyminen**

Ahmad ym. (2023, 187) tutkimus nostaa yhdeksi tärkeimmistä valmentavan johtamisen ulottuvuuksista työntekijöiden kehittymisen ja sen mahdollistamisen. Johtajan on mahdollista tukea työntekijöiden kehittymistä hyvin konkreettisilla tavoilla, kuten antamalla työntekijöiden käyttöön resursseja, palautteen antamisella, asettamalla selkeitä tavoitteita ja tuomalla esiin mahdollisia skenaarioita ja kysymyksiä, jotka rohkaisevat kriittistä ja luovaa ajattelua.

Myös Park ym. (2021, 825) on tutkinut valmentavan johtamisen vaikutusta työntekijöiden oppimiseen. Oppiminen ja kehittyminen on kyseisen tutkimuksen mukaan suora lopputulos valmentavasta johtamisesta, ja merkittävä osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä koki, että sillä on ollut vaikutusta oppimiseen yksilötasolla.

Myös johtajien valmentavan johtamisen osaamisen kehittäminen on tärkeää. Organisaatioiden tulisi antaa mahdollisuus kehittymiseen esimerkiksi koulutusten ja mentorointi ohjelmien kautta, jotta johtajilla olisi mahdollisuus vahvistaa valmentavan johtamisen taitojaan. Valmentavaa johtamista tulisi ottaa käyttöön johtamisen tapana läpi koko organisaation, vaikka sen sisällä olisi erilaista johtamista ja erilaisia yksiköitä. Erilaisista lähtökohdista tulevien johtajien saattaa olla vaikea omaksua roolia työntekijöiden valmentajana, joten organisaation on tuettava muutosta ja tehtävä siitä mahdollisimman helposti omaksuttavaa. (Ribeiro ym. 2021, 2175.)

### **3.3 Valmentava vuorovaikutus**

Yksi valmentavan johtamisen keskeisiä osa-alueita on valmentava vuorovaikutus. Soback (2021) nostaa johtajan ja työntekijöiden välille syntyvän vuorovaikutussuhteen valmentavan johtamisen keskeiseksi osa-alueeksi. Tämä tarkoittaa pitkäjänteistä tapaa toimia sen sijaan, että käytössä olisi suuri määrä yksittäisiä tekniikoita. Kuviossa 9 on kuvattu valmentavan vuorovaikutuksen kolme ydintaitoa, ja se miten ne ilmenevät johtajan ja työntekijän välisissä vuorovaikutustilanteissa.

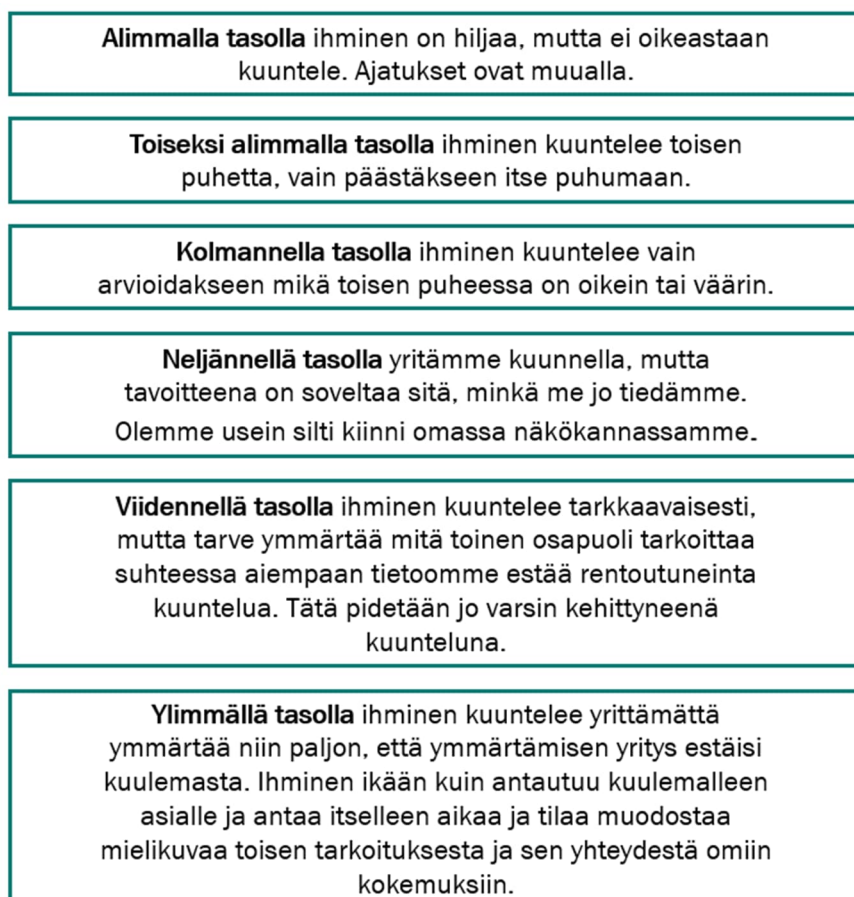


Kuvio 9. Valmentavan vuorovaikutuksen kolme ydintaitoa (Mukaillen Kurttila ja Aalto 2021, 18–19, Jyväskylän ammattikorkeakoulu)

Kurttila ja Aallon mukaan (2021, 18) kiinnostus työntekijää kohtaan ilmenee johtajan halukkuutena kuulla työntekijöitä, ja iloita onnistumisista sekä työntekijän ammatillisesta kehitymisestä. Kannustaminen taas on todellista polttoainetta työssä kehittymiselle. Kannustamalla työntekijöitä johtaja myös rohkaisee heitä toimintaan, sekä uusien ratkaisujen pohtimiseen ja löytämiseen. Arvostaminen on pohja kaikelle avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Tähän kuuluu myös avoimuus muiden näkökulmille ja mielipiteille. Vaikka asioista ei oltaisi samaa mieltä, on tärkeää joka tapauksessa pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen näkemyksiä.

Kysymyksen tekeminen on valmentavassa johtamisessa yksi johtajan tärkeimpiä toimintatapoja, joka johtajan on omaksuttava. Ei ole yhdentekevää, millaisia kysymyksiä kysytään, jos halutaan johtamisen ja vuorovaikutuksen olevan valmentavaa. Valmentavassa vuorovaikutuksessa kysymysten on tärkeää olla avoimia, mikä tarkoittaa kysymyksen kuten mitä, missä, miten ja milloin käyttämistä. Avoimet kysymykset antavat tilaa pohdinnalle, eikä niihin voi vastata kyllä tai ei. Johdattelevat kysymykset, kuten teitkö, olitko tai tiesitkö, eivät vie vuorovaikutusta valmentavaan suuntaan. Sama koskee kysymyksiksi puettuja neuvoja, joissa taustalla on halutun vastauksen saaminen, ei niinkään aito pohdinta tai uusien ratkaisujen löytäminen. (Kurttila & Aalto 2021, 18–19.)

Kuuntelu on myös hyvin merkittävä osa valmentavaa vuorovaikutusta. Valmentava johtaja kuuntelee neuvomisen sijaan. Kuunteleminen on voimakas työkalu. Se on väline, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä muiden ajatuksista, tarpeista, arvoista ja intresseistä. Sen avulla voidaan myös viestiä muille, oppia ja kerätä uutta tietoa sekä tukea muita työyhteisössä. Kuuntelemisen pohjalta rakentuu suhde toiseen ihmiseen ja kuulluksi tuleminen on kaikille tärkeää. Kuulemisen ja todella kuuntelemisen välillä on iso ero. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.) Kuuntelemisessä on erilaisia tasoja, jotka on koottu kuvioon 10.



Kuvio 10. Kuuntelemisen tasot (mukailten Jyväskylän ammattikorkeakoulu)

Kuviosta 10 selviää, miten erilaista kuunteleminen voi olla eri tasoilla. Alimmalla tasolla kuunteleminen palvelee muuta tarkoitusta, kuin toisen syvällistä ymmärtämistä. Edetessä kuvion tasoja ylöspäin, kuunteleminen on vieläkin pinnallista, ja monesti sidottu omiin näkökulmiimme ja tarkoituspereimme. Kun pääsemme kuuntelemisen ylimmälle tasolle, on tärkeää tiedostaa, että vasta silloin antaudumme kuulemалlemme asialle ja annamme sen muodostaa yhteyksiä ja mahdollisesti jotain aivan uuttakin tietoa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.)

### 3.4 Valmentava työyhteisö

Soback (2021) on tuonut esiin työyhteisön merkitystä valmentavan johtamisen kuuden prinssiipin yhteydessä. Työyhteisö, jossa ympäristö on turvallinen, johtaja tarvittaessa sparraa ja on tukena ja johtajuutta toteutetaan kiittäen ja kannustaen, on kokonaisuudessa valmentava. Keskinäinen arvostus ja yksilöiden hyvinvointi luovat hyvinvoinnille perustuvan työyhteisön.

Yhteistyön merkitys valmentavan työyhteisön luomisessa on suuri. Kun työyhteisön tavoitteita halutun ilmapiiirin luomiseksi määritellään, on hyväksi havaittu tapa määritellä niitä

yhdessä. Selkeät tavoitteet kertovat mihin suuntaan halutaan kehittyä, ja kun tavoitteet on yhdessä määritelty, ovat ne mahdollisimman näkyviä, merkityksellisiä ja tuntuvat yhteisiltä. (Kurttila & Aalto 2021, 175.) Kun työyhteisön tavoite on olla valmentava, on erityisen tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia siitä, mitä se merkitsee ja millaisia tavoitteita se asettaa johtajien lisäksi myös työntekijöille.

Valmentavan johtamisen edustama uusi johtamisen ideologia edellyttää johtamista, jossa ohjeistaminen ja hallinnoiminen siirtyvät sivuun, ja tilalle tulee mahdollistaminen ja tukeminen. Perinteisen johtamisajattelun mukaan työntekijät ovat olemassa johtajaa ja johtamista varten. Valmentavassa johtamisessa työyhteisön osaaminen ja kyvykkyudet ovat keskiössä. Näin ollen johtaja on olemassa työyhteisöä varten, ei toisinpäin. Tämä vaatii työyhteisöltä ja yksilöiltä aktiivista osallistumista ja päätöksentekoa, jotta koko työyhteisö voi kehittyä valmentavaan suuntaan. Tekemisen lisäksi entistä useammat työyhteisön jäsenet osallistuvat myös päätöksenteon prosesseihin. Näin ollen myös päätöksentekoon liittyvä valta ja vastuu jakautuu yhä useammalle työyhteisössä. (Soback 2021.) Tätä johtajuuden muutosta on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Johtamisen muutos valmentavaan johtamiseen eri näkökulmista (mukailien Soback 2021)

Informaation jakaminen on osa kaikkia työyhteisöjä. Yksisuuntainen informointi ei sitouta työyhteisöä yhteisiin tavoitteisiin, vaikka taustalla olevat syyt olisivat kuinka perusteltuja tahansa. Osallistaminen ja tavoitteista keskusteleminen sen sijaan tuo työyhteisöön vuorovaikutusta, ja vahvistaa kuuntelemisen, kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tunnetta valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. (Kurttila & Aalto 2021, 172.)

Valmentavassa johtamisessa johtaminen ei ole enää ylhäältä alaspäin tapahtuvaa, vaan yksilön ja sitä kautta työyhteisön rooli korostuu päätöksenteossa. Työyhteisöä koskevat asiat, jotka tulevat edellyttämään koko yhteisön sitoutumista, tulisikin myös päättää yhdessä. Esimerkiksi tiimin työn tavoitteet voivat tulla muualta ja annettuina, mutta tällaistenkin tavoitteiden suhteen on mahdollista päättää yhdessä, miten tavoitteet saavutetaan ja miten niiden kanssa toimitaan. (Kurttila & Aalto 2021, 212.)

### 3.5 Valmentava johtaminen kunnissa

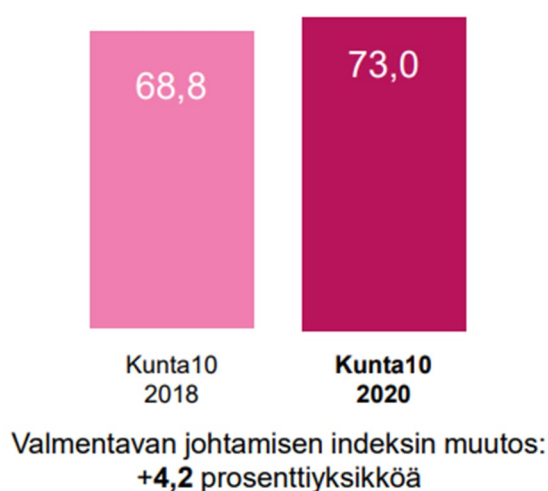
Kuten aiemmin mainittu, kunnissa on kahta erilaista johtamista, poliittista johtamista ja ammatillista johtamista. Poliittisen johtamisen ylin kokonaisuus koostuu valtuustosta, kunnanhallituksesta sekä kunnanjohtajasta tai pormestarista kunnasta riippuen. (Kuntaliitto 2023a.) Kehittämishanke on rajattu koskemaan talouspalveluita, joten poliittinen johtaminen jää tarkastelun ulkopuolelle, ja johtamista tarkastellaan nimenomaan ammatillisen johtamisen näkökulmasta.

Kunnassa ammatillista johtamista edustaa virkamiesjohto. Sydänmaanlakka (2015, luku 4.3) määrittelee virkamiesjohdon johtamisen tavoitteiksi kunnan strategian tehokkaan toteuttamisen, verkostojen rakentamisen sekä henkilöstön valmentamisen. Valmentava johtaminen on otettu osaksi johtamista ja strategiaa monissa kunnissa erityisesti viime vuosina.

Kinnarin (2017, 72–73) Pro gradu -tutkielmassa on tutkittu, millaisena ilmiönä valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia esihenkilöiden näkemysten perusteella. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet esihenkilöt suomalaisissa kunnissa, jotka näin ollen edustavat ammatillista, eivät poliittista kunnan johtamista. Tutkimuksen perusteella valmentavan johtaminen on kuntien näkökulmasta ensisijaisesti toimintaa, jossa esihenkilö pyrkii luomaan parempaa suhdetta työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksen keinoin, ja samalla mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen. Valmentavalla johtamisella on todettu olevan vaikutuksia myös organisaatiossa, erityisesti mitä tulee innovatiivisuuden ja työhyvinvoinnin lisääntyminen. Yksilötasolla valmentavan johtamisen on koettu parantavan ammatillisen kehittymisen lisäksi sitoutumisen kasvu ja vahvistunut kokemus siitä, että tehtävä työ on merkityksellistä. Valmentavan johtamisen on myös koettu antavan esihenkilöille uusia keinoja kohdata työntekijät yksilöinä sekä lisääntyneenä vuorovaikutuksena työntekijöiden kanssa.

Esimerkiksi Helsingin kaupungilla valmentava johtaminen on ollut osa kaupungin strategiaa jo strategiakaudella 2017–2021. Helsingin kaupunki on tehnyt henkilöstötutkimuksia strategian toteutumisesta ja vaikutuksista, ja tuloksena valmentavan johtamisen on koettu kehittyneen kyseisellä ajanjaksolla huomattavasti. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan tässä

yhteydessä hyvää arjen esihenkilötyötä, jossa henkilöstölle asetetaan merkitykselliset tavoitteet, esihenkilö tukee ja kannustaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja poikkeamiin työsuorituksessa puututaan välittömästi, mutta arvostavasti. Esihenkilöitä on myös kannustettu käyttämään valmentavaa johtamista arjen kohtaamisissa. Helsingin kaupungilla on otettu myös käyttöön malli, jossa valmentava johtaminen on esihenkilöiden tulospalkkioiden mittari. Tämä on korostanut valmentavan johtamisen merkitystä. Helsingin kaupunki on tuonut esiin valmentavan johtamisen kehittymistä Kunta10 -tutkimuksen tulosten perusteella. (Helsingin kaupunki 2021, 20–31.) Kyseessä on kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus, jossa on tutkittu henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä sekä työtä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Helsingin kaupunki on ollut mukana tutkimuksessa, jonka tulokset valmentavan johtamisen osalta näkyvät alla olevassa kuvassa 1. (Työterveyslaitos 2024.)



Kuva 1. Valmentavan johtamisen kehittyminen Helsingin kaupungilla Kunta10-tutkimuksen perusteella (Helsingin kaupunki 2021, 20–31)

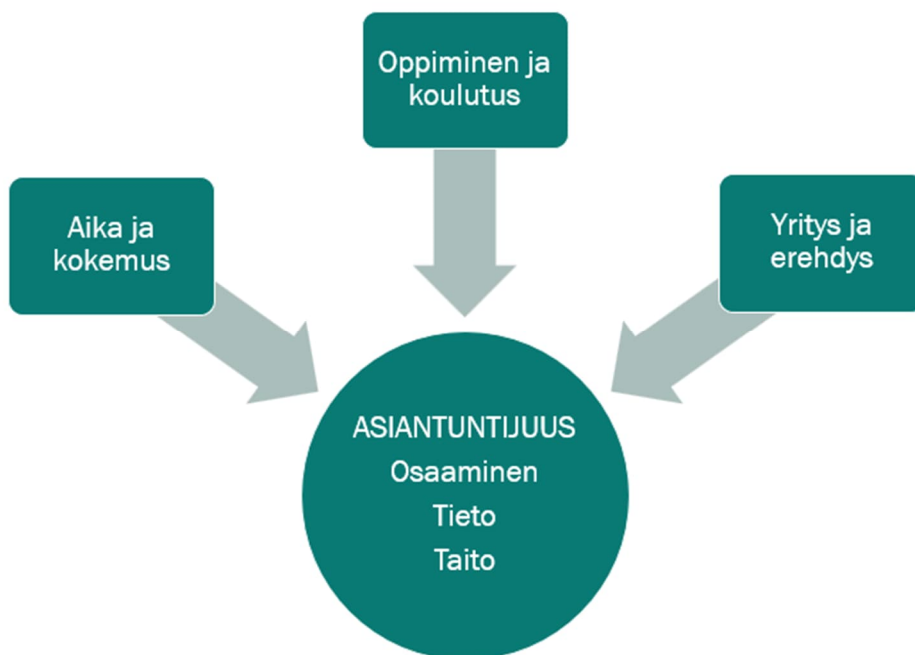
Raision kaupunki on ottanut valmentavaan johtamiseen samankaltaisen lähestymistavan kuin Lahden kaupunki. Henkilöstöraportissaan vuodelta 2022 Raision kaupunki nostaa esiin esihenkilöille järjestetyt esihenkilöfoorumit, joiden yhtenä osana on ollut valmentavan johtamisen koulutuskokonaisuus. (Raision kaupunki 2022, 4.)

### 3.6 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijuuden käsite on viimeaikaisissa tarkasteluissa laajentunut, ja sen yhteydessä on alettu puhua entistä enemmän yhteisöllisyydestä, asiantuntijuuden erilaisista tietoperusteista sekä tilannesidonnaisuudesta. Asiantuntijuuteen liittyvät tiivistä tietoa ja osaaminen. (Jurmu 2019, 3.) Asiantuntija voidaan määritellä henkilöksi, joka osaa analysoida tilanteen, tehdä sen perusteella johtopäätöksiä ja suunnitella tilanteeseen ratkaisun osaamisensa

pohjalta (Sipilä 1991, 19–20 Jurmu 2019, 3 mukaan). Tyypillisesti asiantuntijatehtävät sisältävät kattavaa asiantuntijuutta, joka on saavutettu koulutuksen, kokemuksen tai johtamistehtävien kautta (Heilman 2022, 282). Asiantuntijuus ilmiönä liittyy tiedon hallintaan ja rakentumiseen. Se on hyvin laaja ja kokonaisvaltainen ilmiö, jossa kehittyminen vaatii paitsi tiedon omaksumista ja sisältämistä, myös toimintatapaa, jossa on keskeistä kehittäminen ja uusien ratkaisujen löytäminen. (Aaltonen ym. 2014.)

Asiantuntijuus voidaan määritellä myös niin, että henkilö on perehtynyt johonkin asiaan niin perusteellisesti, että pelkästään yleistiedon kautta asiaa lähestyttäessä ei voida päästä samalle osaamisen tasolle. Asiantuntijalla on määrätyn alan osaamista ja siihen läheisesti liittyvää tietoa ja taitoa. Asiantuntijuus vaatii yleensä aikaa ja vaivannäköä, ja joissain tapauksissa se on voinut karttua myös yrityksen ja erehdyksen kautta. (Aaltonen ym. 2014.) Asiantuntijuuden syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä kuvataan kuviossa 12.



Kuvio 12. Asiantuntijuuden syntymiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Aaltonen ym. 2024)

Johtamisen kontekstissa asiantuntijuus voi luoda myös haasteita ja yhteentörmäyksiä. Asiantuntijan osaaminen omalla alallaan voi myös määritellä sen, miten toiminnan organisaatiossa tulisi hänen mielestään toimia. Koska oma osaaminen on työtehtävien keskiössä, saattaa siitä syntyä oletus, että asioiden on kuljettava jokaista yksityiskohtaa myöten niin, että se noudattelee asiantuntijan näkemystä siitä, miten toiminta tulisi toteuttaa. Johtamisen näkökulmasta taas kyse on useimmiten suuremmista linjoista. Johtajalla on todennäköisesti useita alaisia, jotka kaikki tekevät saamansa tehtävät hiukan eri lailla. Valmentavan johtamisen perusajatuksena on, että johtajan rooli ei ole käskevä, mutta johtajan on

tasapainoteltava kaikkien odotuksien keskellä niin, että työn tekemisen raameissa pysytään. (Spiik & Spiik 2023, 58–64.)

Valmentavassa johtamisessa tärkeässä roolissa ovat vastuu, luottamus ja itseohjautuvuus. Aaltonen ym. (2014) nostavat esiin myös itsesäätelyn merkityksen asiantuntijatyön kontekstissa. Itsesäätely on erityisen tärkeää, koska asiantuntijoiden on pystyttävä asettamaan itselleen tavoitteita, ja tekemään arvioita omasta osaamisestaan ja kyvykkyydestään vaaditun tehtävän edessä. Tässä yhteydessä myös oppiminen on tärkeää, jotta osaamista voidaan viedä uudelle tasolle. Asiantuntija on oman alansa oppija, joka etsii myös uutta tietoa nyt ja tulevaisuudessa, eikä jämähdä vanhaan tietoon ja osaamiseen.

Lahden kaupungin talouspalveluissa kaikki tekevät asiantuntijatyötä. Yksikössä onkin paljon tietoa ja kokemuksella kartutettua asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden taso on relatiivinen, se vaihtelee riippuen tehtävästä ja kontekstista (Heilmann 2022, 280). On myös huomioarvoista, että talouspalveluissa esihenkilöt ovat lisäksi myös asiantuntijoita. Nämä roolit on tärkeää pystyä erottamaan. Roolien toteuttaminen työskentelyssä on varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa tavallista ja mahdollista toteuttaa, mutta johtajan on itse pystyttävä tunnistamaan, kummasta roolista on kysymys missäkin tilanteessa. (Aaltonen ym. 2014.)

Digitalisoituminen ja etenkin etätyön aiheuttama digiloikka ovat vaatineet entistä enemmän osaamisen kehittämistä. Työn luonne on myös muuttunut, ja esimerkiksi vuorovaikutustaidot ovat koko ajan tärkeämpiä. Uudet viestintäkanavat mahdollistavat erilaisen vuorovaikutuksen, ja yhteyden pito pelkästään kirjallisesti, esimerkiksi sähköpostin välityksellä ei enää riitä, vaan on mukauduttava uudelleen viestintään ja sen muuttuneeseen tahtiin.

Myös osaaminen on nykyään pirstaloituneempaa kuin ennen. Osaaminen kohdentuu jatkuvasti yhä pienemmille alueilla, ja yleistason osaaminen ei enää riitä. Asiantuntijuuteen liittyy myös riskejä. Asiantuntijan oma näkemys voi olla hyvinkin kapea, ja kritiikkiä ei välttämättä tahdota tai osata ottaa vastaan, vaan nojataan nimenomaan omaan asiantuntijuuteen. Tieto myös vanhenee, ja sitä on pystyttävä päivittämään joskus kiihtyvällä tahdilla. Omaan asiantuntijuuteen olisi myös pystyttävä suhtautumaan realistisesti. Oma osaamista on hyvä arvostaa, mutta on tärkeää nähdä myös suurempi kuva. Valmentavaan johtamiseen liittyvä oivalluttaminen sopii hyvin tähän. Kun asioita tarkastellaan eri näkökulmasta ja kysymysten kautta, on helpompi nähdä asioiden muutkin puolet. (Aaltonen ym. 2014.)

### 3.7 Hiljainen tieto ja valmentava johtaminen

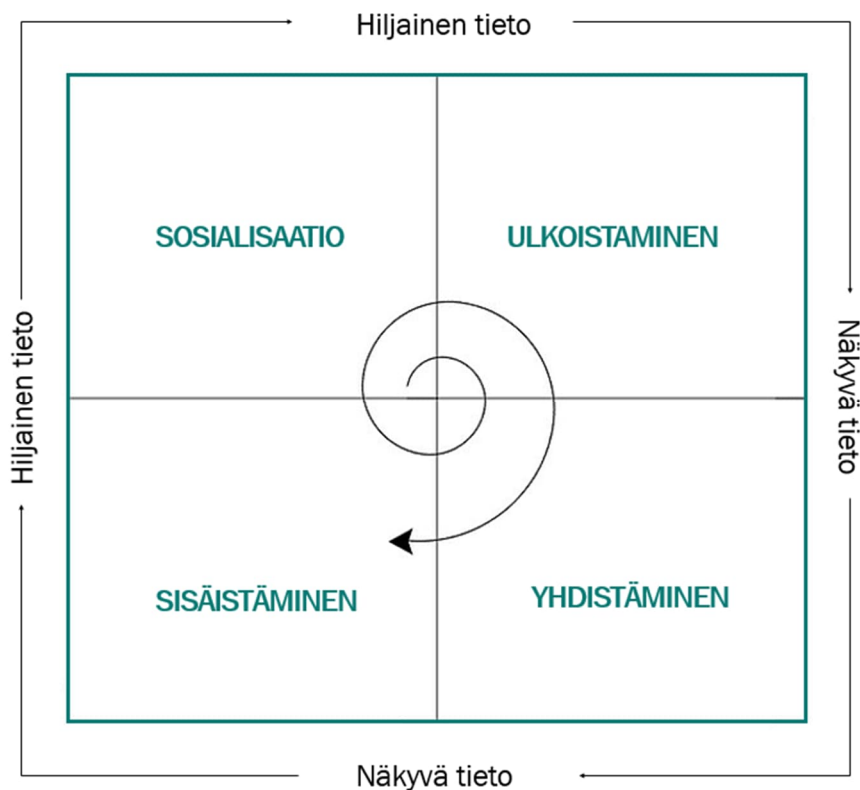
Kun tietoa ilmaistaan sanallisesti tai numeroiden avulla ja sitä voidaan varastoida, jakaa sekä käsitellä, ollaan tekemisissä näkyvän tiedon kanssa. Tätä kutsutaan eksplisiittiseksi tiedoksi, ja sen vastakohta on implisiittinen tieto. Implisiittinen tieto, jota kutsutaan hiljaiseksi

tiedoksi, ei ole samalla tavalla ilmaistavissa kuin näkyvä tieto. Kun näkyvä tietoa on tallennettuna tietojärjestelmiin, asiakirjoihin ja ohjeisiin, hiljainen tieto taas löytyy ihmisistä. Se on tietoa, joka on karttunut elämän varrella, ja työelämästä puhuttaessa työn ja kokemuksen kautta. (Listenmaa 2023, 26.)

Hiljaisen tiedon jakamisen tekee erityisen haastavaksi sen luonne ihmisten sisäisenä tietämyksenä, joka ohjaa toimintaamme monesti tiedostamatta. Tämän vuoksi kaikkea hiljaista tietoa ei aina edes tunnisteta, eikä osata jakaa eteenpäin. Tämä tieto voi olla luonteeltaan täysin ainutlaatuista, jostain tietystä tehtävästä ajan kanssa hankittua, joka on vaarassa kadota, jos sitä ei jaeta. (Listenmaa 2023, 27.)

Ideaalitalanne on, että organisaation näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä on yhteys. Molempia tiedon tyyppejä tarvitaan perusteellisen kokonaiskuvan kokoamiseen. Johtamisen näkökulmasta näkyvä ja hiljainen tieto yhdessä mahdollistavat mahdollisimman kattavaan tietoon perustuvan johtamisen. (Listenmaa 2023, 27.) Valmentavassa johtamisessa johtajan rooliin kuuluu olla mahdollistaja työntekijöiden potentiaalin hyödyntämisessä niin, että valmiit vastaukset eivät tule johtajalta, vaan työntekijöiltä, jotka ovat oman työtehtävänsä parhaita asiantuntijoita (Pasanen 2021, 21–22). Tämän tavoitteen onnistumiseen vaikuttaa vahvasti se, millaista hiljaista tietoa työntekijöillä on, ja miten se saadaan näkyväksi ja hyödynnettyä. Johtajalla on oltava käsitys siitä, millaista tietoa työntekijöillä on, jotta valmentava johtaminen voisi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää myös hiljaista tietoa.

Näkyvän ja hiljaisen tiedon yhdistymistä ja niiden välistä vuorovaikutusta kuvaa tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli. Mallissa keskeistä ovat ne neljä vaihetta, jotka ovat sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Näiden vaiheiden kautta näkyvä ja hiljainen tieto luovat uutta tietoa, joka on yhdistelmä kumpaakin. Mallin yhtenä osana on tiedon spiraali, joka toistuu tarvittaessa aina uudestaan luoden uutta tietoa. (Nonaka 2008, 16–17.) SECI-malli on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. SECI-malli (mukaillen Nonaka 2008, 16–17)

SECI-mallin ensimmäisessä vaiheessa (sosialisaatio) organisaatiossa olevaa tietoa jaetaan joko tekemällä tai keskustelemalla. Toisessa vaiheessa (ulkoistaminen) esiin saatua hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi tiedoksi. Kolmannessa vaiheessa (yhdistäminen) tieto tuodaan osaksi jo olemassa olevaa tietoa, ja se voidaan esimerkiksi koota yhteen ohjeen muodossa. (Nonaka 2008, 16–17.) Kuten Desai & Rai (2016, 1024) tutkimuksessaan toteavat, jotta hiljaista tietoa, joka on yleensä peräisin kokemuksesta, voitaisiin hyödyntää, se on ensin muutettava esimerkiksi digitaaliseen muotoon. Tässä prosessin vaiheessa tarvitaan myös ihmisen väliintuloa, tietoa ei voida muokata suoraan hiljaisesta näkyvään. Neljännessä vaiheessa tiedon spiraalin kautta saatu tieto sisäistetään osaksi organisaation hiljaista tietoa (Nonaka 2008, 16–17).

Kun SECI-mallia tarkastellaan yhdessä valmentavan johtamisen kanssa, voidaan siihen liittää selkeitä toimintatapoja, jotka edistävät sekä hiljaisen tiedon tekemistä näkyväksi, että valmentavaa johtamisotetta. Valmentavan johtamisen oppeja voidaan hyödyntää mallin käytössä kysymisen ja kuuntelemisen kautta. Kaikissa SECI-mallin vaiheissa on tärkeää antaa mahdollisuus keskustelulle, kuuntelemiselle, vuoropuhelulle ja reflektoinnille. Tässä prosessissa johtajalla on mahdollisuus edistää mallin toimintaa valmentavan johtamisen avulla. (Työterveyslaitos.)

Tiedon jakamiselle ja valmentavalla johtamisella on tutkimuksissa havaittu olevan yhteys. Arshad ym. (2024, 1848) toteavat, että valmentavan johtamisen kautta saavutetulla työntekijöiden psykologisella turvallisuudella on yhteys siihen, miten aktiivisesti ja aloitteellisesti tietoa jaetaan. Myös työntekijöiden halulla kehittyä ja oppia on tutkimuksen mukaan yhteys tiedon jakamiseen. Valmentavalla johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden käytökseen mitä tulee tiedon jakamiseen.

## 4 Kehittämishankkeen toteuttaminen

### 4.1 Menetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkastelee ihmisten välisiä ja sosiaalisia merkityksiä, jotka puolestaan nähdään suhteiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään tavoittamaan merkityksellisenä ja tärkeänä koettuja asioita. Laadullinen tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. (Vilkkä 2021a, 118.)

Yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat laadullisen tutkimuksen yhteydessä haastattelut, kyselyt, havainnointi ja esimerkiksi erilaisista dokumenteista saatu tieto. Monesti haastattelua pidetään synonyymina laadulliselle tutkimukselle, mikä ei pidä paikkaansa (Vilkkä 2021a, 122–123.) Yksi aineistonkeruumenetelmä ei sulje muita pois, vaan erilaisia menetelmiä voidaan käyttää yhdessä sen mukaan, mikä on tutkimusasetelma ja millaisia resursseja tutkimuksessa on käytettävissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3).

Kun tutkimusaineistoksi kerätään kokemuksia puheen muodossa, käytetään keräämiseen haastattelua (Vilkkä 2021a, 122). Pohjimmiltaan haastattelua käytetään aineistonkeruumenetelmänä, kun halutaan tietää miten tutkimukseen osallistujat ajattelevat annetusta aiheesta. Menetelmänä se on joustava, koska haastattelija ja haastateltava käyvät keskustelua, ja se mahdollistaa kysymysten ja käsitteiden tarkentamisen ja selventämisen eri tavalla kuin esimerkiksi kysely, jossa tiedon kerääjän ja tiedon antajan välillä ei ole vuoropuhelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Kun ainakin yhdeksi aineiston keräämisen tavaksi on valittu haastattelu, on kyseessä useimmiten teemahaastattelu. Muita usein käytettyjä haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu ja syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Teemahaastattelussa vastauksia tutkimusongelmaan haetaan poimimalla keskeiset aiheet tai teemat, jotka ovat välttämättömiä vastauksien saamiseksi. Teemahaastattelu voi sisältää esimerkiksi myös tehtäviä, jotka liittyvät aiheeseen. (Vilkkä 2021a, 124.)

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, haastattelu kysymykset on yleensä jo laadittu ennakkoon. Haastattelijan on huolehdittava, että valituissa teemoissa pysytään, oli kyseessä sitten yksilö- tai ryhmähaastattelu. Kysymysten asettelua helpottaa kohderyhmän tuntemus. Kysymykset pitäisi muotoilla niin, että ”kyllä” tai ”ei” eivät sovellu vastaukseksi. Ratkaisevaa ei yleensä ole kysymysten määrä, vaan se miten hyvin haastateltava pystyy kysymysten avulla avaamaan omaa näkökulmaansa. (Vilkkä 2021a, 129.)

Erityisesti työelämän kehittämishankkeissa voidaan tutkimusaineiston keräämisessä käyttää myös ryhmähaastattelua. Ryhmähaastatteluissa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten aivoriihtä, työpajaa tai puhepiirimetelmää. (Vilkkä 2021a, 125.)

Yhtenä tapana kerätä tietoa ilmiöistä, toiminnasta, mielipiteistä ja arvoista on kyselytutkimus. Haastattelusta poiketen kyselytutkimuksessa vastaajalle esitetyt kysymykset esitetään kyselylomakkeen kautta, ja niihin vastaaminen tapahtuu itsenäisesti ja ilman haastattelijan kanssa käytävää keskustelua ja vuorovaikutusta. Kyselyjen tuloksiin sovelletaan yleensä tilastollisia menetelmiä. Tuloksien analysointiin voidaan tilanteen mukaan hyödyntää niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä. Tärkeintä on, että valittu lähestymistapa sopii tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen. (Vehkalahti 2019, 11–13.)

Kun halutaan koota tietoa, luoda ideoita, tai lisätä ymmärrystä tietystä teemasta, voidaan yhtenä tapana käyttää työpajatyöskentelyä. Työpajassa työskennellään tyypillisesti ryhmänä hyvin tavoitteellisesti ja ennalta suunnitellusti tietyn aiheen ympärillä. Tavoitteiden ja tiedon käyttötarkoituksen on hyvä olla mahdollisimman hyvin selvillä kaikilla osapuolilla, jotta työskentelystä saadaan mahdollisimman paljon irti. Työpajan aikana voidaan käyttää erilaisia tekniikoita työskentelyyn, kuten idea riiheä tai tarinankerrontaa. (Vilkkä 2021b, 90.)

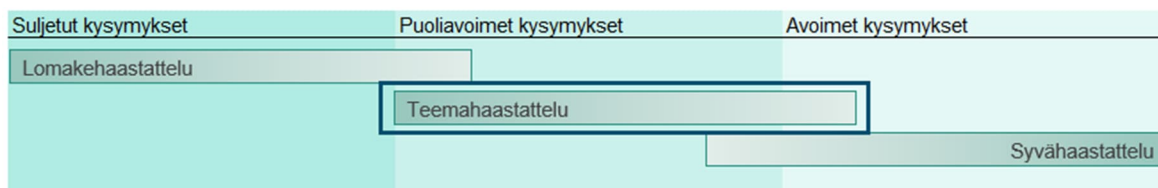
Laadullista analyysia tehdessä on otettava huomioon tutkimusmenetelmän ominaispiirteet. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia ei yleensä voida tehdä perustuen esimerkiksi tilastollisiin todennäköisyyksiin, vaan tarkastellaan useimmiten kokonaisuuksia ja niiden rakenteita. Analyysia voidaan tehdä etsimällä aineistosta yhteisiä piirteitä ja tekemällä havaintoja niiden pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimuksen kohteita, esimerkiksi haastatteluja, on rajallinen määrä verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Kun laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan tarkoituksena tehdä siitä havaintoja, on näkökulma aina tietty, ennalta määritelty näkökulma, eli tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymyksien asettelu. (Alasuutari 2011, luku 2.) Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmistä todennäköisesti käytetyin on sisällönanalyysi. Lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat jollain tapaa sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan Alasuutarin (2011, luku 10) mukaan käsitellä taulukoimalla. Taulukoinnin avulla aineistoa voidaan tarkastella ja esitellä kätevässä muodossa. Aineistoa voidaan käyttää systemaattisesti, ilman että taulukoinnissa ja tyypittelyssä on varsinaisesti kyse kvantitatiivisesta analyysistä. Taulukointi kokoaa tiedon yhteen sen sijaan, että sisällöstä poimitaan tekstikappaleita tulkittavaksi intuitiivisesti.

## 4.2 Aineistonkeruu ja kehittämishankkeen vaiheet

Tiedonhankinnan keinoina kehittämishankkeessa käytettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluja sekä työpajoja. Ryhmähaastattelun alussa toteutettiin myös kysely. Vilkan (2021, 122–123) mukaan tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Näitä haastattelutapoja voidaan tarpeen mukaan hyödyntää niin yksilö- kuin pari- tai ryhmähaastatteluissa. Valinta yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelun välillä riippuu siitä, millaisia kokemuksia halutaan tutkia, henkilökohtaisia kokemuksia vai yhteisön käsityksiä.

Kehittämishankkeeseen valittu toteuttamistapa oli teemahaastattelu. Haastattelujen teemat oli valittu etukäteen, ja ne oli aseteltu hankkeen pääkysymyksen ja alakysymyksien sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella. Vaikka kysymyksien asettelu oli jo ennalta määrätty, oli teemahaastattelun käyttämisestä menetelmänä etunsa verrattuna täysin strukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelussa kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastattelun etenemisen aikana saatuihin vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Kuviossa 14 on esitetty eri haastattelumenetelmien erot kysymyksen asettelun kannalta sekä valittu menetelmä.



Kuvio 14. Haastattelumenetelmät (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1)

Haastatteluja pidettiin yhteensä kuusi, joista yksi oli ryhmähaastattelu, johon osallistuivat talousjohtaja ja yksiköiden esihenkilöt. Loput viisi haastattelua pidettiin yksilöhaastatteluina, joissa haastateltiin erikseen kaikki ryhmähaastatteluun osallistuneet.

Lisäksi kehittämishankkeessa järjestettiin työpaja esihenkilöille. Työpaja järjestettiin ryhmä- ja yksilöhaastattelujen jälkeen. Työpajaa varten haastatteluista saatua aineistoa luokiteltiin ja analysoitiin, ja työpajan tarkoituksena oli saada hahmoteltua kehittämishankkeen lopputulosta, eli valmentavan johtamisen käsikirjaa talouspalvelujen näkökulmasta. Tässä työpajassa kehittämishankkeen toteutusta laajennettiin, ja päätettiin järjestää erillinen työpaja koko talouspalvelujen henkilöstölle. Taulukossa 2 on kuvattu kehittämishankkeen aikana järjestetyt tilaisuudet, niiden tarkoitus, kesto ja toteutustapa.

	Tilaisuus	Tarkoitus	Varattu aika	Toteutustapa
Maaliskuu 2024	12.3. Kehittämishankkeen esittely talouspalvelujen esihenkilöille	Esittely	30 minuuttia	Etänä
	13.3. Ryhmähaastattelu	Haastattelu/Aineistonkeruu	50 minuuttia	Läsnä
	19.3. 1. yksilöhaastattelu	Haastattelu/Aineistonkeruu	50 minuuttia	Läsnä
	21.3. 2. yksilöhaastattelu	Haastattelu/Aineistonkeruu	50 minuuttia	Läsnä
	21.3. 3. yksilöhaastattelu	Haastattelu/Aineistonkeruu	50 minuuttia	Etänä
	26.3. 4. yksilöhaastattelu	Haastattelu/Aineistonkeruu	50 minuuttia	Etänä
	26.3. 5. yksilöhaastattelu	Haastattelu/Aineistonkeruu	50 minuuttia	Läsnä
Huhtikuu 2024	9.4. Esihenkilöiden työpaja	Työpaja/Aineistonkeruu	2 tuntia	Läsnä
Toukokuu 2024	21.5. Valmentavan johtamisen ja kehittämishankkeen esittely talouspalvelujen kuukausipalaverissa	Esittely	30 minuuttia	Läsnä
Kesäkuu 2024	13.6. Talouspalvelujen kehittämispäivä	Esittely/Työpaja/Aineistonkeruu	6 tuntia	Läsnä

Taulukko 2. Kehittämishankkeen aikana pidetyt esittelyt, haastattelut ja työpajat

Ennen haastattelujen toteuttamista on kehittämishankkeeseen liittyen pidetty palaveria talousjohtajan kanssa, sekä esihenkilöiden kesken. Kehittämishanke on esitelty kaikille siihen osallistuville erillisessä palaverissa.


Kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupungin talouspalvelujen sisällä. Haastatteluissa käytiin läpi valmentavan johtamisen nykytilaa, käsitteitä ja käytänteitä koko talouspalvelujen ja kunkin yksikön näkökulmasta. Työpajassa haastattelujen aineistosta koottiin tärkeimmät näkökulmat, ja niiden pohjalta koottiin talouspalvelujen valmentavan johtamisen linjaukset.

Jo ennen haastatteluja aiheesta on käyty keskusteluja talousjohtajan kanssa, joissa on selvitetty kehittämishankkeen tavoitteita, aikataulua ja kehittämistapaa. Näissä keskusteluissa on päädytty siihen, että ryhmähaastattelu pidetään ensin, ja sen jälkeen yksilöhaastattelut esihenkilöille. Kehittämishankkeen alussa suunniteltu aikataulu on kuvattu kuviossa 15. Työpajasta ja sen toteuttamisajankohdasta on myös sovittu kehittämishankkeen aluksi.



Kuvio 15. Kehittämishankkeen alkuperäinen aikajana kuviona

Kehittämishankkeen aikataulusta ja etenemisestä sopimisen jälkeen kehittämishanketta on esitelty talouspalvelujen esihenkilöille. Esittelyssä on käyty läpi kehittämishankkeen tavoitteet, aikataulu ja toteuttamistavat kuvion 16 mukaisesti.

Kehittämishankkeen tavoitteena on:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistaa kaupunkitasoisen strategian toteutuminen Lahden kaupungin talouspalveluissa</li> <li>• Kehittää valmentavan johtajuuden tuntemusta ja soveltamista omassa johtajuus- ja esihenkilötyössä.</li> <li>• Syventää ja soveltaa valmentavan johtajuuden menetelmiä talouspalvelujen organisaatioon ja työskentelyyn mahdollisimman hyvin sopivaksi.</li> </ul>	
	Lopputuloksena talouspalvelujen omat valmentavan johtajuuden pelinsäännöt/käsikirja johtamisen tueksi ja kehittämiseksi

Kuvio 16. Talouspalvelujen esihenkilöille esitelty kehittämishankkeen suunnitelma

### Ryhmähaastattelu

Sekä ryhmähaastattelu, että yksilöhaastattelut, on toteutettu teemahaastatteluna. Ryhmähaastattelu on toteutettu läsnäolotilaisuutena. Yksilöhaastattelut on toteutettu joko läsnäolona tai Teamsin kautta etänä.

Ryhmähaastattelussa valmentavan johtamiseen nykytilaan paneuduttiin erityisesti Lahden kaupungin strategian näkökulmasta ja haastattelukysymykset on suunniteltu tästä näkökulmasta (liite 2). Strategian kärkitoimenpide vuodelle 2024 on, että valmentavan johtamisen työkalut ovat laajassa käytössä esihenkilöillä. Strategian mukainen lähtötaso kärkihankkeelle on, että esihenkilöt ovat käyneet valmentavan johtamisen koulutuksen vuonna 2023. (Lahden kaupunki 2024b, 16.) Ryhmähaastatteluun osallistuneista kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat käyneet työnantajan järjestämän valmentavan johtamisen koulutuksen vuosien 2022–2023 aikana. Valmentavan johtamisen nykytilalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilannetta, josta kehittämishanketta lähdetään viemään eteenpäin, jossa suurin osa talouspalvelujen esihenkilöistä on osallistunut valmentavan johtamisen koulutukseen.

Ryhmähaastattelu oli teemahaastattelu, jota varten kysymykset oli jo valmisteltu etukäteen. Osallistujat tiesivät haastattelun aihepiirin, mutta muuten heiltä ei pyydetty valmistautumista haastattelua varten, eikä kysymyksiä ollut annettu heille etukäteen tiedoksi. Haastattelun aluksi käytiin lyhyesti läpi valmentavan johtamisen perusasioita, sekä strategian kirjaukset siihen liittyen. Ryhmähaastattelulla pyrittiin selvittämään, miten jo tehdyt toimenpiteet valmentavan johtamisen osalta tukevat strategian toimenpiteen toteutumista talouspalveluissa.

## **Yksilöhaastattelut**

Yksilöhaastatteluista 3 toteutettiin läsnäolotilaisuutena ja 2 etänä Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelun kysymykset oli laadittu etukäteen, eikä niitä ollut annettu tiedoksi haastateltaville ennen haastatteluja. Yksilöhaastatteluissa käytetty materiaali on esitetty liitteessä 3. Yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden käsityksiä, odotuksia ja toiveita valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta esihenkilötyöhön.

Haastattelujen aluksi haastateltaville on esitetty valmentavaan johtamiseen liittyviä olennaisesti liittyviä argumentteja, joilla on pyritty avaamaan keskustelua. Keskustelun avaukset liittyvät jo aiemmin läpikäytyihin valmentavan johtamisen perusasioihin, ja niiden kautta on myös pyritty palauttamaan mieliin aihetta ja siihen liittyviä teemoja. Niiden kautta haastateltavat ovat saaneet avata omia mietteitään valmentavasta johtamisesta, ja tuoda esiin asioita niin kuin he ovat ne kokeneet. Näin on saatu keskustelu käyntiin ja johdateltu ajatukset aiheen äärelle. Kaikissa yksilöhaastatteluissa on ollut samat ennakkoon valmistellut kysymykset:

- Millaisia uusia työkaluja toivoisit valmentavan johtamisen antavan omaan esihenkilötyöhön?
- Koetko, että valmentava johtaminen vie esihenkilötyöstä jotain pois, mitä? (voi olla positiivista tai negatiivista)
- Millaisissa tilanteissa koet, että valmentava johtaminen on helppoa?
- Entä millaisissa tilanteissa valmentava johtaminen on vaikeaa?
- Millaisiin tilanteisiin/tehtäviin/tiimeihin valmentava johtaminen ei mielestäsi sovi?
- Miten asiantuntijoiden johtaminen vaikuttaa esihenkilötyöhön?
- Miten kuntaorganisaatio vaikuttaa valmentavaan johtamiseen?

## **Esihenkilöiden työpaja**


Ensimmäiseen valmentavan johtamisen työpajaan osallistui talousjohtaja sekä kaikki yksiköiden esihenkilöt. Työpaja pidettiin läsnäolotilaisuutena 9.4.2024. Työpajan tavoitteena oli:

- tehdä suunnitelma siitä, miten valmentava johtaminen jalkautetaan koko yksikön henkilöstölle ja tehdään tutuksi kaikille
- luoda esihenkilöille kuva siitä, millaisia työkaluja valmentava johtaminen tarjoaa ja miten eri tilanteissa toimitaan valmentavalla otteella
- valmistella esihenkilöille on näkymä siitä, miten valmentavaa johtamista kehitetään talouspalveluissa, miten he voivat tukea toisiaan ja miten osaamista pidetään yllä.

Esihenkilöiden työpajassa käytiin läpi valmentavan johtamisen ydintaitoja kuten kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. Teorian lisäksi etsittiin yhdessä tapoja osallistaa koko henkilöstöä valmentavan johtamisen kehittämiseen. Työpajan aikana myös mietittiin esitellyn aineiston pohjalta, miten tietyissä tilanteissa toimittaisiin valmentavan johtamisen oppien mukaisesti. Tilanteina oli esimerkiksi perehdyttäminen, ristiriitatilanne ja hybridityön johtaminen. Näihin tilanteisiin haettiin osallistujien oivalluksia. Työpajassa käytetty aineisto on esitetty liitteessä 4. Työpajasta saatiin hyvin aineistoa kehittämishankkeen jatkoa varten. Työpajan tavoitteet on kuvattu kuviossa 17.

### Työpajan tavoitteet

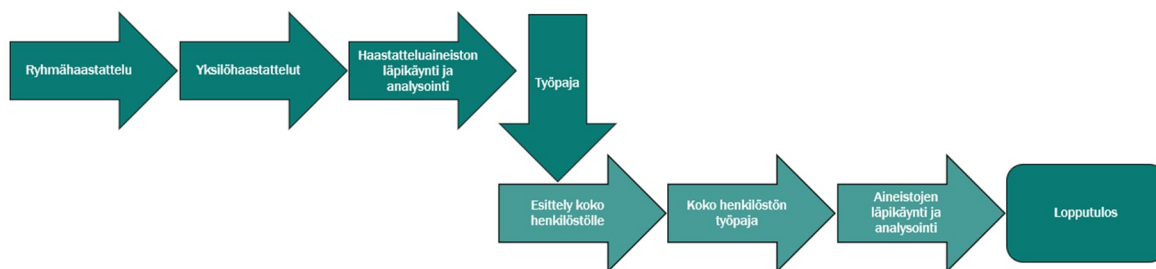
- Suunnitelma siitä, miten valmentava johtaminen jalkautetaan koko yksikön henkilöstölle ja tehdään tutuksi kaikille
  
- Esihenkilöille syntyy kuva siitä, millaisia työkaluja valmentava johtaminen tarjoaa, miten eri tilanteissa toimitaan valmentavalla otteella
  
- Esihenkilöillä on näkymä siitä, miten valmentavaa johtamista kehitetään talouspalveluissa, miten he voivat tukea toisiaan ja miten osaamista pidetään yllä

 Talouspalvelujen yhteiset linjaukset

Kuvio 17. Esihenkilöiden työpajan tavoitteet

Työpajan aikana kehittämishankkeen alun perin sovittua toteutusta päätettiin muuttaa, ja järjestää jo toteutettujen haastattelujen ja työpajan lisäksi koko talouspalvelujen henkilöstöä osallistava työpaja talouspalvelujen kehittämispäivänä. Tämä laajensi kehittämishankkeen osallistujien määrää huomattavasti, kun esihenkilöiden sijaan mukaan otettiin koko talouspalvelujen henkilöstö. Haastattelujen ja työpajan aikana oli esiin noussut useampaan kertaan tarve tuoda tietämystä valmentavasta johtamisesta myös koko henkilöstön tietoon, ja muutettu suunnitelma vastasi tähän tarpeeseen. Valmentavan johtamisen esittely ja kehittämispäivän työpaja saatiin myös järjestettyä suhteellisen nopealla aikataululla, mikä sopi kehittämishankkeen aikaikkunaan. Muutettu aikataulu on esitetty kuviossa 18. Esittelytilaisuudessa talouspalvelujen kuukausipalaverin yhteydessä valmentavaa johtamista ja kehittämishanketta tuotiin tutuksi henkilöstölle, ja näin valmistauduttiin työpajaan. Esittelemässä valmentavaa johtamista oli kaupungin omasta organisaatiosta kehittämispalvelut sekä henkilöstöpalvelut, jotka ovat olleet järjestämässä valmentavan johtamisen koulutuksia

yhdessä LAB-ammattikorkeakoulun kanssa. Näin hyödynnettiin organisaation omaa osaamista valmentavasta johtamisesta.



Kuvio 18. Kehittämishankkeen muuttunut aikajana kuviona

### Kehittämispäivän valmistelu

Kehittämispäivään valmistauduttiin kokoamalla talouspalveluista viiden henkilön työryhmä, joka valmisteli kehittämispäivän ohjelmaa, erityisesti keskittyen työpajoihin ja valmentavan johtamisen työkalujen ja valmentavan työyhteisön luomiseen liittyviin teemoihin. Työryhmän jäsenet oli valittu talouspalvelujen eri yksiköistä, ja mukana ei ollut esihenkilöitä. Valmentava johtaminen ei ollut työryhmän jäsenille ennestään tuttua, joten työskentelyn mahdollistamiseksi valmentavaa johtamista on ensin esitelty työryhmän jäsenille.

Kehittämispäivän työryhmä mietti ideoita ryhmätöiden toteuttamiseen. Kun toteuttamisen tavat oli päätetty, työryhmä laati valmentavaan työyhteisöön liittyvään osioon kysymyksiä, joihin ryhmätöillä haettiin vastauksia. Kysymykset käsittelivät valmentavaa työyhteisöä sekä hiljaisen tiedon hyödyntämistä työyhteisössä.

Kehittämispäivässä käytiin työpajojen lisäksi läpi teoriaa liittyen valmentavaan johtamiseen, valmentavaan työyhteisöön ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen, joka myös koettiin tärkeäksi teemaksi työyhteisössä. Kehittämispäivän työskentelyn tuloksia on hyödynnetty talouspalvelujen valmentavan johtamisen käsikirjan materiaalina.

### Kehittämispäivän työpajat

Kehittämispäivä toteutettiin koko päivän kestäväenä läsnäolotilaisuutena, mahdollisuutta osallistua etänä ei ollut. Tilaisuus oli tarkoitettu koko talouspalveluille. Kehittämispäivän suunnitelma ja aikataulu on esitetty taulukossa 3. Kehittämispäivä aloitettiin orientaatiolla valmentavaan johtamiseen, joka kesti noin puoli tuntia. Suurimmalla osalla esihenkilöistä oli valmentavasta johtamisesta kattavat tiedot, ja tällä esittelyllä haluttiin vasta kehittämishankkeen aikana useassa kohdassa esiin nousseeseen tarpeeseen, että myös työntekijöillä olisi valmentavan johtamisen perustiedot hallussa. Esittelyssä käytiin läpi sitä, mitä on valmentava johtaminen, sekä muun muassa valmentavaa vuorovaikutusta, oivalluttavaa

kysymistä, kuuntelemista työkaluna, konfliktien käsittelyn pelisääntöjä sekä palautteen antamista. Koko talouspalveluille esiteltiin myös kehittämishanketta ja sen etenemistä, sekä aiemmin laadittuja talouspalvelujen linjauksia valmentavasta johtamisesta. Esittelyssä käytiin läpi myös lyhyesti esihenkilöille pidettyjen haastattelujen tuloksia.

Klo	Toiminta	
9.10 – 9.45	Orientaatio valmentavaan johtamiseen	PP-esitys valmentavan johtamisen perusteista
9.45 – 10.00	Tehtävänanto, avaus	Tavoitteen esittely ja ohjaaminen työskentelyyn. Kysymykset näkyviin koko työskentelyn ajaksi. Ryhmiin jakautuminen. Tarrojen jakaminen.
10.00 – 10.50	Ryhmätyöskentely	Osallistujat n. 29 hlöä, n. 3 hlöä/ryhmä eli n. 10 ryhmää. Valmentavan johtamisen työkaluista tehdyt pohjat jaetaan 1/ryhmä. Ryhmät tutustuvat ko. työkaluun, ja arvioivat sen hyviä ja huonoja puolia, soveltuvuutta ja mahdollisia käyttökohteita. Tähän varataan 5 min/työkalu, sen jälkeen vaihdetaan työkalua. Jokainen ryhmä vastaa kaikkien työkalujen osalta kysymyksiin.
10.50 – 11.00	Äänestys, purku	Työkalut ja vastaukset laitetaan esille, jolloin jokainen voi tutustua myös muiden ryhmien vastauksiin. Osallistujien tutustuvat myös muiden vastauksiin, ja äänestävät tarroilla omasta mielestään toimivimpia ja sopivimpia työkaluja.
11.00 – 12.30	Lounas ja ulkoilu	
12.30 – 13.00	Orientaatio valmentavaan työyhteisöön	PP-esitys valmentavasta työyhteisöstä
13.00 – 13.30	Kahvitauko	
13.30 – 13.40	Tehtävänanto, avaus	Tavoitteen esittely ja ohjaaminen työskentelyyn. Kysymykset näkyviin koko työskentelyn ajaksi. Ryhmiin jakautuminen.
13.40 – 14.50	Aiheen työstäminen	Ryhmätyöskentely. Työryhmän jäsenet fasilitaattoreina.
14.50 – 15.00	Tulosten esittely, purku	

### Taulukko 3. Kehittämispäivän työsuunnitelma

Valmentavan johtamisen orientaation jälkeen kehittämispäivän osallistujat jaettiin ryhmiin, ja annettiin ensimmäisen ryhmätehtävän tehtävänanto. Ensimmäisessä ryhmätehtävässä tutustuttiin valmentavan johtaminen työkaluihin. Tähän osuuteen oli ennalta valittu kymmenen valmentavan johtamisen työkalua. Kaikista työkaluista oli tehty ja tulostettu tehtäväpohja, johon jokainen 10 ryhmää teki omat kirjauksensa. Kuvassa 2 on esimerkki työkalujen tehtäväpohjasta. Jokaisesta työkalusta oli oma pohja, jossa oli samat tehtävät. Työkalu oli ensin selitetty lyhyesti, jonka jälkeen ryhmiä pyydettiin kirjaamaan ylös mitä hyviä puolia ja huonoja puolia työkalussa heidän näkemyksensä mukaan oli. Sen lisäksi pyydettiin pohtimaan, millaisessa tilanteessa työkalu toimisi parhaiten, ja lopuksi miettimään toimisiko työkalu esihenkilön näkökulmasta, työntekijöiden näkökulmasta, kollegoiden kesken ja asiantuntijaorganisaatiossa. Ryhmille oli varattu lyhyt aika työkalua kohden täyttää kaikki kohdat, ja sitten työkalua vaihdettiin. Kun kaikki ryhmät olivat käsitelleet kaikkia työkaluja, kaikki työstöpohjat laitettiin esille, ja niihin sai tutustua rauhassa. Jokaiselle osallistujalle oli jaettu ennakkoon taralappuja, joilla äänestettiin niitä työkaluja, joiden koettiin olevan toimivimpia omaa työyhteisöä ja omaa työtä ajatellen. Kehittämispäivän aikana pidetyt esittelyt ja työpajojen ohjeistus on esitetty liitteessä 5.

**Työkalu: UOMA**

Työkalun tarkoituksena on auttaa tiimiä konkreettisesti jäsentämään tekemistään ja vahvistamaan oppimiskykyä. Sen avulla tiimiläisiä ohjataan reflektoimaan omaa ajatteluaan ja oppimistaan. UOMA<sup>®</sup>-työkalua voi käyttää esimerkiksi viikkopalaverin, yhdessä kehittelyn, kokeilun tai yhteisen projektin jälkeen. Sitä voi tehdä myös virtuaalisen työkalun. Virtuaalisena työkalu tehostaa ajankäyttöä, koska se mahdollistaa vastausten näkemisen suoraan.

Millaisessa tilanteessa työkalu toimisi parhaiten? *me*

**Vaihe 1. Itsenäinen työskentely**

Jokainen tiimin jäsen ohjataan vastaamaan itsenäisesti seuraaviin kysymyksiin työskentelyn tai palaverin pohjalta.

Uudet ideat: Mitä uusia ideoita sait?  
Oivallukset: Mitä oivalsit?  
Mietittävät? Mitä jäät miettimään ja pohtimaan?  
Ajkomukset? Mitä aiot soveltaa arkeesi käytännössä?

**Vaihe 2. Yhteinen keskustelu**

Jakakaa ajatukset koko tiiminä. Jakaminen vahvistaa toteutusta. Voitte palata näihin vastauksiin seuraavalla kerralla.

Hyvä <i>me</i>	Huonoa <i>me</i>

**Toimiiko työkalu:**

Esihenkilön näkökulmasta?

Kyllä Ei

Työntekijöiden näkökulmasta?

Kyllä Ei

Kollegoiden kesken?

Kyllä Ei

Asiantuntijaorganisaatiossa?

Kyllä Ei

Kuva 2. Kehittämispäivän ryhmätyön työstöpohja työkaluille (työkalu mukailen Ristikangas ym. 2021, 232)

### 4.3 Aineistot ja niiden analysointi

Kehittämishanke on tuottanut kahden tyyppistä aineistoa. Haastatteluista saatu aineisto on ollut alun perin kuunneltavassa muodossa, ja muutettu kirjalliseksi aineistoksi. Kyselyn ja työpajojen aineistot ovat olleet jo valmiiksi kirjallisessa muodossa.

#### Ryhmä- ja yksilöhaastattelujen aineistot

Ryhmä- ja yksilöhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Näiden aineistojen pohjalta on tehty analyyseja valmentavan johtamisen nykytilaan liittyen, sekä kartoitettu kehittämistarpeita ja kehittämishankkeen kannalta tarpeellisia seuraavia askeleita. Haastattelujen aineistoa on käsitelty muuttamalla se taulukkomuotoon taulukon 4 mukaisesti.



tutustuttiin ryhmätyön avulla erilaisiin valmentavan johtamisen työkaluihin, vastattiin niitä koskeviin kysymyksiin ja lopuksi arvioitiin, mitkä työkalut koettiin toimivimmiksi omassa työssä tai työympäristössä. Näiden työvaiheiden kautta saatiin kommentteja kaikista työkaluista, ja pystyttiin valikoimaan parhaiksi koetut. Toimivimmiksi koettujen työkalujen perusteella on tehty analyysia siitä, millaisia toiveita työyhteisöllä on valmentavaan johtamiseen liittyen, ja miten niihin voitaisiin vastata. Konkreettisten työkalujen ja työtapojen saaminen oli teema, joka toistui esihenkilöiden ryhmä- ja yksilöhaastetteluissa, ja siksi kehittämispäivästä varattiin aikaa tämän aihepiirin työstämiselle.

Valmentavaan työyhteisöön liittyen tehtiin myös ryhmätehtävä, jonka tarkoituksena oli löytää vastauksia kehittämispäivän työryhmän ennalta valmistelemiin kysymyksiin, ja niiden kautta luoda yhteisiä pelisääntöjä liittyen valmentavaan työyhteisöön. Tällainen valmistelu liittyy aiemmin kehittämishankkeen aikana luoduissa linjauksissa tehtyyn päätökseen, että talouspalvelujen valmentavan johtamisen pelisääntöjä luodaan yhdessä koko työyhteisön kanssa. Aineistosta on koottu talouspalvelujen valmentavan johtamisen käsikirjaa varten jokaisen työstetyn aiheen osalta omat pelisäännöt siitä, miten toimimme työyhteisönä eri tilanteissa. Kuvassa 3 näkyy, miten aihetta työstettiin kehittämispäivässä ryhmätöinä.



Kuva 3. Valmentavan johtamisen työkalujen työstämissä ryhmässä talouspalvelujen kehittämispäivässä

## Valmentavan johtamisen käsikirja

Taluspalvelujen käyttöön kootussa valmentavan johtamisen käsikirjassa on hyödynnetty sekä valmentavan johtamisen teoriaa, kaupungin sisäistä materiaalia, että haastatteluissa ja työpajoissa syntynyttä aineistoa.

Käsikirjan sisältöä on käyty valmistelun aikana läpi talousjohtajan kanssa, ja se on annettu kommentoitavaksi kaikille taluspalvelujen esihenkilöille. Erityisesti kehittämishankkeen aikana on toivottu konkreettisia työkaluja ja toimintatapoja, joita on mahdollista hyödyntää arjessa ja omissa johtamisessa. Tähän toiveeseen on pyritty vastaamaan ottamalla käsikirjaan mukaan toimiviksi koettuja työkaluja, sekä esimerkiksi valmentavia kysymyksiä eri tilanteisiin valmentavan vuorovaikutuksen tueksi. Kuvassa 2 näkyy sivu valmentavan johtamisen työkalupakin osioista.

Valmentavan johtamisen käsikirja  
Taluspalvelut

### 4. Valmentavan johtamisen työkalupakki

#### 4.1. Valmentava vuorovaikutus

Valmentava johtaminen on tapa, jolla organisaatio toimii. Valmentavassa vuorovaikutuksessa on kolme ydintaitoa, jotka ovat:

Kiinnostus

Kysyminen

Kuuntelu

Valmentava esihenkilö tai kollega kuuntelee neuvomisen sijaa. Ratkaisuja voidaan kuitenkin miettiä ja kehittää yhdessä, ja tasaverisuus ja yhteistyö ovatkin erittäin tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisotteessa. Kiinnostus ja arvostus toista kohtaan näkyy esimerkiksi siinä, että olemme avoimia toisen ajatuksille ja mielipiteille. Meidän ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta voimme pyrkiä ymmärtämään toisen näkemyksiä.<sup>21</sup>

Kuunteleminen on väline, jota käytämme joka päivä. Kuuntelemisella ja kuulemisella on kuitenkin iso ero. Kuuntelemisen kautta rakennamme suhdetta toiseen ihmiseen. Se on pysähtymistä, tulkitsemistä ja oppimista. Kuuntelemisen avulla voimme muun muassa osoittaa arvostusta, oppia, tukea, parantaa yhteistyötä ja puuttua oikeisiin ongelmiin.<sup>22</sup>

Suorat neuvot saavat monesti tekemään vain välttämättömän, jolloin ne passivoivat ja haittaavat kehittymistä. Oivalluttava kysyminen avartaa ajattelua, ja onnistuneen kysymyksen tunnistaakin siitä, että vastausta joutuu miettimään, ja samalla uusia näkökulmia avautuu ja oivalluksia syntyy. Valmentavat kysymykset ovat avoimia, ja ne koskevat tavoitetta, onnistumisia, mahdollisuuksia ja ratkaisuja, eivät ongelmia ja puutteita.<sup>23</sup>

Alla on esimerkkejä valmentavista kysymyksistä eri tilanteisiin<sup>24</sup>

<p><b>MOTIVAATION TUKEMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä kykyjäsi, ominaisuuksiasi tai taitojasi haluat päästä käyttämään enemmän työssäsi?</li> <li>• Milloin viimeksi olit motivoitunut työssäsi? Mitä silloin teit?</li> <li>• Millaisista työtehtävistä nautit ja saat voimaa?</li> </ul>	<p><b>TUNTEIDEN HALTUUNOTTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomaan, että asia on sinulle tärkeä. Mitä se sinulle merkitsee?</li> <li>• Mitä voisit tehdä, jotta saat vietyä asiaa eteenpäin rakentavammalla tavalla?</li> <li>• Mistä tunnepurkauksesi kertoo?</li> </ul>	<p><b>ONNISTUMISTEN JUHLISTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten haluamme tiiminä huomioida onnistumiset?</li> <li>• Mitkä taidot ja toimintatavat auttavat meitä onnistumaan?</li> <li>• Miten onnistumista kannattaa seurata?</li> </ul>
<p><b>PALAUTEKULTTUURI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaista on innostava palaute?</li> <li>• Miten oma toimintamme vaikuttaa palautekulttuuriin?</li> <li>• Millaisista palautteen antamista toivotte kollegoiltanne?</li> </ul>	<p><b>HILJAINEN TIETO HYÖDYKSI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten hyödyimme siitä, että tietoa jaetaan entistä paremmin?</li> <li>• Miten toteutamme tiedon jakamisen käytännössä?</li> <li>• Miten varmistamme, että tiedonjako tulee tehtyä sovitusti?</li> </ul>	<p><b>YHTEISTYÖ ETÄTYÖSSÄ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaista on hyvä yhteistyö etätyössä?</li> <li>• Millaisia kohtaamisia tarvitsemme?</li> <li>• Mitä aivan uutta voisimme kokeilla?</li> </ul>

Kuva 4. Osio taluspalvelujen valmentavan johtamisen käsikirjasta

## **Kehittämishankkeen jälkeen**

Syksyllä 2024 on järjestetty arjen johtamiseen keskittyvä tilaisuus johtajille ja esihenkilöille. Kokoontumisessa on käyty läpi, miten valmentavan johtamisen kulttuuri ja toimintaperiaatteet ovat lähteneet elämään Lahden kaupungilla. Tarkoitus on ollut myös jakaa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä valmentavaan johtamiseen liittyen. Tilaisuuden teemana oli hyvien käytäntöjen jakaminen organisaatiossa ja samalla vertaistuen antaminen ja saaminen. Myös talouspalvelujen kehittämishanketta on esitelty tilaisuudessa. (Lahden kaupunki 2024g.)

Valmentavan johtamisen käsikirja julkaistaan kaikkien talouspalvelujen työntekijöiden saataville. Käsikirja on tarkoitus julkaista myös muiden kaupungin esihenkilöiden saataville, vaikka sellaisenaan sitä ei suoraan voi hyödyntää muiden yksiköiden työssä. Käsikirja antaa kuitenkin näkökulmia ja pohjan sille, miten valmentavaa johtamista voidaan alkaa kehittää myös muissa kaupungin yksiköissä. Talouspalveluille tarvitaan jatkoa varten toimintasuunnitelma siitä, miten valmentavan johtamisen osaamista pidetään yllä ja kehitetään, sekä seurantaa siitä miten asetetuissa tavoitteissa onnistutaan. Tämä osuus ei ole osana kehittämishanketta.

## 5 Tulokset

### 5.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelun vastauksista nousi esille se, että valmentavan johtamisen koulutuksesta oli jäänyt osallistujille mieleen yksi valmentavan johtamisen perusteista, eli ettei esihenkilön enää odoteta tarjoavan suoria vastauksia, vaan esihenkilön rooli on oivalluttaa henkilöstöä löytämään vastaukset.

*Se toisaalta oli myös vapauttavaa ajatella niin, että ei tarvitse olla niitä oikeita vastauksia. (H1)*

Ryhmähaastattelun vastauksien mukaan koulutus on avannut omaa ajattelua ja herättänyt ajattelemaan erilaisia lähestymiskulmia ja tapoja johtamiseen. Esihenkilön tai johtajan roolin muuttuminen ja sen tunnistaminen, että esihenkilö ei edes voi tietää kaikkea mitä omassa yksikössä tapahtuu ja tehdään, tuli myös esille vastauksissa.

Valmentavan johtamisen koulutuksessa läpikäytyjen asioiden lisäksi toivottiin työnantajalta lisää tukea valmentavan johtamisen osaamiseen ja yhteisiä raameja, joiden sisällä lähteä kehittämään omaa osaamista. Lisäksi toivottiin oman työn ja yksiköiden toiminnan kannalta räätälöidympää ohjeistusta. Koulutuksen monimuotoisuus ja kaupungin eri yksiköiden tuominen yhteen koulutuksen aikana koettiin rikkautena ja mahdollisuutena verkostoitua kaupungin sisällä, mutta samalla osa sisällöstä jäi oman tekemisen kannalta kaukaiseksi. Tästä annettiin esimerkkinä koulumaailma, jossa toiminta ja eteen tulevat tilanteen voivat olla hyvinkin erilaisia kuin talouspalveluissa.

Vastauksista nousi esiin myös se, miten paljon erilaisia metodeja ja työkaluja johtamiseen on saatavilla, jopa niin että niiden osalta on valinnan vaikeutta. Koulutuksessa esiin nousseiden uusien ajatusmallien tueksi toivottiin tulevaisuutta varten, että työkaluista ja toimintatavoista tehtäisiin yhteisiä linjauksia, joita lähteä toteuttamaan omassa työssä. Menetelmiä ei toivottu olevan monia erilaisia, vaan paremminkin haluttiin lisätä tietoutta siitä, mitkä ovat juuri oman organisaation tavat toimia. Tämän koettiin tärkeäksi myös yhdenmukaisuuden näkökulmasta kaupungin sisällä.

*Pitäisi olla joku yhteisesti hyväksytty ja hyväksi havaittu tapa, ei kymmentä erilaista. (H2)*

Monissa vastauksissa korostui myös se, että työnantajalta toivottiin aktiivista otetta jatko-toimenpiteiden suhteen, ja ettei asian annettaisi unohtua. Tärkeää vastausten valossa olisi tietää, mitä esihenkilöiltä toivotaan seuraavaksi valmentavan johtamisen kannalta, ja tietoa

siitä miten omaa osaamista voi ylläpitää ja kehittää työnantajan tarkoittamalla tavalla. Myös syvällisempää ja eri tilanteisiin räätälöityä koulutusta toivottiin tulvaisuudessa lisää.

Strategian toimenpiteissä on määritelty mittarit, joilla seurataan toimenpiteiden toteutusta. Valmentavan johtamisen mittarina on strategiassa työhyvinvointikyselyn tulokset. Ryhmähaastattelun vastauksissa mittarin koettiin olevan liian ympäröivää. Työhyvinvointikyselyn kysymyksiin toivottiin tarkennuksia tähän liittyen. Lisäksi työhyvinvointikyselyn vastuksista toivottiin enemmän näkökulmaa siihen, mitä esihenkilöiltä toivotaan työntekijöiden näkökulmasta. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita koettiin olevan niin paljon, että nykyisen kyselyn vastuksista on vaikea tunnistaa juurisyitä. Tarkemmin aseteltujen kysymysten avulla pystyttäisiin epäkohtiin puuttumaan paremmin. Toisaalta mukana on myös kysymyksiä, joista on mahdollista seurata tavoitteen toteutumista, kuten mittarissa mainittu kysymys siitä, kuunteleeko esihenkilö alaista. Kuunteleminen on valmentavan johtamisen keskeisiä sisältöjä, ja vastuksista tähän kysymykseen voidaan vetää joitain johtopäätöksiä toimenpiteen toteutumisesta.

Strategian toteuttamiseen on määritelty konkreettisia toimenpiteitä palvelualueiden käyttösuunnitelmissa. Ryhmähaastattelun vastauksissa näiden toimenpiteiden ei koettu tukevan varsinaisen strategisen toimenpiteen toteutumista. Toimenpiteet koettiin osittain jopa valmentavan johtamisen periaatteiden vastaiseksi.

*Toihan on juurikin sitä valmentavan johtamisen vastakohtaa, kun meidän pitäisi enemmän ottaa se tiimi ja miettiä, että mikä se on se meidän valmentava johtaminen, ja olemmeko me siitä sitten omien ihmisten kanssa samaa mieltä. (H2)*

Hyvänä ja eteenpäin vievänä toimenpiteenä ei pidetty sitä, että esihenkilö kertoo omia näkemyksiään, vaan päinvastoin korostettiin yhteistä tekemistä ja pohdintaa. Esille tuotiin myös tässä yhteydessä sitä, että henkilöstöllä tulisi olla jonkinlainen peruskäsitys valmentavasta johtamisesta, ennen kuin voitaisiin alkaa yhdessä selvittämään mitä valmentava johtaminen tarkoittaa yksikkö tai tiimitasolla, ja millaisia odotuksia siihen liittyy niin esihenkilön kuin työntekijöiden näkökulmasta. Myös esihenkilöiden erilaiset lähtötasot valmentavan johtamisen osalta nostettiin esiin vastauksissa, mikä vaikuttaa esihenkilöiden valmiuteen viedä asiaa eteenpäin ja toteuttaa strategista tavoitetta.

*Tämäkin on meillä sellainen, niin kun tietynlainen orientaatio, ja tietyn ehkä just kypsyystason hakemista meillä yhteisesti tähän, ja sitten se seuraava steppi pitää miettiä tai mikä on seuraava steppi. Meidän pitäisi löytää se käytännön arjen taso. (H3)*

Resurssien riittävyyden valmentavan johtamisen toimenpiteiden edistämiseksi esihenkilöt kokivat osittain haastavana. Uudet toimenpiteet vievät työarjessa jo muutenkin rajallista

aikaa, ja sen todettiin aina olevan jostain muusta toiminnasta pois. Kun uudet toimintatavat saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, ja kaikilla on sama ymmärrys siitä, miten valmentava johtaminen vaikuttaa ja näkyy arjessa, todettiin aikaa ja sitä kautta resursseja vapautuvan enemmän. Myös tässä kohtaa tunnistettiin erilaisten lähtötasojen tuovan haastetta toiminnan toteuttamiseen, jos esihenkilöllä ei itsellään ole riittävää osaamista taustalla, vaatii toimenpiteiden toteuttaminen myös enemmän resursseja. Niiden esihenkilöiden osalta, joilla on pidempi kokemus valmentavasta johtamisesta ja enemmän kokemusta sen tuomisesta käytäntöön, vaatii toimenpiteiden toteuttaminen vähemmän resursseja.

Ryhmähaastattelun vastauksissa todettiin myös, että lisäaika ei välttämättä ratkaise resursseihin liittyviä haasteita. Ennemmin tarvittaisiin lisätietoutta ja keinovalikoimaa, jonka perusteella valmentavaa johtamista olisi helpompi ottaa mukaan omaan johtamiseen ja koko tiimin toimintaan. Resurssien yhteydessä keskusteltiin myös siitä, että valmentava johtaminen tuo uudenlaisia haasteita esihenkilöiden työskentelyyn.

*Pitää itsekkin jotenkin valmistautua siihen, että sä menet niin jotenkin iholle siinä kohden. Mutta se on tosi vaativaa henkisesti ja tavallaan myöskin ajankäytöllisesti se on erilaista. (H2)*

Tähän näkökulmaan liittyen toivottiin lisää ymmärrystä. Myös esihenkilöiden kesken toivottiin mahdollisuutta toinen toisensa sparraamiseen ja tukemiseen tulevaisuudessakin, ja että työnantajan puolelta järjestettäisiin myös seuranta siitä, miten esihenkilöt kokevat oman osaamisensa ja miten sitä kehitetään.

Strategiassa on tunnistettu myös toimenpiteiden toteuttamiseen liittyviä riskejä. Riskien välttämiseksi keinona nostettiin esiin keskustelun ylläpito, lisää kertausta valmentavasta johtamisesta ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen sekä keinovalikoimaa, jota hyödyntää. Johtamisjärjestelmän pitäisi olla kaikille työyhteisön jäsenille tuttu ja selkeä, ja kaikkien pitäisi olla myös tietoisia sen vaikutuksista.

Valmentavan johtamisen myötä muuttuva esihenkilön rooli tulisi erityisesti olla selkeä myös työntekijöille. Jos johtamistapa on ollut aiemmin radikaalisti erilainen, ja esihenkilö on johtanut ylhäältä alaspäin ja antanut suorat vastaukset kysymyksiin, voi valmentavan johtamisen mukainen kysyvä tapa johtaa tuntua hyvin vieraalta myös työntekijöistä. Voi jopa olla niin, että esihenkilön ei koeta osaavan johtaa, jos vastauksia ei anneta, vaan pyritään kysymällä oivalluttamaan työntekijää itseään.

Ryhmähaastattelun perusteella valmentavan johtamisen nykytila on talouspalveluissa esihenkilöiden näkökulmasta vielä keskeneräinen ja odottava. Valmentavan johtamisen koulutus on tuonut uusia ideoita ja näkökulmia, mutta tietoa ja keinovalikoimia arkeen tarvitaan

lisää. Muutoksia johtamistapaan ja -järjestelmään on otettu avoimin mielin vastaan, ja jollain esihenkilöillä muutos on suurempi kuin toisilla. Muutoksien eteenpäin viemisessä ja henkilöstön osallistamisessa riittää vielä tekemistä, ennen kuin ollaan tasolla, jossa valmentavan johtamisen voidaan sanoa olevan luonnollinen osa arkea, ja tarpeeksi sisäistetty läpi koko organisaation. Työnantajalta toivotaan tukea muutosten läpiviemiseen, mutta on tunnistettu, että vastuu muutoksen onnistumisesta on myös tiimi ja yksilötasolla.

Kuviossa 19 on ryhmähaastattelun vastauksien perusteella analysoitu sitä, miten hyvin johtajien toimien koetaan tukevan strategian tavoitteen toteutumista. Käyttösuunnitelmassa päätettyjen toimenpiteiden ei koeta tukevan strategian kärkihankkeen toteuttamista. Toimenpiteiden koettiin osittain olevan jopa ristiriidassa tavoitteen kanssa. Lisää tukea tarvittaisiin sekä toimenpiteiden toteuttamiseen, että osaamisen ylläpitämiseen.

Aihealue	Tukee tavoitteen		Ei tue tavoitteen	
	toteutumista	toteutumista	Ei osaa sanoa	
Valmentavan johtaminen koulutus ja sen sisältö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiassa määriteltyjen mittarien riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttösuunnitelmassa määritellyt toimenpiteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resurssien riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saatavilla olevan tuen määrä toimenpiteiden toteuttamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen ylläpitämiseen saatavilla olevan tuen määrä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuvio 19. Ryhmähaastattelun vastauksien analyysi aihealueittain

## 5.2 Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastattelujen vastauksien perusteella valmentavalta johtamiselta toivotaan yhteisen ymmärryksen lisäämistä vastuista ja rooleista. Tätä toivottiin erityisesti siitä näkökulmasta, että koko työyhteisöllä olisi yhteinen näkemys siitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa, ja mitä se vaatii sekä antaa koko työyhteisölle.

*Henkilöstön tietoisuuden lisääminen, sen kertominen, mitä valmentavalla johtamisella tavoitellaan. Olisi tärkeää, että henkilöstö ymmärtää, että tällainen johtamistapa meillä on käytössä, ja mitä se tarkoittaa käytännön tasolla. (H5)*

Valmentavan johtamisen toivottiin myös lisäävän keskustelua johtamisesta työyhteisössä, niin esihenkilöiden välillä kuin koko työyhteisön tasolla. Johtamista halutaan käsitellä myös työntekijöiden kanssa, ja tarkastella onnistumista ja vaikutuksia työhön. Itseohjautuvuuden ja asiantuntijatyön merkityksen korostuminen tuli esiin esihenkilöiden vastauksissa, ja tähän liittyen tunnistettiin myös, että on tärkeää keskustella vastuista ja yhteisistä linjauksista. Vastauksissa todettiin myös vastuun kuuluvan kaikille, ja tätä näkökulmaa tulisi myös tuoda esiin valmentavaan johtamiseen liittyen.

Työkaluista, ja niiden käytöstä valmentavan johtamisen tukena, oli myös keskustelua monissa yksilöhaastatteluissa. Tämä teema koettiin tärkeäksi, ja toivottiin että olisi mahdollista löytää tietoa ja saada käyttöön työkaluja, joita voidaan soveltaa oman työyhteisön käyttöön. Tämän koettiin koskevan myös valmiita kysymyksiä ja toimintamalleja, joita voi hyödyntää erilaisissa tilanteissa.

Vastauksissa mainittiin myös toiveista työnantajaa kohtaan, jotta keskustelu valmentavan johtamisen ympärillä ei tyrehtyisi, ja että omaa osaamista olisi mahdollista kehittää myös jatkossa. Lisäksi toivottiin, että valmentavasta johtamisesta tehtäisiin myös kaupunkitasoisia linjauksia siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Valmentavan johtamisen toivottiin tulevan osaksi arkea ja normaalia toimintaa.

Valmentavan johtamisen vaikutuksista, ja niiden positiivisuudesta tai negatiivisuudesta, syntyi paljon keskustelua lähes jokaisessa yksilöhaastattelussa. Haastatelluista yksikään ei kokenut valmentavan johtamisen tuomia muutoksia suoraan negatiivisina. Yksi haastateltavista ei kokenut voivansa kattavasti arvioida vaikutuksia tietoihinsa pohjautuen. Vastauksien jakautuminen on kuvattu kuviossa 20.



Kuvio 20. Valmentavan johtamisen aiheuttaman muutoksen jakautuminen positiiviseen ja negatiiviseen

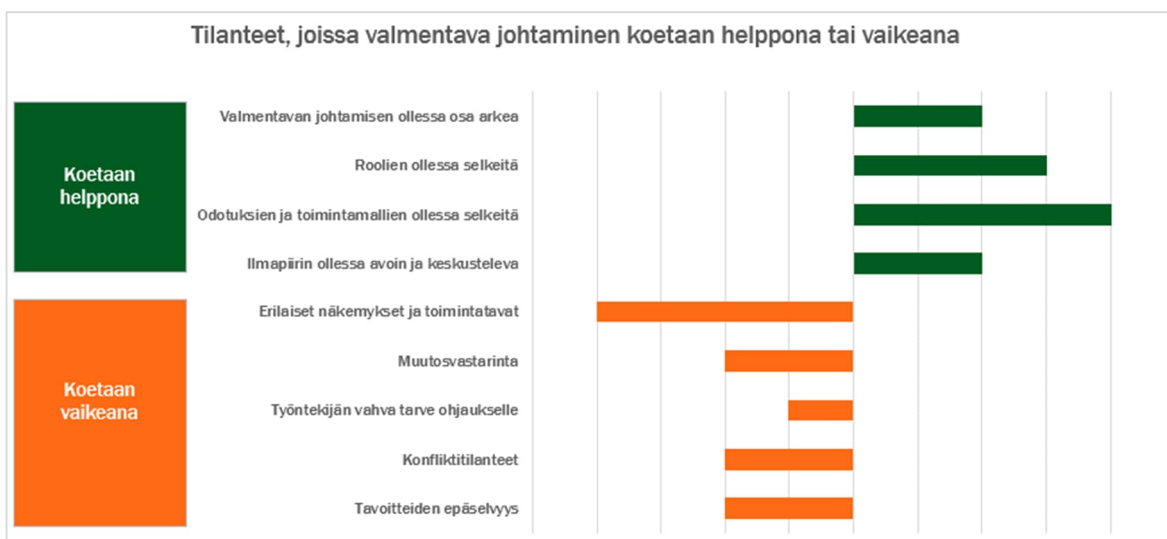
Positiivisena vaikutuksena valmentavasta johtamisesta koettiin erityisesti työntekijöiden roolin syventyminen työnsä parhaana asiantuntijana, mikä johtaa esihenkilön kannalta pienentyvään tarpeeseen olla jokaisen yksityiskohdan asiantuntija. Tämän koettiin myös johtavan virheiden vähenemiseen. Esihenkilön roolin koettiin myös muuttuvan nimenomaan positiivisessa mielessä työn mahdollistajaksi ja tukijaksi. Ideaaliseksi tilanteeksi koettiin, että työntekijöiltä tulisi automaattisesti ratkaisuvaihtoehtoja eri tilanteisiin ilman, että

esihenkilön tarvitsee niitä erikseen pyytää tai sääntöihin jatkuvasti palata. Tämän myös koettiin vähentävän esihenkilön työtä, ja vapauttavan aikaa ja resursseja esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja sen varmistamiseen, että prosessit ovat toimivia. Suuremman itseohjautuvuuden tunnistettiin kuitenkin vaativan selkeitä yhteisiä sääntöjä ja niiden tuntemusta, jotta asioita voidaan selvittää tiimin sisällä.

*Pitää pystyä olemaan myös se, joka ohjaa laivaa oikeaan suuntaan, ja ottaa sellaista roolia ilman että ottaa kuitenkaan varsinaisesti etäisyyttä. (H4)*

Valmentava johtaminen koettiin vastauksien perusteella positiiviseksi kehitykseksi myös tiimitasolla. Kun jokaisen tiimin jäsenen potentiaali tulee hyödynnetyksi, ja ääni kuulluksi, ollaan myös tiiminä vahvempia. Erilaisia näkökulmia saadaan näin myös paremmin esille.

Seuraavissa kysymyksissä paneuduttiin valmentavan johtamisen toteuttamiseen omassa työssä, ja missä tilanteissa sen koettiin olevan helppoa, ja vastaavasti missä tilanteissa vaikeaa. Tähän samaan teemaan liittyi myös kysymys siitä, millaisiin tilanteisiin, tehtäviin tai tiimeihin valmentava johtaminen ei haastateltujen mielestä sovi. Molemmat näkökulmat on esitetty kuviossa 21.



Kuvio 21. Valmentavan johtamisen kokeminen helppona ja vaikeana

Valmentavan johtamisen koettiin olevan helppoa toteuttaa, odotukset ja toimintamallit ovat selkeitä, ja tiedossa kaikilla osapuolilla. Tähän vaikutti myös se, että esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit ovat selkeitä. Valmentavan johtamisen koettiin olevan helppoa arjessa silloin, kun johtamistapa on tuttu ja sisäistetty hyvin työyhteisössä kaikkien osalta, ei vain esihenkilöiden. Tällöin valmentavan johtamisen opit on myös helpoin tuoda osaksi arkea. Kyselevä tyyli johtaa, joka kuuluu valmentavan johtamisen perusteisiin, koettiin helpoksi silloin, kun maaperä on hedelmällinen ja työntekijöille tehtävät ja ratkaisujen löytäminen on

lähellä omaa osaamista ja tuntuu mukavalta ja kiinnostavalta. Avoin ja keskusteleva yhteys esihenkilön ja työntekijöiden koettiin myös tärkeäksi.

*Kun johdettavat ymmärtävät oman roolinsa, ja kaikki ymmärtävät mitä voivat tuoda rikastuttamaan kokonaisuutta. (H3)*

Vaikeaksi valmentava johtaminen koettiin erityisesti silloin, jos esihenkilöillä ja työntekijöillä on hyvin erilaiset näkemykset johtamisesta. Erilaiseen tapaan johtaa on voitu tottua hyvin pitkän ajan kuluessa, ja näkemyksiä voi olla vaikea muuttaa. Työntekijöillä voi olla vahva tarve saada nimenomaan tarkkoja ohjeita, kun taas esihenkilön fokus on kyselemisessä ja kuuntelemisessä. Työntekijöiden ei välttämättä ole tarvinnut tehdä omia ratkaisuja niiden tullessa annettuna, vaan vastuu näistä ratkaisuista on ollut muualla. Silloin johtamistavan muutos ja vastuun erilainen jakautuminen saattaa tuntua jopa pelottavalta. Ohjausta tarvitaan luonnollisesti enemmän, jos kyseessä on uusi tehtävä, toimintatapa muuten muuttuu merkittävästi tai annettu tehtävä ei ole työntekijän omaan osaamista vai vahvuus.

Yksilöhaastattelujen vastauksissa valmentavan johtamisen vaikeuteen tunnistettiin vaikuttavan myös erilaiset persoonallisuudet. Kun työtä tehdään tiimeissä, on mukana yhtä monta persoonallisuutta kuin tiimin jäseniäkin. Erilaiset persoonallisuudet voivat aiheuttaa ristiriitoja tiimissä, ja tämän todettiin olevan yksi valmentavaa johtamista vaikeuttava tekijä. Tiimin sisällä saattaa olla myös erilaisia tilanteita, ja työntekijät voivat olla eri tavoin vastaanottavaisia muutoksille. Myös konflikti- ja kiiretilanteet, joko tiimin sisäiset tai sen toiminnasta riippumattomat, koettiin vaikeuttavana tekijänä.

*Jos työntekijä on jonkinlaisessa ei vastaanottavassa tilassa, jossa ei pysty muuttamaan omaa ajatusmaailmaa ja näkemään asioita myös toisesta näkökulmasta. (H2)*

Yksi pohdittava teema yksilöhaastatteluissa oli, millaisissa yhteyksissä haastateltavat eivät käyttäisi valmentavaa johtamista toimintatapana. Vastauksien jakauma on esitetty kuviossa 22. Vaikka valmentavan johtamisen pääosin koettiin sopivan kaikkiin tilanteisiin ja työyhteisöihin, nousi vastauksista myös esimerkkejä, joissa valmentava johtaminen ei olisi paras tapa toimia.



Kuvio 22. Tilanteet, joihin valmentava johtaminen ei sovi, vastausten jakauma

Lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin poikkeusolot ja kriisitilanteet, kun pyrittiin tunnistamaan tilanteita, joissa valmentava johtaminen ei olisi suositeltava toimintatapa. Esimerkkejä tällaisista tilanteista olivat kyberhyökkäys tai sotaolot. Nämä nähtiin sellaisina tilanteina, joissa tarvitaan toisenlaista johtajuutta.

Muita tilanteita, joissa johtajuutta jouduttaisiin miettimään toiselta kannalta, olivat perehdyttäminen, tiimin sisäiset ristiriitatilanteet, joita ei saada ratkeamaan valmentavalla otteella, kiiretilanteet ja toimeksiannot, jotka on saatava valmiiksi nopealla aikataululla ja jos omaan työhön ei voi vaikuttaa riittävästi. Kuitenkin myös näiden tilanteiden kohdalla vastauksissa korostui se, että valmentavaa johtamista voisi soveltaa myös mainituissa tilanteissa jollain tapaa, ja tuoda sen elementtejä mukaan jollain tapaa. Yksi haastateltavista totesi, että valmentavan johtamisen perusajatus toimii taustalla kyllä esimerkiksi perehdyttämistilanteessa, vaikka kaikkea vastuuta tai päätäntävaltaa ei vielä voi antaa uudelle työntekijälle. Samaa ajatusta oli muissakin vastauksissa.

*Toisaalta tilanne voi ratketa jopa helpommin valmentavalla otteella, kun ei suoraan käsketä toimimaan tietyllä tavalla, vaan voidaan miettiä ratkaisua oman asiantuntijuiden kautta. (H3)*

Viimeinen yksilöhaastattelujen teema koski valmentavaa johtamista erilaisissa johtamisympäristöissä. Kehittämishanke keskittyy johtamiseen julkisessa organisaatiossa, ja sen asiantuntijoiden johtamiseen talouspalveluissa, jossa kaikki tekevät asiantuntijatyötä. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään miten nämä rajaukset vaikuttavat esihenkilöiden mielestä esihenkilötyöhön, ja sen kautta valmentavaan johtamiseen ja soveltamiseen omassa työyhteisössä. Vaikuttavuutta on kuvattu kuviossa 23.



Kuvio 23. Vaikuttavuus valmentavaan johtamiseen

Asiantuntijatyön vaikutus esihenkilötyöhön koettiin yksilöhaastattelujen vastauksissa pelkästään positiiviseksi asiaksi. Asiantuntijoiden johtamisessa luottamuksella koettiin olevan merkittävä rooli, nimenomaan siitä näkökulmasta, että esihenkilön on kyettävä luottamaan työntekijöiden osaamiseen ja arvostettava sitä. Esihenkilön rooli työntekijöiden kehittymisen tukena, ja sen mahdollistajana, että työntekijöillä on käytössä tarvittavat resurssit ja tietotaito, tunnistetaan tässäkin kohtaa.

Asiantuntijatyön johtaminen koettiin myös esihenkilön näkökulmasta inspiroivana ja motivoivana. Vastuun vastapainona asiantuntijatyössä on vastauksien perusteella paljon innostavia mahdollisuuksia, mikä vaikuttaa myös esihenkilön työhön. Valmentavan johtamisen koettiin sopivan erityisen hyvin asiantuntijatyön johtamiseen.

*Jokaisella asiantuntijalla pitäisi olla myös käsitys siitä, miten itse hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Omia vahvuuksia käyttämällä voidaan päästä eri reittejä samaan lopputulokseen. (H3)*

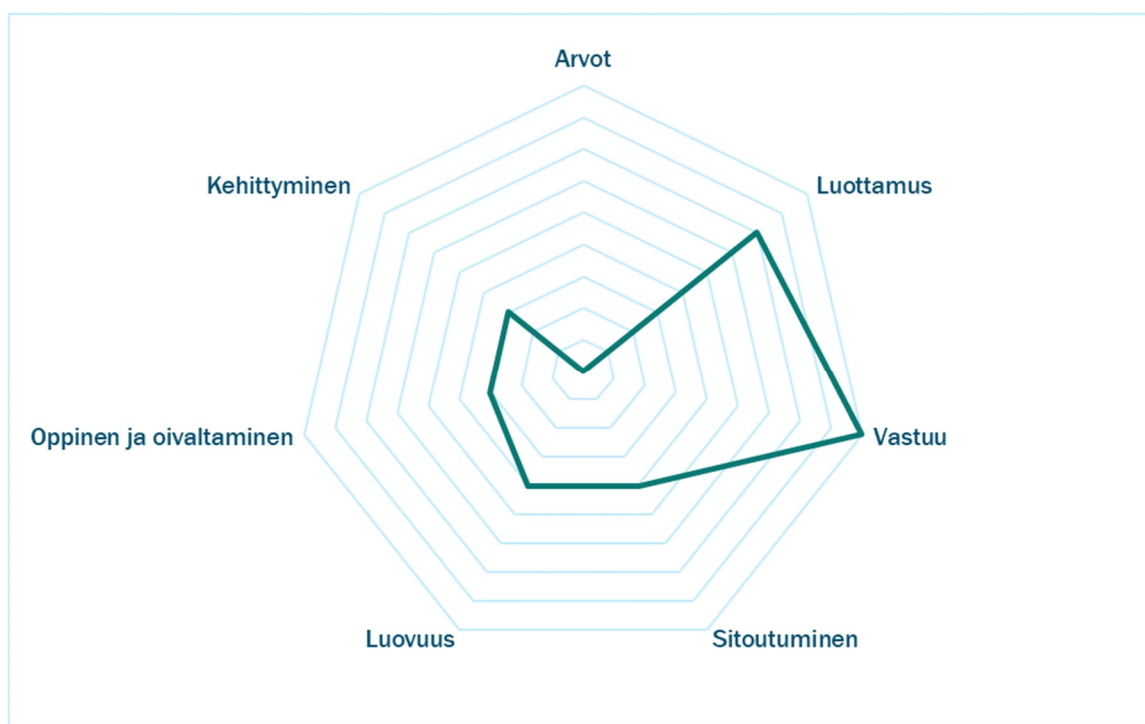
Jotta asiantuntijoita voisi johtaa parhaalla mahdollisella tavalla ja valmentavan johtamisen oppien mukaisesti, pitää esihenkilön olla valmis antamaan tilaa asiantuntijoille ja tunnustettava se, ettei itse voi olla se, joka tietää niin sanotusti kaikesta kaiken.

Kuntaorganisaation vaikutuksesta valmentavaan johtamiseen vastaukset jakaantuivat jonkin verran. Vaikuttavina asioina mainittiin muun muassa kuntaorganisaation byrokraattisuus, organisaation suuri koko sekä yksityistä sektoria tiukemmat raamit tekemiselle. Kunnan organisaatiossa on paljon asioita, jotka on tehtävä tietyllä tavalla ja tiettyyn aikaan, ja sen koettiin joissain tapauksissa haastavan valmentavaa johtamista. Kuntaorganisaatiota sitovista laeista ja säännöksistä on oltava tietoinen, ja joskus päätöksenteko saattaa muuttaa nopeastikin tekemistä. Myös virkasuhteeseen liittyvät erilaiset vastuut nousivat esiin yhdessä vastauksessa.

Toisaalta vastauksista nousi esiin myös se, että vaikka tekemisen lopputulos olisikin tarkasti määritelty, on asiantuntijoilla myös mahdollisuus tehdä työtä itse parhaaksi katsomallaan tavalla.

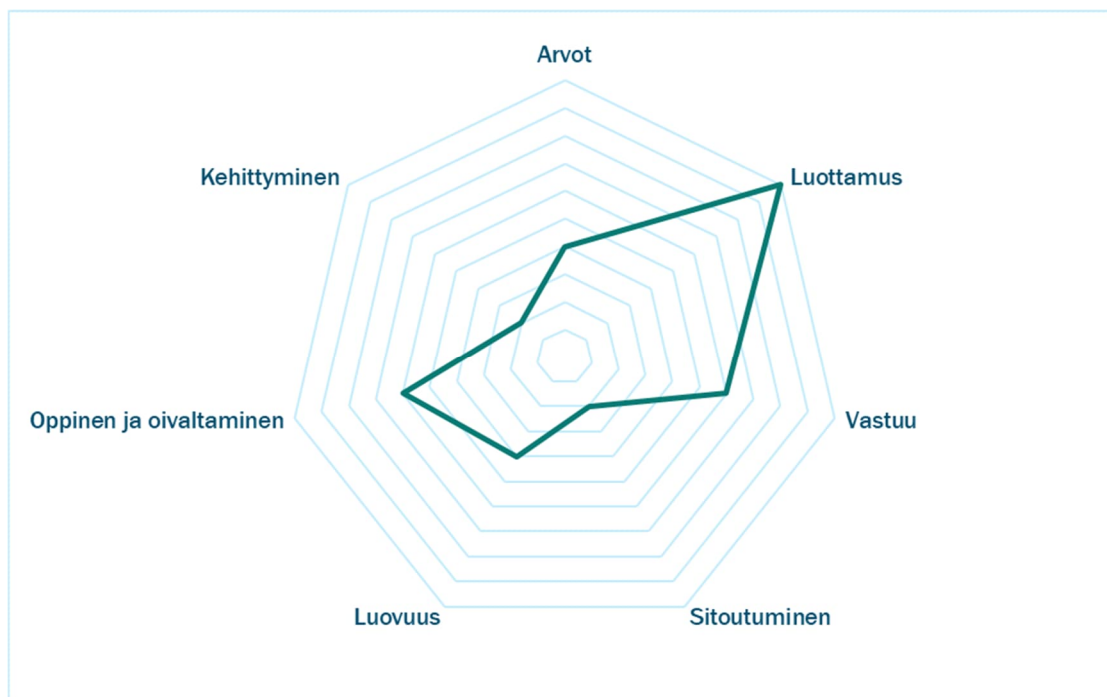
*Monella tavalla voi päästä lopputulokseen, ja valmentava johtamisote nimenomaan mahdollistaa sen, että jokainen voi itse pohtia sitä tapaa millä lopputulokseen parhaiten pääsee, vaikka lopputuloksen pitäisikin sopia tiettyyn malliin. (H3)*

Yksilöhaastattelujen kaikista vastauksista on tehty analyysi koskien valmentavan johtamisen teemoja, jotka on tunnistettu teoriaosuudessa. Kuviossa 24 on kuvattu teemojen merkittävyyttä vastauksien perusteella. Kaikissa teemoista eniten vastauksissa korostui vastuun merkitys. Vastuun koettiin oleva tärkeä tekijä niin esihenkilön kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Seuraavaksi eniten vastauksissa korostui molemminpuolinen luottamus ja sen vaikutus valmentavaan johtamiseen. Muita teemoja käsiteltiin vähemmän, ja arvoista ei mainittu suoraan vastauksissa lainkaan.



Kuvio 24. Valmentavan johtamisen teemojen merkittävyys yksilöhaastattelujen vastauksissa

Esihenkilöiltä kysyttiin yksilöhaastattelujen loppuun valmentavan johtamisen teemoista, ja miten tärkeinä he näkivät ne oman yksikkönsä työssä. Tässä kyselyssä painoarvoa saivat osittain eri teemat kuin ne, jotka korostuivat yksilöhaastattelujen vastauksissa. Tulokset on esitetty kuviossa 25.



Kuvio 25. Tärkeimmät teemat yksikkösi työssä

Teemojen koettiin olevan eri tavoilla tärkeitä, kun näkökulma oli erilainen. Haastattelujen vastauksissa korostuivat teemat, joita pidettiin merkityksellisinä valmentavan johtamisen kannalta. Kun näkökulma oli oman yksikön työssä, koettiin tärkeimmiksi teemoiksi vastuun sijaan luottamus sekä oppiminen ja oivaltaminen. Vastuu säilyi tärkeänä teemana, mutta ei enää korostunut samalla tavalla. Myös luovuus koettiin tärkeämmäksi, kun ajateltiin teemoja oman yksikön kannalta. Tuloksista on pääteltävissä, että esihenkilöiden näkökulmasta luottamus omaan tiimiin on ensiarvoisen tärkeää.

### 5.3 Esihenkilöiden työpaja: valmentavan johtamisen linjaukset

Työpajassa nousi esiin vahvasti halu osallistaa henkilöstöä valmentavaan johtamiseen liittyen, ja työpajassa päätettiin, että talouspalvelujen kehittämispäivän aiheena on valmentava johtaminen. Henkilöstön osallistamisen osalta työpajassa saatiin laadittua suunnitelma toteuttamisesta. Valmentavaa johtamista kaupungin sisällä vie eteenpäin omista tukipalveluista henkilöstöpalvelut ja kehittämisspalvelut. Työpajassa käsiteltiin osallistamista sen kannalta kuka, miten ja milloin osallistamista tehdään. Lisäksi todettiin, että osallistaminen on esihenkilöiden ohella myös kollegoiden välillä tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja kehittämistä. Valmentava johtaminen päätettiin myös ottaa mukaan talouspalvelujen perehdyttämissuunnitelmaan.

Siihen, miten osallistamista tehdään talouspalveluissa, päätettiin työpajassa ottaa mukaan strategian näkökulma ja sen toimenpide sekä tavoitteet. Todettiin myös, että läsnäolo on

tärkeää tässä osallistamisen vaiheessa. Kaupungilla on erikseen toteutettu kaikille uusille työntekijöille perehdyttämistilaisuuksia, joissa on ollut mukana henkilöityä eri palvelualueilta ja tehtävistä. Todettiin, että tähän kokonaisuuteen olisi hyvä myös saada osaksi johtamismallin esittely ja orientaation valmentavasta johtamisesta. Tämä ei kuitenkaan ole talouspalvelujen päätäntävällässä oleva asia, vaan vaatii yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Materiaalipaketti eri tilanteisiin koettiin hyvänä ajatuksena myös laajemmin.

Henkilöstön osallistaminen nousi vahvasti esiin jo haastatteluvaiheessa, ja työpajassa tätä ajastusta jalostettiin vielä pidemmälle. Kuviossa 26 on kuvattu henkilöstön osallistamisen suunnitelma. Työpajassa yksi tärkeimmistä lopputuloksista oli se, että talouspalvelujen toivotaan olevan valmentava työyhteisö, jossa valmentavan johtamisen periaatteet eivät jää vain johtajan ja esihenkilöiden toimintatavaksi, vaan valmentava johtaminen on osa sitä, miten työyhteisössä toimitaan kaikissa tilanteissa. Soback (2021) mukaan johtajuuden muutoksesta kertoo se, että uudenaikaisessa johtamisympäristössä hyvän johtamisen keskeisiä asioita, eli rohkeutta tehdä päätöksiä, kykyä tehdä kyseiset päätökset ajatellen kokonaisuutta sekä taito ottaa päätöksissä huomioon ihmiset, tulee löytyä kaikilta työyhteisön jäseniltä, ei vain johtajilta.

## 1. Henkilöstön osallistaminen

KUKA	MITEN	MILLOIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöpalvelut</li> <li>• Kehityspalvelut</li>   <li>• Esihenkilö</li>   <li>• Kollegoiden välinen</li>   <li>• Perehdytysuunnitelmassa jo mukana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian kautta</li> <li>• Läsnäolo</li> <li>• Uusien työntekijöiden tilaisuudet</li>   <li>• Materiaalipaketti, jota voi käyttää eri tilanteissa</li>   <li>• Teatterin keinoin – omalla porukalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KK-palaverissa alustus 21.5.2024</li> <li>• Kehittämispäivä 13.6.2024</li> </ul>

Kuvio 26. Työpajassa laadittu suunnitelma henkilöstön osallistamisesta

Työpaja järjestettiin huhtikuun alussa 2024. Henkilöstön osallistamisen aikataulusta päätettiin, että talouspalvelujen kuukausipalaverissa toukokuussa 2024 valmentavaa johtamista tuodaan henkilöstölle tiedoksi. Palaverissa henkilöstöpalvelut ja kehittämisspalvelut esittelivät strategista ja henkilöstöpoliittista näkökulmaa, ja kehittämishanke esiteltiin myös koko talouspalvelujen henkilöstölle. Talouspalvelujen kehittämispäivän ajankohdaksi sovittiin kesäkuu 2024, ja se keskittyy pelkästään valmentavaan johtamiseen.

Työpajassa tehdyistä linjauksista koottiin talouspalvelujen linjaukset valmentavasta johtamisesta. Linjauksien ohjaavat sitä, miten valmentavaa johtamista toteutetaan ja kehitetään talouspalveluissa. Linjaukset on esitetty kuviossa 27. Linjaukset on koostettu yhdessä keskustellen huomioiden valmentavan johtamisen periaatteet ja talouspalvelut työyhteisönä. Valmentava työyhteisö koettiin tärkeänä teemana, ja sen kehittäminen on otettu mukaan periaatteisiin. Linjauksissa on myös tunnistettu se, ettei kaikkea osaamista valmentavan johtamisen suhteen tarvitse etsiä itse, vaan tarkoituksena on hyödyntää organisaatiossa jo olevaa tietoa. Valmentavaan johtamiseen liittyen järjestetään kaupungilla tilaisuuksia ja siihen liittyvää materiaalia julkaistaan kaupungin sisäisessä intrassa. Valmentavan työyhteisön lisäksi yhdessä tekeminen ja yhteisten pelisääntöjen laatiminen on nostettu osaksi linjauksia. Sitoutuminen yhteisiin päätöksiin on tärkeää, ja sitä pyritään parantamaan sillä, että päätöksien taustat ovat kaikille tuttuja ja kaikkien ääni saadaan kuuluviin. Perekdyttämisen näkökulmasta on olennaista, että uusille työntekijöille on alusta asti selvää mitä valmentava johtamisen on ja miten se vaikuttaa työyhteisössä.

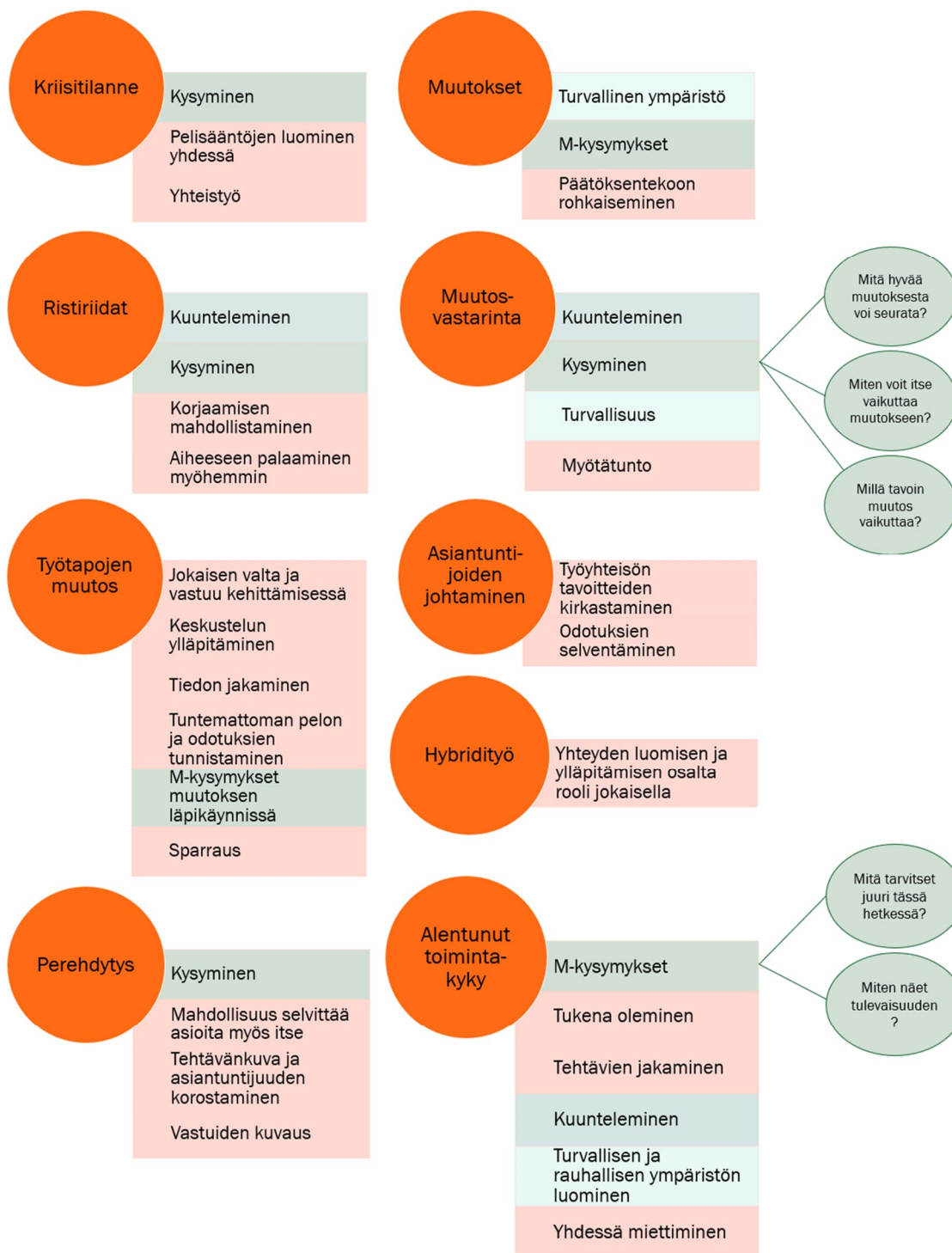
- **Valmentavaa johtamista työstetään yhdessä kohti valmentavaa työyhteisöä**
- **Käytetään organisaation osaamista**
- **Pelisääntöjä laaditaan yhdessä**
- **Otetaan valmentava johtaminen osaksi perekdyttämistä**
- **Tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten valmentavan johtamisen osaamista pidetään yllä**

Kuvio 27. Talouspalvelujen linjaukset valmentavasta johtamisesta

Valmentavasta johtamisesta on saatavissa paljon tietoa, ja tieto on muuttuva, joten osaamisen kehittämistä on tehtävä myös kehittämishankkeen jälkeen. Talouspalveluissa on linjattu, että osaamisen kehittämisestä tehdään toimintasuunnitelma, jotta valmentavaa johtamista voidaan kehittää ja ylläpitää keskustelua aiheen ympärillä.

Henkilöstön osallistamisen lisäksi esihenkilöiden työpajan yksi osuus oli valmentavan johtamisen soveltaminen omassa työssä. Esihenkilöille annettiin erilaisia työelämään liittyviä

tilanteita, ja pyydettiin pohtimaan sitä, miten näissä tilanteissa toimittaisiin valmentavasti. tilanteet ja vastauksien yhteenveto on kuvattu kuviossa 28.



Kuvio 28. Esihenkilöiden työpajan vastauksien yhteenveto

Vastauksissa korostuivat tietyt samat teemat. Joko kysyminen tai kuunteleminen oli mainittu melkein jokaisen annetun tilanteen kohdalla keinona toimia valmentavasti. Vastauksien perusteella nämä valmentavan johtamisen periaatteet olivat sellaisia, jotka olivat myös jääneet

esihenkilöiden mieleen valmentavan johtamisen koulutuksesta ja kehittämishankkeen aiemmista vaiheista. Näiden lisäksi turvallisen ympäristön luominen nousi esiin useammassa kohdassa. Tämä liittyy myös läheisesti valmentavan johtamisen perusasioihin, kuten luottamukseen ja arvostukseen, ja on Sobackin (2021) mukaisesti valmentavan johtamisen ensimmäinen periaate. Myös toisen periaatteen mukainen ohjaaminen ja ajattelun aktivoiminen M-kysymyksillä, nousi suoraan esiin vastauksissa.

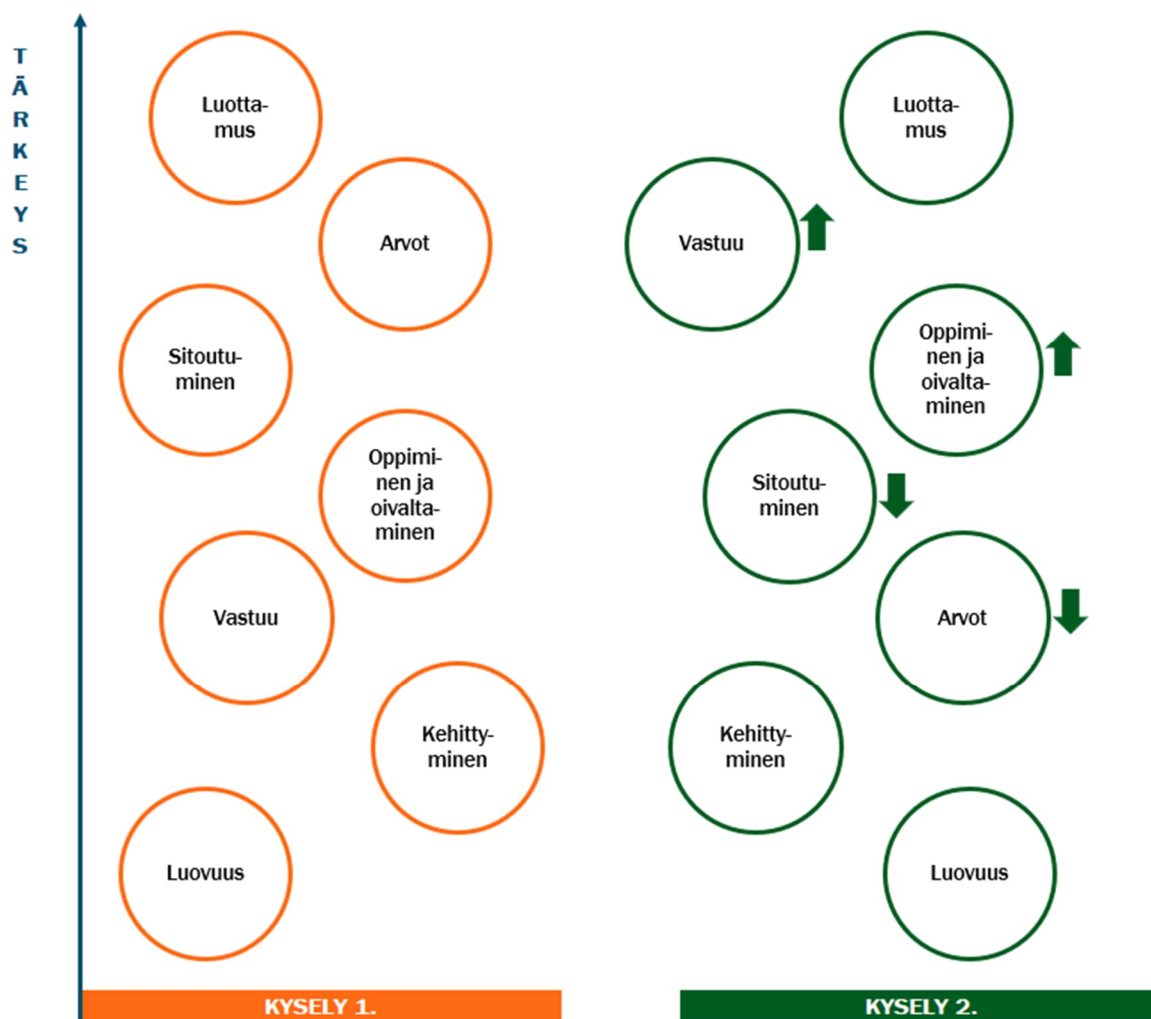
Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä keinoja nostettiin paljon esiin vastauksissa. Yhteistyö, keskustelu, sparraaminen ja yhteyden luominen koettiin tärkeiksi. Myös vastuuta tuotiin esiin vastauksissa, ja sitä että vastuu tilanteissa ei jää pelkästään esihenkilön harteilta, vaan koko työyhteisöllä on osansa valmentavan johtamisen onnistumisessa.

#### 5.4 Kysely

Ryhmähaastattelun alussa osallistujia pyydettiin vastaamaan kyselyyn, jossa pyydettiin laittamaan valmentavan johtamisen teemoja järjestykseen sen perusteella, mitkä teemat haastateltavat kokivat tärkeimmiksi. Kyselyssä vastaajille annettiin valmiiksi määritellyt vastausvaihtoehdot. Sama kysely toteutettiin uudelleen esihenkilöiden työpajan jälkeen tarkoituksena tutkia, ovatko haastateltavien mielipiteet teemojen tärkeydestä muuttuneet prosessin aikana, vai pysyvätkö tulokset samoina. Kuviossa 29 on kuvattu rinnakkain molempien kyselyjen tulokset. Kyselyn 2 osalta on myös merkitty nuolella ne teemat, joiden sijoitus kyselyssä on muuttunut.

Tärkeimmäksi teemaksi koettiin ensimmäisen kyselyn perusteella luottamus, toiseksi arvot, kolmanneksi sitoutuminen ja neljänneksi oppiminen ja oivaltaminen. Jaetulla viidennelle sijalla olivat vastuu ja kehittyminen, vähiten tärkeäksi teemaksi koettiin luovuus.

Toisen kyselyn kohdalla vastaukset olivat osittain muuttuneet. Luottamus koettiin edelleen tärkeimmäksi teemaksi, mutta vastuu oli noussut toiseksi tärkeimmäksi, kun se ensimmäisessä kyselyssä oli jaetulla viidennellä sijalla. Oppiminen ja oivaltaminen koettiin nyt hiukan tärkeämmäksi kuin aikaisemmin, ja se nousi neljänneltä sijalta kolmanneksi. Sitoutuminen putosi kolmannelta sijalta neljänneksi, arvot toiselta sijalta viidenneksi. Kehittyminen ja luovuus koettiin toisessakin kyselyssä vähiten tärkeiksi teemoiksi.



Kuvio 29. Kyselyjen tulokset

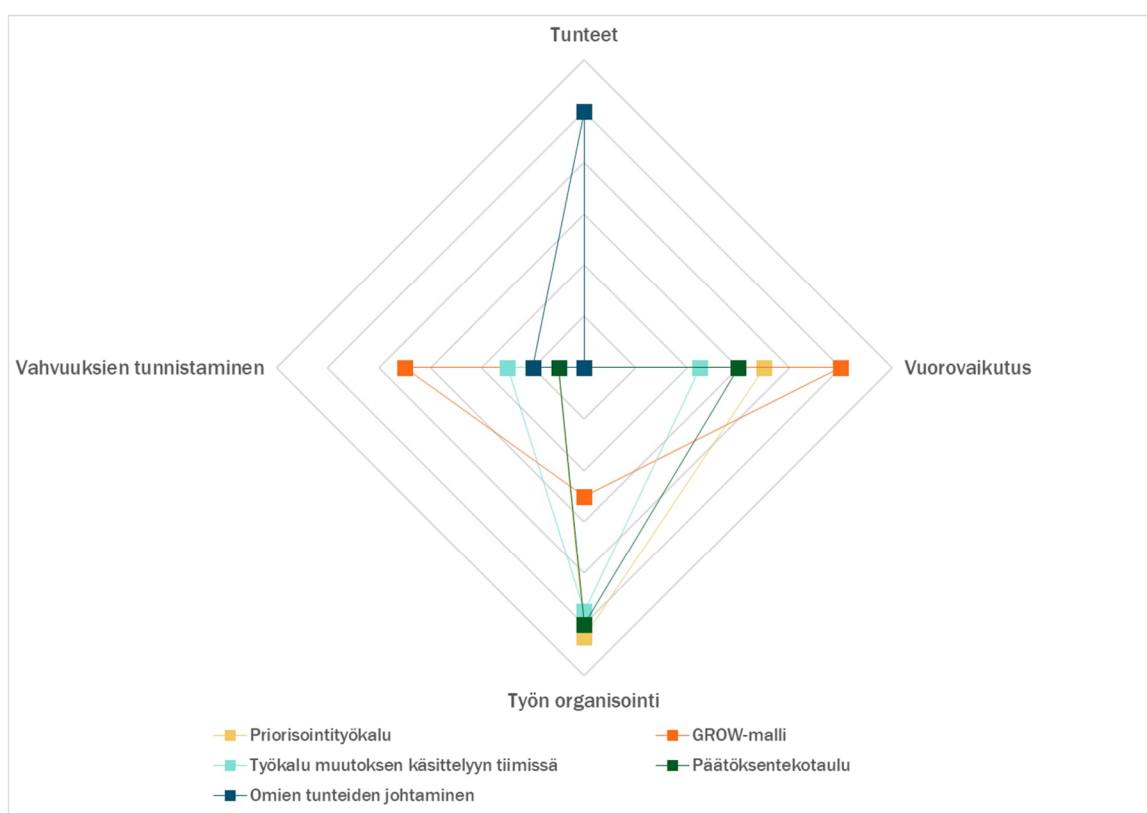
Kyselyn perusteella voidaan todeta, että kehittämishankkeen aikana osallistujien mielipiteet ovat osittain muuttuneet. Teemat, joita on aivan hankkeen alussa pidetty tärkeimpinä, kuten arvot ja sitoutuminen, ovat tippuneet arvoasteikossa, kun vastuun sekä oppimisen ja oivaltamisen tärkeys on korostunut. Luottamus on koko ajan koettu valmentavan johtamisen tärkeimmäksi teemaksi.

### 5.5 Kehittämispäivä (työpaja koko henkilöstölle)

Kehittämispäivässä työstettiin kahta eri osa-aluetta valmentavaan johtamiseen liittyen. Ensimmäinen osa-alue oli valmentavan johtamisen työkalut. Ryhmissä työkalujen ominaisuuksiin tutustumisen jälkeen talouspalvelujen työyhteisössä toimivimmista työkaluista äänestettiin. Eniten ääniä äänestyksessä saivat:

- priorisointityökalu
- GROW-malli
- työkalu muutoksen käsittelyyn tiimissä
- päätöksentekotaulu
- omien tunteiden johtaminen (Kurttila & Aalto 2021, 187, 245, 59–60; Whitmore 2009; Ristikangas 2021, 366).

Kehittämispäivän tulosten perusteella työyhteisön katsottiin hyötyvän hyvin erilaisten työkalujen käytöstä. Kuviossa 30 kehittämispäivän työpajassa käsitellyt työkalut on luokiteltu sen perusteella, kuinka vahvasti työkalu koskee tunteiden kanssa työskentelyä, vuorovaikutusta, työn organisointia vai vahvuuksien tunnistamista.



Kuvio 30 Kehittämispäivän työkalujen sijoittuminen

Toimivimmiksi työkaluiksi on äänestyksen perusteella valikoitunut työkaluja, joissa tärkeässä osassa on työn organisointi ja vuorovaikutus. Tulosten perusteella valmentavan johtamisen työkaluista toivotaan apua priorisointiin, päätöksenteon selkeyttämiseen, muutosten käsittelyyn, prosessien suunnitteluun, tavoitteiden määrittelyyn, työhön liittyvien tunteiden käsittelyyn ja negatiivisten tunteiden kanssa toimimiseen. Työkaluista vain yksi on tarkoitettu käytettäväksi itsenäisesti, kun taas muut vaativat ainakin jonkin verran yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tämän voidaan katsoa kertovan siitä, että työyhteisössä yhteistyö

koetaan tärkeäksi ja sen halutaan olevan tärkeä osa tekemistä myös jatkossa. Monessa työkalussa vuorovaikutus on olennainen osa työkalun käyttöä.

Priorisointityökalun tarkoituksena on tunnistaa tiimin tärkeät ja ei-tärkeät tehtävät, ja jakaa ne edelleen kiireellisiin ja ei-kiireellisiin tehtäviin. Työkalun on tarkoitus auttaa selkeyttämään tiimin tehtäviä, sekä tunnistamaan tehtävät, jotka on tehtävä ensin, ja ne, jotka voidaan jättää myöhemmäksi tai jopa kokonaan tekemättä. (Kurttila & Aalto 2021, 187.)

Ryhmäpohdintojen perusteella priorisointityökalun vahvuuksiksi koettiin, että se pakottaa pysähtymään ja kriittisesti arvioimaan tehtäviä. Huonona puolena nähtiin, että työkalun käyttäminen itsessään vaatii aikaa ja resursseja, ja näkökulmia voi olla monia sen suhteen mitkä tehtävät kuuluvat mihinkin kategoriaan. Työkalu koettiin myös toimivaksi monesta eri näkökulmasta. Kuviossa 31 on kuvattu kehittämispäivän tulokset tämän työkalun osalta. Ryhmätyöskentelynä on määritelty, missä tilanteissa työkalu toimisi parhaiten ottaen huomioon talouspalvelujen työyhteisö. Ryhmissä on myös vastattu kysymykseen siitä, toimiiko työkalu esihenkilön ja työntekijöiden näkökulmasta, kollegojen kesken sekä asiantuntijaorganisaatiossa. Kaikista työkaluista on tehty vastaavat määritykset, ja ne on esitetty kunkin työkalun kohdalla.



Kuvio 31. Työpajatyöskentelyn tulokset, priorisointityökalu

GROW-mallin nimi tulee sanoista Goals-Reality-Options-Will. Työkalu perustuu valmentavan johtajan ja työntekijän väliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Tarkoituksena on asettaa selkeitä tavoitteita, ja tehdä suunnitelma, jolla niihin päästään. Vaikka tavoitteet ja suunnitelma laaditaan yhdessä, on vastuu toteutuksesta työntekijällä. (Whitmore 2009.)

Kehittämispäivän tuloksissa GROW-mallin vahvuuksiksi koettiin luottamus johtajan ja työntekijän välillä, oppimisen ja oivaltamisen lisääntyminen, vahvuuksien huomiointi ja asioiden dokumentointi ja määrittely. Heikkouksiksi koettiin työkalun käytön viemä aika ja se, että työtehtävän johon työkalua käytetään, tulisi jo alkuaan olla sellainen, josta työntekijällä on tarpeeksi tietoa ja osaamista. Kuviossa 32 on kuvattu tämän työkalun osalta tilanteet, joissa sen on koettu toimivan parhaiten, ja miten työkalu toimii eri näkökulmista.



Kuvio 32. Työpajatyöskentelyn tulokset, GROW-malli

Työkalu muutoksen käsittelyyn tiimissä on nimensä mukaisesti tarkoitettu erityisesti muutostilanteiden käsittelyyn, ja muutosjohtamisen avuksi. Siinä pohdintaa on tarkoitus tehdä monilla tasoilla tiimin työskentelyyn liittyen, ensin yksilötasolla, tiimin näkökulmasta ja sen jälkeen koskien koko työyhteisöä. Sen jälkeen tarkastellaan niitä mahdollisuuksia ja uhkia, jotka muutokseen liittyvät eri näkökulmista katsoen. (Kurttila & Aalto 2021, 245.)

Työkalun positiivisiksi puoliksi koettiin se, että tarkastellaan sekä uhkia, että mahdollisuuksia, muutos on helpommin käsiteltävä, kun se käydään työkalun avulla läpi ja muutosvastarinta vähenee. Negatiiviseksi nähtiin se, että työkalua voi olla haasteellista käyttää oikein, uhkia ja mahdollisuuksia on vaikea tunnistaa etukäteen, työkalu voi rajata ajattelua muutokseen liittyen, sitä on käytettävä oikeaan aikaan ja tarvittaessa sitä tulee myös päivittää muutoksen edetessä, mikä aiheuttaa lisää työtä. Kuviossa 33 on kuvattu tämän työkalun osalta tilanteet, joissa sen on koettu toimivan parhaiten, ja miten työkalu toimii eri näkökulmista.



Kuvio 33. Työpajatyöskentelyn tulokset, muutoksen käsittely tiimissä

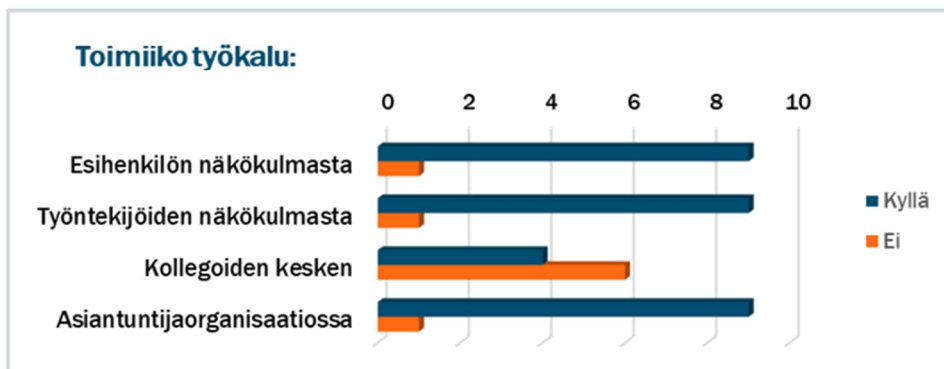
Päätöksentekotaulu on työkalu, jolla pyritään luomaan yhteinen käsitys tavoista, joilla työyhteisössä tehdään päätöksiä. Sen avulla on tarkoitus ensin käydä keskustelua, ja sen jälkeen tuoda päätelmät yhteiseen taulukkoon. Taulukon on tarkoitus sisältää yleisiä linjauksia siitä, miten päätöksiä voidaan tehdä, ei yksityiskohtaisena listana päätettävistä asioista. (Ristikangas ym. 2021, 366.)

Päätöksentekotaulun hyvinä puolina nähtiin sen kaikkia osallistava toimintatapa, vastuunjaon ja toimintatapojen selkiytyminen ja prosessin nopeuttaminen. Huonoina puolina taas nähtiin, ettei kokonaisuutta ole tunnistettu oikein, mahdollinen toimintaa rajaava vaikutus, vastuun väheneminen, hierarkian vahvistaminen ja ylläpitoon käytettävä aika. Kuviossa 34 on kuvattu tämän työkalun osalta tilanteet, joissa sen on koettu toimivan parhaiten, ja miten työkalu toimii eri näkökulmista.

## Päätöksentekotaulu

### Tilanteet joissa työkalu toimii parhaiten:

- Roolien ja vastuiden määrittelyssä
- Kaupunkiorganisaatiossa
- Toiminnan kehittämisessä
- Henkilöiden vaihtuessa



Kuvio 34. Työpajatyöskentelyn tulokset, päätöksentekotaulu

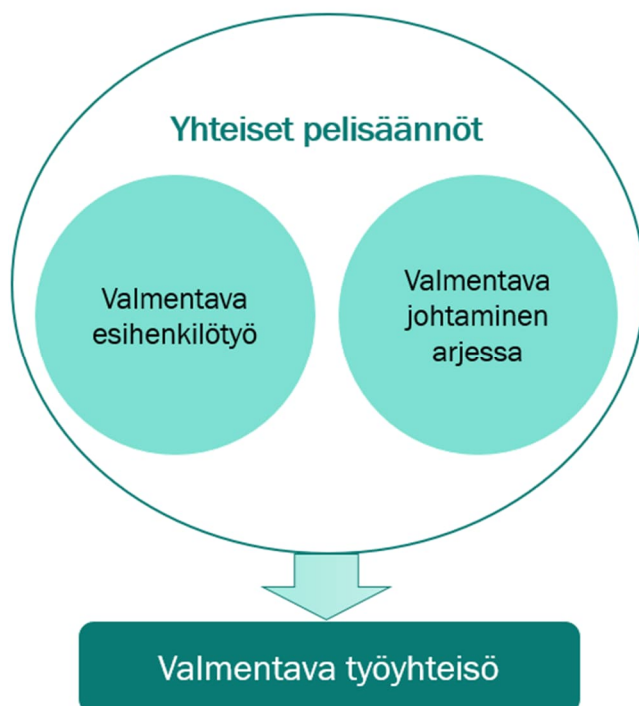
Omien tunteiden johtaminen -työkalu ohjaa tunnistamaan ja käsittelemään omia negatiivisia tunteita ja löytämään uudelleen positiivisia tunteita työhön liittyen. Työkalua voi käyttää jokainen itse missä vain sellaisessa tilanteessa, jossa sen kokee hyödylliseksi. (Kurttila & Aalto 2021, 59–60.)

Talouspalvelujen kehittämispäivän ryhmätyöskentelyssä työkalun positiivisiksi puoliksi koettiin uusien ajattelumallien oppiminen, itsetuntemuksen parantuminen, tunteiden säätelykyvyn harjoittaminen, positiivisen näkökulman löytäminen ja oman olon helpottuminen. Negatiivista taas oli, että työkalun käyttäminen vaatii jo valmiiksi psykologista vahvuutta ja uskallusta kohdata tunteensa, sen kautta ongelmat eivät tule organisaation tietoon eivätkä jaetuksi muiden kanssa ja saattaa johtaa myös motivaation heikentymiseen. Kuviossa 35 on kuvattu tämän työkalun osalta tilanteet, joissa sen on koettu toimivan parhaiten, ja miten työkalu toimii eri näkökulmista.



Kuvio 35. Työpajatyöskentelyn tulokset, omien tunteiden johtaminen

Kehittämispäivän toinen osio koski valmentavaa työyhteisöä ja hiljaista tietoa. Työpajassa vastattiin ennalta määriteltyihin kysymyksiin ryhmissä, ja näistä vastauksista koottiin eri aihealueita koskevat, yhteisesti valmistellut pelisäännöt. Kuviossa 36 on havainnollistettu valmentavan työyhteisön luomiseen liittyvät tekijät.



Kuvio 36. Valmentavan työyhteisön luominen

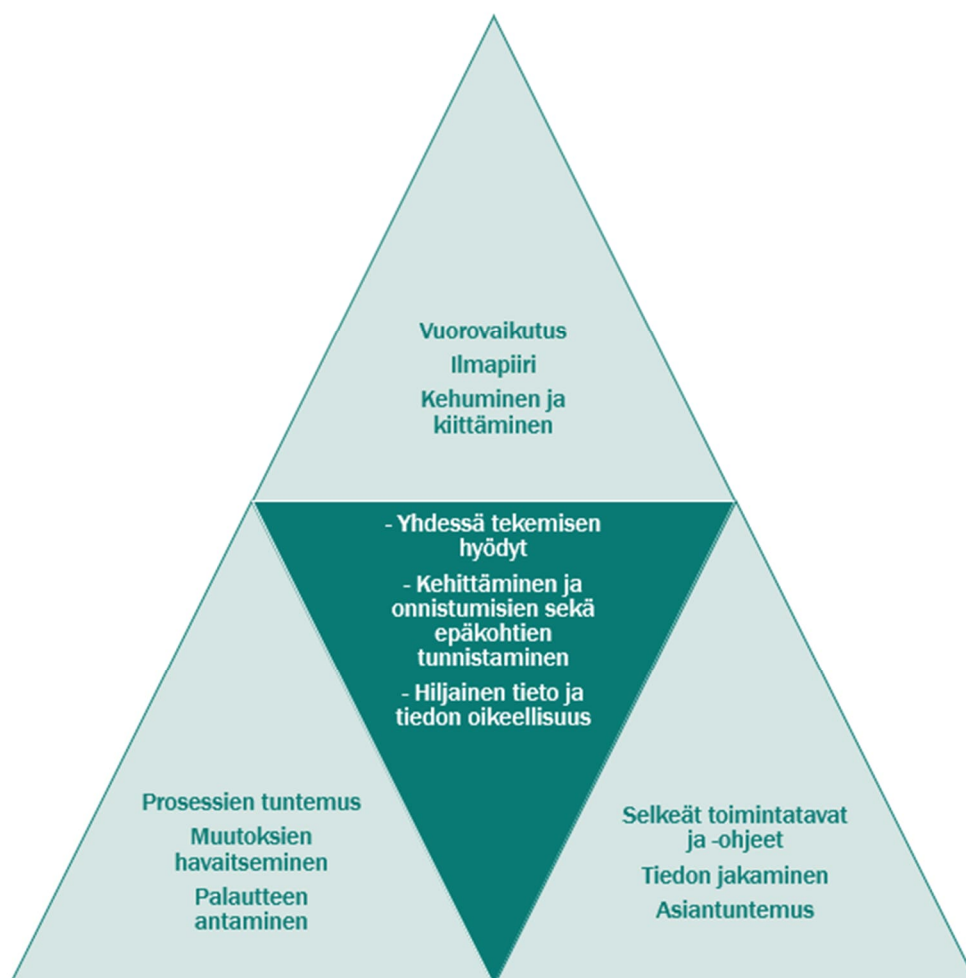
Ensimmäiset kolme kysymystä käsittelivät yhdessä tekemistä ja yhteistyön hyötyjä. Vastauksien perusteella yhdessä tekeminen koettiin erityisen hyödylliseksi tilanteissa, joissa on tärkeää kokonaiskuvan luominen jostain aiheesta. Myös ongelmien ratkominen koettiin hyväksi tilanteeksi hyödyntää yhdessä tekemistä, kuten myös erilaisten prosessien kehittäminen. Liittyen siihen, miten osaamista voitaisiin vahvistaa yhdessä, vastauksissa korostui oman työn ja työtapojen jakaminen säännöllisesti esimerkiksi palavereissa ja kehittämistilanteissa. Tietoa on myös pystyttävä jakamaan, ja ilmapiirin oltava sellainen, jossa on turvallista esittää myös ”tyhmiä” kysymyksiä ilman pelkoa leimaamisesta tai vähättelystä. Työyhteisön kulttuurin on yleisesti ottaen oltava salliva, ja huomioita kaikkien jäsenien erilaiset tilanteet, osaaminen ja persoonallisuudet. Samaan aihepiiriin kuului myös kysymys siitä, miten avuntarve huomataan työyhteisön arjessa. Vastauksien perusteella tärkeimpinä keinoina avun tarpeen huomaamisessa pidettiin avun pyytämistä, viiveitä aikatauluissa ja keskenäisiä tehtäviä ja muutoksia työntekijöiden olemuksessa ja käytöksessä.

Toinen aihealue työpajan kysymyksissä oli kehittäminen ja onnistumisien sekä epäkohtien huomioiminen. Kun kysyttiin kehittämistarpeiden huomioimisesta ja niiden priorisoinnista, tärkeimpinä toimina pidettiin virheiden tunnistamista prosesseista ja asioiden toimimattomuuden huomaaminen. Priorisoinnin suhteen tärkeimpänä asiana pidettiin tärkeänä sitä, että toiminnot, joilla on eniten vaikuttavuutta, tunnistetaan ja priorisoidaan. Työtapojen kehittämisessä tärkeimpänä tekijänä pidettiin vuorovaikutusta ja uskallusta kertoa omista havainnoistaan ja kysyä tarvittaessa neuvoa. Vuorovaikutus oli myös tärkeä tekijä onnistumisien seuraamisessa, ja erityisesti palautteen antaminen koettiin merkittäväksi tekijäksi. Palautetta toivottiin niin sisäisesti kuin ulkoisestikin esimerkiksi muilta toimintayksiköiltä. Onnistumisien seuraamisessa kehuminen ja kiittäminen oman työyhteisön sisällä koettiin tärkeäksi. Myös työn tuloksiin tulisi vastauksien perusteella kiinnittää huomioita. Hyvin hoidettu työ on itsessään merkki onnistumisesta. Kysymykseen epäkohtiin puuttumisesta vastaukset kertoivat havainnoinnin ja kokemusten vaihtamisen tärkeydestä. Kun esimerkiksi muutostilanteissa huomataan epäkohtia, on niiden havaitseminen merkki epäkohdista. Nämä epäkohdat voidaan tuoda näkyväksi kokemuksi vaihtamalla. Epäkohtiin puuttumista ja niiden käsittelyä välittömästi pidettiin tärkeänä, huomattuja epäkohtia ei tule lakaista maton alle.

Kehittämispäivän työpajan viimeinen aihepiiri koski hiljaista tietoa työyhteisössä ja tiedon oikeellisuutta. Kysymykseen siitä, miten hiljainen tieto työyhteisössä tunnistetaan, vastaukset koskivat tiedon jakamista, yhdessä tekemistä ja sellaisen tiedon tunnistamista, joka on hautautunut yhden henkilön taakse. Tiedon jakamiseen liittyen yksi kysymys oli, kuinka ohjeistuksia ja hyviä käytänteitä saataisiin jaettua kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisimman tehokkaasti. Vastaukset tähän kysymykseen olivat toimiva tekoäly, jonka avulla tiedon

etsiminen ja löytäminen olisi tehokkaampaa, selkeät tiedon tallennuspaikat ja huomion kiinnittäminen ohjeiden ja ohjeistuksien muotoiluun, sisältöön, ajantasaisuuteen sekä selkeyteen. Tiedon oikeellisuus on vastauksien perusteella tunnistettavissa, kun tieto on dokumentoitu hyvin, lähde ja vastuuhenkilö ovat tiedossa ja kun tietoa käyttävillä henkilöillä on riittävä asiantuntemus oikeellisuuden arviointiin.

Kehittämispäivän valmentavaan työyhteisöön liittyvän osuuden tuloksissa korostuivat tietyt tekijät, joiden koettiin auttavan tavoitteen valmentavasta työyhteisöstä toteutumista. Tekijät on kuvattu kuviossa 37 yhdessä työpajassa käsiteltyjen aihealueiden kanssa. Vuorovaikutuksen ja ilmapiirin vaikutus yhdessä tekemiseen koettiin merkittävänä. Myös palautteen antamisen ja kehumisen sekä kiittämisen vaikutus korostui tuloksissa. Prosessien tuntemus ja muutoksien havaitseminen on olennaista, sekä kehittämisen ja onnistumisten ja epäkohtien tunnistamisen näkökulmasta. Hiljaista tietoa koskien on olennaista pystyä luomaan selkeät olosuhteet tiedon jakamiselle ja ohjeistamiselle. Asiantuntemuksen tärkeys nostettiin myös esiin tuloksissa.

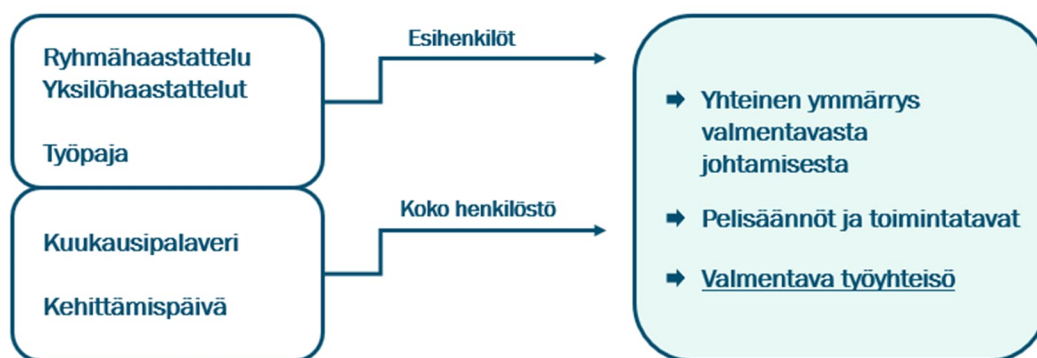


Kuvio 37. Valmentavan työyhteisön työpajatyöskentelyn tulokset

## 5.6 Valmentavan johtamisen käsikirja talouspalveluille

Haastattelujen, työpajan ja kehittämispäivän tuloksena talouspalveluille on koostettu oma valmentavan johtamisen käsikirja. Käsikirjassa on huomioitu koko kehittämishankkeen aikana esiin nousseet näkökulmat ja toiveet, ja sen sisältöä on muokattu vastaamaan kehittämishankkeen aikana todettua tarvetta. Valmentavan johtamisen on esitetty liitteessä 1.

Valmentava työyhteisö koettiin erityisen tärkeänä teemana kehittämishankkeen aikana. Kuviossa 38 on kuvattu kehittämishankkeen etenemistä ja miten esihenkilöitä ja koko henkilöstöä on osallistettu tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteeksi on kirjattu talouspalvelujen valmentava työyhteisö.



Kuvio 38. Kehittämishankkeen eteneminen ja tavoitteet

### Valmentavan johtamisen esittely

Valmentavan johtamisen käsikirjan ensimmäinen luku käsittelee valmentavaa johtamista yleisellä tasolla, ja sitä mitä valmentava johtaminen on ja ei ole. Valmentavaa johtamista on pyritty esittelemään tiivistetysti, koska käsikirjan ei ole tarkoitus olla varsinaisesti oppimateriaalia valmentavasta johtamisesta, vaan se on räätälöity nimenomaan valmentavan johtamisen oppaaksi talouspalveluille. Käsikirjan kuvat on suunniteltu niin, että niitä voidaan käyttää muissa materiaaleissa tai ”huoneentauluina”. Valmentavan johtamisen esittelyssä kuvaa on käytetty tiivistämään ne asiat, joita valmentava johtaminen on ja ei ole.

### Valmentava johtaminen Lahden kaupungilla

Valmentavan johtamisen käsikirjassa seuraava osio käsittelee valmentavaa johtamista Lahden kaupungilla. Valmentava johtaminen on yksi strategian kärkihankkeiden toimenpide, ja sen vuoksi on tärkeää tuoda esiin myös koko kaupunkiorganisaation näkökulma. Lahden kaupungin osalta käsikirjassa käsitellään sitä, mitkä tekijät määrittävät johtamisen raamit

kaupungin organisaatiossa ja millaisia tavoitteita strategiassa on asetettu koskien valmentavaa johtamista.

### Valmentava työyhteisö

Valmentavaa työyhteisöä on valmentavan johtamisen käsikirjassa käsitelty kehittämispäivän tuloksien pohjalta. Teemoina ovat yhdessä tekeminen, kehittäminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, hiljaisen tiedon tunnistaminen, ohjeistukset ja hyvät käytänteet sekä tiedon oikeellisuus. Käsikirjaan on tuotu jokaisesta osa-alueesta lyhyt teoriaosuus ja kehittämispäivän yhdessä työstetyt tiivistelmät siitä, miten annettuja kysymyksiä ja tilanteita ratkotaan talouspalvelujen valmentavassa työyhteisössä. Esimerkki osa-alueiden käsitte-lystä on annettu kuvassa 5.

#### Yhdessä tekeminen

Tiimi voidaan määritellä pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka yhdessä pyrkivät saavuttamaan asetetut tavoitteet, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat yhteisvastuullisia sekä sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen ja työtapoihin. Tiimit voivat olla pysyviä tai väliaikaisia liittyen esimerkiksi projekteihin.<sup>11</sup>

Valmentavassa työyhteisössä toiminta ja työkuultuuri eivät rakennu hierarkian ja suorien ohjeiden pohjalta, vaan tarkoituksen mukaisesti ja joustavasti työn tarkoituksen ja ratkottavien haasteiden ympärille. Keskeistä on kysyminen ja kuunteleminen. Työtä itsessään tarkastellaan yhdessä, ja siitä tehdään havaintoja. Yhdessä pyritään tunnistamaan myös se, mihin suuntaan työ on kehittymässä.<sup>12</sup>



Kuva 5. Esimerkki valmentavan työyhteisön käsittelystä Valmentavan johtamisen käsikirjassa

### Valmentavan johtamisen työkalupakki

Valmentavan johtamisen käsikirjaan toivottiin erityisesti kehittämishankkeen aikana pide-tyissä haastatteluissa erilaisia valmentavan johtamisen työkaluja, joita on mahdollista tuoda omaan työ arkeen, ja jotka toimivat tukena esimerkiksi esihenkilötyölle. Tätä toivetta ajatellen valmentavan johtamisen käsikirjaan on sisällytetty osuus valmentavan johtamisen työkalupakki. Tämän otsikon alle on esitelty valmentavaa vuorovaikutusta ja niitä työkaluja, jotka kehittämispäivässä on koettu kaikista toimivammiksi koko työyhteisön näkökulmasta. Kuvassa 6 on kuvattu yhden työkalun esittely käsikirjassa.

## GROW-malli

Valmentavan johtamisen GROW-malli tulee sanoista Goals-Reality-Options-Will. Se on valmentavan johtajan ja johdettavan dialogi, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toimenpiteitä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelman määrittelystä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettavalla.



28

- +
 Työkalun hyvät puolet: Työkalu huomioi työntekijän vahvuudet ja antaa vapaat kädet. Esihenkilö osoittaa luottavansa alaisen ongelmanratkaisukykyyn. Lisää oppimista ja oivaltamista. Oppiminen valuu alas ylemmältä tasolta. Antaa vastuuta työntekijälle, sekä kehityksen tekemiselle. Asiat tulee työkalun avulla määriteltä ja dokumentoitua.
- Työkalun huonot puolet: Työkalu ei toimi, jos työtehtävä on sellainen, johon työntekijällä ei ole riittävää osaamista tai jos kyse on kiiretilanteesta. Työkalun käyttäminen vie aikaa.
- ✓
 Tilanteita, joissa työkalua voidaan hyödyntää:
  - → Tehtävissä, joihin työntekijällä on vahva osaaminen ja asiantuntemus
  - → Kehityskeskusteluissa
  - → Projektityössä
  - → Kehittämisessä ja toimintatapojen muuttamisessa
  - → Arjessa, kun työntekijä ei voi edetä itsenäisesti

Kuva 6. Esimerkki valmentavan johtamisen työkaluista käsikirjassa

Työkalujen yhteyteen on koottu kehittämisspäivässä ryhmätyöskentelyn tuloksena saatuja hyviä ja huonoja puolia kyseisestä työkalusta sekä niitä tilanteita, joissa työkalua voitaisiin hyödyntää talouspalvelujen näkökulmasta. Näin on tuotu näkyväksi se yhteinen työ, jota valmentavan työyhteisön eteen on jo tehty, ja tuotu kaikkien ääntä kuuluviin.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Pohdinta

Kehittämishankkeen lähtökohta oli Lahden kaupungin strategia, ja sen tavoitteiden toteuttaminen valmentavan johtamisen osalta kaupungin talouspalveluissa. Kehittämishankkeen aikana järjestettiin aiheen esittelyjä, haastatteluja sekä työpajoja, joissa valmentavaa johtamista käsiteltiin talouspalvelujen sisällä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli myös koota talouspalvelujen käyttöön suunnattu valmentavan johtamisen käsikirja.

Valmentavan johtamisen, kuten johtamisen yleensäkin, tavoite on pohjimmiltaan auttaa johdettavia saavuttamaan asetetut tavoitteet. Valmentava johtamisen pyrkii tähän tavoitteeseen valjastamalla käyttöön johdettavan oman osaaminen, asiantuntemuksen ja voimavarat. (Kurttila & Aalto 2021, 15.) Johtaminen nähdään aiemmasta poiketen jaettuna ja kollektiivisena toimintana, jossa myös vastuuta jaetaan entistä laajemmin organisaatiossa (Ristikangas ym. 2021, 15). Työntekijöitä kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon, ja johtajan rooli on ohjata toimintaa sekä pitää huolta, että suunta on oikea kokonaiskuva huomioon ottaen (Soback 2021). Valmentava johtaminen ei ole pikaratkaisu johtamiseen, tai vie pois johtajien merkitystä tai vastuuta, vaan pitkän tähtäimen toimintatapa, joka vie johtamista uuteen suuntaan.

Lahden kaupungilla valmentava johtaminen on osa strategiaa ja henkilöstöpoliittisia linjauksia. Näiden kautta valmentavasta johtamisesta halutaan osa organisaation toimintatapaa ja johtamista. Nyt voimassa oleva strategia on päivitetty vuonna 2022. Edellinen strategia oli päivitetty vuonna 2017, ja siinä ei ole mainittu johtamista tai työyhteisöä (Lahden kaupunki 2020, 17–25). Jo se, että johtaminen on sisällytetty strategiaan tavoitteisiin, osoittaa tapahtuneesta muutoksesta. Johtaminen, ja tapa, jolla sitä organisaatiossa toteutetaan, sekä työyhteisön kehittäminen on nähty entistä tärkeämpänä osana kaupungin toimintaa.

Ennen kehittämishankkeen toteuttamista Lahden kaupungilla järjestettiin valmentavan johtamisen koulutus, joka oli suunnattu kaikille esihenkilöille. Valmentavan johtamisen koulutus saattoi olla monelle kaupunkiorganisaation esihenkilölle ensimmäinen kosketus valmentavaan johtamiseen. Koulutuksen osallistujat kokivat positiivisena mahdollisuuden kehittää omaa esihenkilötyötä ja oppia uutta. Myös koulutuksen toteutustapa ja keskustelut yli organisaatorajojen koettiin erityisen merkityksellisinä. (Lahden kaupunki 2023d.) Myös talouspalvelujen esihenkilöt kokivat ryhmähaastattelun vastauksien perusteella tämän näkökulman koulutuksen vahvuudeksi. Ryhmähaastattelun vastauksien perusteella koulutus herätteli pohtimaan omaa toimintaa esihenkilönä, mutta sen jatkoksi toivottiin vielä lisää tukea työnantajan taholta valmentavaan johtamiseen liittyen.

Ryhmähaastattelun tuloksien perusteella talouspalvelujen esihenkilöt kokivat valmentavassa johtamisessa tärkeäksi selkeät toimintatavat, yhteisen toimintakulttuurin, johtamiskulttuurin ja johtamisen työkalut, sekä avoimen ja keskusteleavan yhteyden esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä on yksi valmentavan johtamisen kulmakivistä (Soback 2021). Esihenkilön muuttuva rooli sparraajana ja kehittymisen mahdollistajana nousi myös esiin tuloksissa, kuten myös oivalluttaminen suorien vastauksien antamisen sijaan. Aiemmat tutkimukset tukevat myös tätä valmentavan johtamisen vaikutusta, jossa johtajan muuttuva roolilla kysymyksien esittäjänä ja työntekijöiden kehittämisen tukijana on ollut vaikutus työntekijöiden oppimiseen (Matsuo ym. 2020, 224). Valmentavan johtamisen avulla nähtiin mahdolliseksi keskittää voimavarat niihin tehtäviin, jotka eivät hoidu automaattisesti ja jotka vaativat priorisointia ja resursseja. Valmentavan johtamisen koettiin tuloksien perusteella myös johtavan virheiden vähenemiseen ja parantavan ratkaisujen oikeellisuutta.

Yksilöhaastattelujen vastauksissa korostui tarve kehittää valmentavan johtamisen osaamista koko työyhteisössä, ei ainoastaan esihenkilöiden osalta. Johtamistavan ymmärtäminen, ja sitä kautta sen vaikutuksien tunnistaminen, koettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Toimintatapana valmentava johtaminen koettiin melkein yksinomaan positiivisena.

Valmentavassa johtamisessa keskeisiä teemoja ovat vastuu ja luottamus. Työntekijöille vastuun antaminen on sidoksissa siihen, miten hyvin heille on tarjota tietoa perusteltujen päätöksien tekemiseksi (Soback 2021). Esihenkilön muuttuva rooli, joka myös osaltaan mahdollistaa työntekijöiden roolin oman työnsä asiantuntijoina, koettiin erityisen positiivisena osana valmentavaa johtamista yksilöhaastattelujen perusteella. Asiantuntijuuden koettiin myös yleisesti vaikuttavan positiivisesti esihenkilötyöhön. Valmentavan johtamisen helppouden tai vaikeuden koettiin olevan vahvasti sidoksissa siihen, miten selkeitä esihenkilöiden ja työntekijöiden vastuut ja roolit ovat. Jos johtamiseen liittyvät odotukset ja tottumukset ovat hyvin erilaisia, sen koettiin vaikeuttavan valmentavan johtamisen toteuttamista omassa työssä ja tiimissä.

Esihenkilöille järjestetystä työpajasta saatiin kehittämishankkeen kannalta hyvin olennaisia tuloksia. Henkilöstön osallistamisesta tehtiin suunnitelma, ja osallistaminen myös tunnistettiin talouspalvelujen kannalta tärkeäksi osaksi valmentavan johtamisen tavoitteeseen pääsemistä. Työpajassa koettiin myös talouspalvelujen linjaukset koskien valmentavaa johtamista. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on myös valmentavan johtamisen keskeisiä osia, ja tutkimuksien mukaan sillä, miten hyvin esihenkilöt pystyvät toteuttamaan valmentavaa johtamista on todettu olevan vaikutuksia sitoutumisessa organisaatioon ja sen yhteisiin tavoitteisiin (Mottaz 1988, Park ym. 2021, 825 mukaan). Parkin ym. (2021, 826)

tutkimuksessa sitoutumisen todettiin olevan yhteydessä myös työntekijöiden mahdollisuuden oppia ja kehittää osaamistaan. Työpajan muissa tuloksissa korostui valmentavan johtamisen perusasioiden, eli kuuntelemisen ja kysymisen, merkitys arkisissa tilanteissa.

Toinen kehittämishankkeessa järjestetty työpaja suunnattiin koko talouspalvelujen työyhteisölle. Tämä ei kuulunut kehittämishankkeen alkuperäiseen toteutussuunnitelmaan, mutta koettiin erittäin tärkeäksi järjestää, joten suunnitelmaa muutettiin näiltä osin. Työpaja järjestettiin talouspalvelujen kehittämispäivässä, ja sen sisältönä oli valmentava johtaminen ja siihen liittyvät työkalut, sekä valmentava työyhteisö. Työpajatyöskentelyn tuloksena saatiin näkemystä siitä, millaisia työkaluja valmentavaan johtamiseen liittyy, ja miten niitä voitaisiin hyödyntää omassa työyhteisössä. Valmentavaa työyhteisöä koskevassa osuudessa laadittiin yhdessä pelisääntöjä ja linjauksia sille, millaisella toiminnalla voimme myötävaikuttaa valmentavan työyhteisön luomiseen ja kehittämiseen, ja miten voimme tässä yhteydessä tunnistaa ja jakaa hiljaista tietoa, jota työyhteisössä jo on. Yhteistyössä laadituilla linjauksilla ja ohjeilla on positiivinen vaikutus siihen, miten hyvin ne omaksutaan työyhteisössä ja miten niihin myös sitoudutaan (Kurttila & Aalto 2021, 175). Hiljainen tieto, ja sen tekeminen näkyväksi, taas on tärkeää johtamisen näkökulmasta, koska kun hiljainen ja näkyvä tieto yhdistetään, saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa johtamisen tueksi (Listenmaa 2023, 27).

Kehittämishankkeessa käsiteltiin sekä teoriassa että käytännössä valmentavaa johtamista siihen liittyvien teemojen kautta. Teemoja hyödynnettiin esihenkilöille tehtyjen kyselyjen muodossa, ja niiden avulla tehtiin analyysia saaduista aineistoista. Kun tarkasteltiin koko kehittämishankkeen aineistoa, saatiin tunnistettua tärkeimmät teemat. Teemat, jotka yhdistetyn aineiston perusteella ovat keskeisimmät valmentavassa johtamisessa talouspalvelujen esihenkilöiden mukaan, ovat luottamus, vastuu sekä oppiminen ja oivaltaminen.

Lahden kaupungin talouspalveluille koostettiin kehittämishankkeen pohjalta valmentavan johtamisen käsikirja, johon koottiin hankkeen aikana työstettyä aineistoa valmentavan johtamisen teorian lisäksi. Käsikirjaa voidaan talouspalveluissa käyttää johtamisen ja toiminnan kehittämisen tukena sekä perehdytysmateriaalina. Valmentavan johtamisen käsikirja kiteyttää sen, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa talouspalveluissa, ja miten se otetaan mukaan arkeen kaikilla organisaation tasoilla. Käsikirjan luomisessa on hyödynnetty koko työyhteisön potentiaalia sekä yhteistyötä, kuten valmentavan johtamisen periaatteisiin kuuluu.

## 6.2 Vastaukset kysymyksiin

Kehittämishankkeen pääkysymys oli: Miten strategian kärkihankkeen tavoitteet valmentavasta johtamisesta saavutetaan talouspalveluissa? Siihen haettiin vastausta kahden

alakysymyksen avulla: 1) Mitä on valmentava johtaminen talouspalveluissa? ja 2) Millaista muutosta johtamiseen tarvitaan?

Kehittämishankkeen aikana esiin nousi vahvasti tiedon tärkeä rooli strategian kärkihankkeen tavoitteiden toteutumisessa. Jotta valmentavan johtamisen työkalut voivat olla laajasti käytettävissä, on niiden ensin oltava tuttuja, ja niitä on osattava käyttää valmentavan johtamisen oppien mukaisesti. Johtamisen on aidosti oltava valmentavaa ja muutoksen on oltava osa jokapäiväistä toimintaa, muuten muutos on vain nimellinen. Valmentavan johtamisen osaamista on myös oltava mahdollisuus kehittää ja pitää yllä. Tähän toivottiin jatkossakin tukea niin työnantajalta, kuin myös oman työyhteisön sisältä toinen toistaan tukien ja sparraten. Strategian yhteydessä määriteltyihin mittareihin, joilla mitataan toimenpiteen toteutusta, toivottiin myös lisää tarkkuutta, jotta ne palvelisivat paremmin seuranta- ja toteutuksen arviointia.

Kuten todettu, talouspalvelujen näkökulmasta tärkeiksi valmentavan johtamisen teemoiksi koettiin luottamus, vastuu ja oppiminen sekä oivaltaminen. Näiden teemojen pohjalta voidaan päätellä, että valmentava johtaminen talouspalveluissa perustuu vahvasti vuorovaikutukseen, jonka perusteella luottamusta rakennetaan, ja joka puolestaan johtaa vastuun antamiseen (ks. Laaksonen & Ollila 2022, 87). Oppimista ja oivaltamista on mahdollista kehittää näihin teemoihin nojaten, luottamuksen ja vastuun antamisen ilmapiirissä työntekijöiden on turvallista myös oppia ja kokeilla rohkeasti uutta (ks. Pasanen 2021, 21–22).

Vastaus siihen, miten johtamisen tulisi muuttua, jotta strategian tavoitteisiin päästäisiin, on tuloksien perusteella osallistamisen tärkeys, joka oli kehittämishankkeen aikana vahvasti mukana. Jotta johtaminen talouspalveluissa voi olla aidosti valmentavaa ja täyttää strategian kärkihankkeen tavoitteet, on huolehdittava siitä, että koko työyhteisö, sekä esihenkilöt että työntekijät, ovat sitoutuneita tähän johtamistapaan. Tämä saavutetaan yhdessä tekeillä ja osallistamalla koko työyhteisöä.

### 6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on se, joka määrittää tutkimuksen lähtökohdat ja sen, miten saatua aineistoa tulkitaan. Tällöin on tarkasteltava myös tutkimuksessa tehtyjen havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Puolueettomuus tulee ottaa huomioon erityisesti siinä, vaikuttaako esimerkiksi tutkijan asema siihen, miten saatua tietoa havainnoidaan ja ymmärretään. Tutkimuksen arvioinnissa huomioidaan kuitenkin kokonaisuus, jolloin tärkeää on sisäinen johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2–6.3.) Kehittämishankkeen alussa oli mahdollista, että esimerkiksi ajatukset valmentavasta johtamisesta olivat erilaisia kehittämishankkeen vetäjän ja siihen osallistujien välillä, ja ne ovat saattaneet

muuttua kehittämishankkeen aikana, koska lähtötilanteet olivat erilaisia ja jo olemassa oleva tieto aiheesta on saatu eri lähteistä.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen määrä on yleensä rajallinen. Yhdestäkin haastattelusta saadun aineiston määrä voi olla huomattava, joten suuri määrä haastatteluja vaatii myös huomattavan määrän resursseja sekä itse haastattelujen järjestämisessä, että aineiston analysoinnissa. (Alasuutari 2011, luku 2.) Kehittämishankkeessa haastattelujen määrä pysyi pienenä jo siitä syystä, että kehittämishanke oli haastattelujen ajankohtana rajattu koskemaan talouspalvelujen esihenkilöitä. Positiivista kehittämishankkeen kannalta oli, että kaikki esihenkilöt pystyivät osallistumaan sekä ryhmähaastatteluun, että yksilöhaastatteluihin. Näin saatiin kattava kuva esihenkilöiden näkemyksistä mitä tulee valmentavaan johtamiseen talouspalveluissa.

Ryhmähaastattelun alussa ja esihenkilöiden työpajan päätteeksi tehtiin kyselyihin vastaavat kaikki talouspalvelujen esihenkilöt. Kyselyillä oli tarkoitus selvittää, millainen on kehittämishankkeen lähtötilanne, ja miten näkemykset mahdollisesti muuttuivat sen aikana. Kyselyjen välillä on eroja siinä, miten tärkeinä teemat on nähty, joten voidaan päätellä, että kehittämishankkeen aikana tehty työ on vaikuttanut näkökantoihin ainakin osittain. Kyselyjen voidaankin katsoa antaneen sellaista tietoa, jota ei olisi saatu muilla keinoin selville ja niiden järjestämisen osana kehittämishanketta voidaan katsoa olleen perusteltua.

Työpajoja käytetään menetelmänä, kun halutaan ideoida uutta tai lisätä ymmärrystä tietystä teemasta. Niissä pääpaino on yleensä ryhmänä työskentelyssä. (Vilkkä 2021b, 90.) Kehittämishankkeen työpajoissa tehtiin paljon suunnittelua ja kehittämistä, mikä oli oleellista kehittämishankkeen läpiviennille. Esihenkilöiden työpajan tuloksena saatiin suunnitelma kehittämishankkeen seuraavista askelista, mutta jälkikäteen ajatellen itse työpajalle olisi ollut hyödyllistä varata enemmän aikaa. Näin olisi ehditty käymään tuloksia perusteellisemmin läpi osallistujien kanssa jo heti tilaisuuden aikana.

Koko henkilöstön työpajassa oli tarpeeksi aikaa käytettävissä, ja päivän teemoja ehdittiin käydä läpi, sekä ryhmätehtävät toteuttaa suunnitellussa ajassa ja laajuudessa. Palautteen perusteella työpajan koettiin olevan rakenteeltaan onnistunut, ja siinä oli mukana sopivassa suhteessa teoriaa ja käytännön tekemistä ryhmätöiden muodossa. Yhteisen ymmärryksen luominen valmentavasta johtamisesta ja valmentavasta työyhteisöstä oli yksi tilaisuuden tavoitteista. Myös yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen oli asetettu tilaisuuden tavoitteeksi. Kehittämispäivälle asetettujen tavoitteiden voidaan katsoa täyttyneen.

Kokonaisuutena kehittämishankkeen lopputulos vastasi sitä, mitä sen toteuttamisella lähdettiin tavoittelemaan. Talouspalveluissa tehtiin näkyväksi valmentavaa johtamista, sen tueksi luotiin linjaukset ja koottiin valmentavan johtamisen käsikirja. Linjaukset ja käsikirja

tukevat talouspalveluissa valmentavan johtamisen toteuttamista ja jatkokehittämistä, ne toimivat perustana, jolle voidaan tulevaisuudessa rakentaa. Itse linjauksien ja käsikirjan päivittäminen on myös mahdollista, kun osaaminen ja tieto valmentavasta johtamisesta karttuu. Aikataulun osalta kehittämishankkeessa tapahtui muutoksia, mikä johtui hankkeen laajenemisesta. Nämä muutokset olivat kuitenkin kehittämishankkeen kannalta suotuisia, ja vastanneet myös jo hankkeen aikana esiin nousseisiin uusiin havaintoihin siitä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin.

#### 6.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet

Tämä kehittämishanke rajattiin koskemaan Lahden kaupungin talouspalveluja, jossa kaikki työntekijät tekevät asiantuntijatyötä. Kaupungin organisaation sisällä työtehtävät ja työyhteisöt ovat hyvinkin erilaisia, ja kehittämishankkeet erilaisissa yksiköissä eivät välttämättä tuota samoja tuloksia. Kaupungin sisällä olisi mahdollista saada lisää tietoa valmentavan johtamisen soveltamisesta erilaisissa yksiköissä, ja tämä voisi olla yksi tulevien kehittämishankkeiden lähtökohta.

Talouspalveluissa kehittämishankkeen avulla aloitettiin valmentavan johtamisen tuominen osaksi koko työyhteisöä ja tuotiin johtamistapaa tutuksi niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Jatkotutkimuksen aiheena valmentavan johtamisen tuomat vaikutukset ja nyt asetettujen tavoitteiden saavuttaminen toisivat jatkuvuutta aiheeseen, ja samalla toisi esiin mahdollisia tulevia kehittämiskohteita.

Tulevaisuuden jatkotutkimuksissa tai kehittämishankkeissa voitaisiin edelleen kehittää valmentavaa johtamista niin kaupunkitasolla kuin yksiköissäkin. Talouspalveluissa toteutetun kehittämishankkeen perusteella lähtökohtina voisivat olla koko kaupungin henkilöstön osallistaminen ja tiedon jakaminen valmentavan johtamisesta. Talouspalveluissa toteutettua kehittämishanketta voitaisiin laajentaa koskemaan laajempaa joukkoa esihenkilöitä ja henkilöstöä. Nyt toteutetun kehittämishankkeen aikana toivottiin koko organisaatiolle yhteneviä toimintatapoja ja linjauksia, ne voisivat syntyä vastaavan kaupunkitasoisen kehittämishankkeen tuloksena.

## Lähteet

Aaltonen, T. Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2014. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent. Viitattu 12.10.2024. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATBBBEXDBA#kohta:ASIAANTUNTIJAN\(\(20\)JA\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(20\)ILMITASOT\(\(20\):Kaksi\(\(20\)erilaista\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(:\(20\)asiantuntija\(\(20\)ja\(\(20\)esimies\(\(20\)/piste:b538](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATBBBEXDBA#kohta:ASIAANTUNTIJAN((20)JA((20)ESIMIEHEN((20)ILMITASOT((20):Kaksi((20)erilaista((20)teht((e4)v((e4)((e4)((:(20)asiantuntija((20)ja((20)esimies((20)/piste:b538)

Adele, B., Ellinger, A., McWhorter, R. & Egan, Toby. 2023. Exploring learning outcomes for managers who coach. *European Journal of Training and Development*. Vol. 47 (5/6), 635–652. Viitattu 28.10.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/360206025\\_Exploring\\_learning\\_outcomes\\_for\\_managers\\_who\\_coach](https://www.researchgate.net/publication/360206025_Exploring_learning_outcomes_for_managers_who_coach)

Ahmad, N., Noranee, S., Haron, H., Amir Hamzah, A. S. M., Tuan Kub, T. M. N., & Tuan Kub, T. N. 2023. The Importance of Managerial Coaching in Public Organisation: A Conceptual Paper. *Information Management and Business Review*. Vol. 15 (1), 184–189. Viitattu 28.2.2024. Saatavissa [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1\(I\)SI.3411](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1(I)SI.3411)

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=3915794690006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3915794690006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true)

Andrews, K. R. 1997. *The concept of corporate strategy. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press. Viitattu 16.2.2024. Saatavissa <https://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=concept+on+corporate+strategy&ots=g91Ej68Q39&sig=BMDZ-MgBiP5-kZbyh9qXLeBBu4Y>

Arshad, B., Hamid, H. & Akbar, A. 2024. How Does Managerial Coaching Influence Knowledge Sharing in the Workplace? A Perspective of Proactive Motivation Model. *Management research review*. Vol. 47 (11), 1833–1854. Viitattu 12.10.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/MRR-09-2023-0650/full/html>

Carrel, W., Ellinger, A. & Nimmon, K. 2022. Examining the relationships among managerial coaching, perceived organizational support, and job engagement in the US higher education context. *European Journal of Training and Development*. Vol. 46 (5/6), 563–584. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm>

Desai, A & Rai, S. 2016. Knowledge Management for Downstream Supply Chain Management of Indian Public Sector Oil Companies. *Procedia Computer Science*. Vol. 79, 1021–1028. Viitattu 12.10.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091600260X>

Dhar, U. 2022. Managerial coaching: a paradox-based view. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 43 (2), 291–301. Viitattu 11.2.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-07-2021-0326/full/html>

Echeverri, P. 2019. Value-forming micro-practices of managerial coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Vol. 13 (2), 191–208. Viitattu 13.10.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1707245>

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus*. Nro 4/2022, 278–292. Viitattu 11.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>

Helsingin kaupunki. 2021. Kaupunkistrategian 2017–2021 arviointi: Henkilöstön ääni. Viitattu 28.2.2024. Saatavissa <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjetpaJ-M2EAXBFXAIHYzBDBYQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.hel.fi%2Fstatic%2Fhelsinki%2Fvaltuustoseminaari-2021%2Fhenkiloston-aani-ja-koke-mus.pdf&usg=AOvVaw1f2LILwufSeJvSUcrzSsQL&opi=89978449>

Hughes, D., Lee, A., Tian, A. Newman, A. & Legood, A. 2018. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. Vol 29, 549–569. Saatavissa [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/07/Fardapaper-Leadership-creativity-and-innovation-A-critical-review-and-practical-recommendations.pdf&ved=2ahUKEwi1w\\_7\\_7aJAX-WPIBAIHZ6hNulQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw2LzfPfNwiFFmsTN8FyM1Ly](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/07/Fardapaper-Leadership-creativity-and-innovation-A-critical-review-and-practical-recommendations.pdf&ved=2ahUKEwi1w_7_7aJAX-WPIBAIHZ6hNulQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw2LzfPfNwiFFmsTN8FyM1Ly)

Hwang, C. Y., Kang, S-W. & Choi, S. B. 2023. Coaching Leadership and Creative Performance: A Serial Mediation Model of Psychological Empowerment and Constructive Voice Behavior. *Frontiers in Psychology*. Vol 14,1–10. Viitattu 25.7.2023. Saatavissa <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37057151/>

Johnsen, A. 2015. Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*. Vol. 31 (3), 243–268. Viitattu 2.12.2022. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost->

[com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=146d4af2-a7d6-4f61-b51d-4fc9eb1c8b07%40redis](https://com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=146d4af2-a7d6-4f61-b51d-4fc9eb1c8b07%40redis)

Jurmu, L. 2019. Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan? Focu Localis. Vol. 47, 5–24. Viitattu 11.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004294473>

Kinnari, A. 2017. Valmentava johtaminen suomalaisessa kunnassa. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 1.10.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101379>

Kokkonen, M. & Kräkin, M. Lahden kaupungin johtamisvalmennus: Valmentava johtaminen. Koulutusmateriaali.

Kuntalaki 410/2015. Finlex. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuntaliitto 2021. Kuntastrategia. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>

Kuntaliitto 2023a. Kunnan johtaminen. Viitattu 25.7.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen>

Kuntaliitto 2023b. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Viitattu 4.7.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

Kuntaliitto 2024. Ammatillinen johtaminen. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/ammattillinen-johtaminen>

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. Kauppakamari. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:1\(\(20\)Valmentava\(\(20\)johtaminen\(:Valmentaja\(\(20\)haastaa\(\(20\)kyselem\(\(e4\)ll\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)kuuntelemalla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:1((20)Valmentava((20)johtaminen(:Valmentaja((20)haastaa((20)kyselem((e4)ll((e4)((20)ja((20)kuuntelemalla)

Känsälä, A. 2023. Johtajasta mestariksi. Tammi.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Lahden kaupunki 2020. Talousarvio 2021. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa [lahti.fi/tiedostot/talousarvio-2021/](https://lahti.fi/tiedostot/talousarvio-2021/)

Lahden kaupunki 2022a. Talousarvio 2023. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://www.lahti.fi/tiedostot/talousarvio-2023-2/>

Lahden kaupunki 2022b. Iloa ja innostuneisuutta valmentavan johtamisen koulutuksesta. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenki-  
loille/ layouts/15/news.aspx?title=Asiaan%20liittyv%C3%A4t%20uutiset&news-  
Source=3&instanceId=b431a5bc-52b1-44e2-be56-e5c455425e14&webPartId=8c88f208-  
6c77-4bdb-86a0-0c47b4316588&serverRelativeUrl=%2Fsites%2Fintra-esihenki-  
loille%2FSitePages%2FValmentava-johtaminen.aspx&pagesListId=90f02141-b0a1-479b-  
82f6-92fa5e1fbeda](https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenki-<br/>loille/ layouts/15/news.aspx?title=Asiaan%20liittyv%C3%A4t%20uutiset&news-<br/>Source=3&instanceId=b431a5bc-52b1-44e2-be56-e5c455425e14&webPartId=8c88f208-<br/>6c77-4bdb-86a0-0c47b4316588&serverRelativeUrl=%2Fsites%2Fintra-esihenki-<br/>loille%2FSitePages%2FValmentava-johtaminen.aspx&pagesListId=90f02141-b0a1-479b-<br/>82f6-92fa5e1fbeda)

Lahden kaupunki 2022c. Lahden kaupungin strategia 2022. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa [https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/strategia-ja-kehittaminen/kaupungin-strate-  
gia/](https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/strategia-ja-kehittaminen/kaupungin-strate-<br/>gia/)

Lahden kaupunki 2023a. Talousarvio 2024. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahti-talousarvio-2024/>

Lahden kaupunki 2023b. Kaupunki ja päätöksenteko. Viitattu 4.7.2023. Saatavissa <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoja-lahdesta/>

Lahden kaupunki 2023c. Lahden kaupungin henkilöstöpoliittiset linjaukset. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-henkilostolle/Jae-  
tut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintra%2Dhenkilostolle%2FJae-  
tut%20asiakirjat%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6politiikka%2FHen-  
kil%C3%B6st%C3%B6poliittiset%20linjaukset%2Epdf&pa-  
rent=%2Fsites%2Fintra%2Dhenkilostolle%2FJaetut%20asiakirjat%2FHen-  
kil%C3%B6st%C3%B6politiikka](https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-henkilostolle/Jae-<br/>tut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintra%2Dhenkilostolle%2FJae-<br/>tut%20asiakirjat%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6politiikka%2FHen-<br/>kil%C3%B6st%C3%B6poliittiset%20linjaukset%2Epdf&pa-<br/>rent=%2Fsites%2Fintra%2Dhenkilostolle%2FJaetut%20asiakirjat%2FHen-<br/>kil%C3%B6st%C3%B6politiikka)

Lahden kaupunki 2023d. Valmentava johtaminen -koulutukseen lisäryhmä syksyllä. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenki-  
loille/SitePages/Lis%C3%A4ryhm%C3%A4-syksyllä-Valmentava-johtaminen--koulutukseen.aspx](https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenki-<br/>loille/SitePages/Lis%C3%A4ryhm%C3%A4-syksyllä-Valmentava-johtaminen--koulutukseen.aspx)

Lahden kaupunki 2023e. Talouspalvelut. Viitattu 4.7.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-talouspalvelut>

Lahden kaupunki 2024a. Valmentava työyhteisö rakennetaan yhdessä. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-henkilostolle/SitePages/Val-  
mennuksella-kohti-parempaa-johtamiskulttuuria.aspx](https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-henkilostolle/SitePages/Val-<br/>mennuksella-kohti-parempaa-johtamiskulttuuria.aspx)

Lahden kaupunki 2024b. Kaupunkiympäristön palvelualueen käyttösuunnitelma 2024. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa [https://lahti-prod.oncloudos.com/cgi/DRE-  
QUEST.PHP?page=meetingitem&id=2024885-3](https://lahti-prod.oncloudos.com/cgi/DRE-<br/>QUEST.PHP?page=meetingitem&id=2024885-3)

Lahden kaupunki 2024c. Lahden kaupungin organisaatiokaaviot. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahden-kaupungin-organisaatiokaaviot/>

Lahden kaupunki 2024d. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa Lahden kaupungilla? Osallistu koulutusaamupäivään. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa rajoitetusti: <https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenkilöille/SitePages/Mit%C3%A4-valmentava-johtaminen-tarkoittaa-Lahden-kaupungilla--Osallistu-koulutusaamup%C3%A4iv%C3%A4n.aspx>

Lahden kaupunki 2024e. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa Lahden kaupungilla? Osallistu koulutusaamupäivään. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenkilöille/SitePages/Valmentava-johtaminen---matka-jatkuu!-Tervetuloa-kokoontumaan-yhdess%C3%A4-arjen-johtamisen-%C3%A4rell%C3%A4.aspx>

Lahden kaupunki 2024f. Talouspalvelut. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-talouspalvelut>

Lahden kaupunki 2024g. Valmentava johtaminen – Kokoonnutaan syksyllä yhdessä arjen johtamisen äärellä. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://lahti.sharepoint.com/sites/intra-esihenkilöille/SitePages/Valmentava-johtaminen-%E2%80%93-Kokoonnutaan-syksyll%C3%A4-yhdess%C3%A4-arjen-johtamisen-%C3%A4rell%C3%A4.aspx>

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin : tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent. Viitattu 12.10.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAF-BIXETEB#/kohta:1\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)tieto?/piste:t3W](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAF-BIXETEB#/kohta:1((20)Mit((e4)((20)on((20)tieto?/piste:t3W)

MacKay, B., Chia, R., & Nair, A. K. 2021. Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. Human Relations. Vol 74(9),1337–1369. Viitattu 2.12.2022. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/0018726720929397>

Matsuo, M., Arai, K. & Matsuo, T. 2020. Effects of managerial coaching on critical reflection: mediating role of learning goal orientation. Journal of Workplace Learning. Vol. 32, 217–228. Viitattu 21.10.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/1366-5626.htm>

Nonaka, I. 2008. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review Press. Viitattu 11.10.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://www.everand.com/book/353495748/The-Knowledge-Creating-Company?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google\\_pmax&utm\\_campaign=Everand\\_Google\\_Performance-](https://www.everand.com/book/353495748/The-Knowledge-Creating-Company?utm_medium=cpc&utm_source=google_pmax&utm_campaign=Everand_Google_Performance-)

[Max\\_NB\\_RoW&utm\\_term=&utm\\_de-vice=c&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiArva5BhBiEiwA-oTnXStSEZt52twknLef9Q7ZsK-bJf2CZhHcncRa48jigE-dQTF87rkiZhoC2gYQAvD\\_BwE](https://www.researchgate.net/publication/359415566_Management_coaching_skill_and_team_performance_How_does_the_relationship_work_and_under_what_conditions)

Nyfoudi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N. & Budhwar, P. 2021. Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? Human resource Management Journal. Vol 33/2023, 328-345. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/359415566\\_Management\\_coaching\\_skill\\_and\\_team\\_performance\\_How\\_does\\_the\\_relationship\\_work\\_and\\_under\\_what\\_conditions](https://www.researchgate.net/publication/359415566_Management_coaching_skill_and_team_performance_How_does_the_relationship_work_and_under_what_conditions)

Park, S., Maclean, G.N. & Yang, B. 2021. Impact of managerial coachingskills on employee commitment: the role of personal learning. European Journal of Training and Development. Vol. 45, 814-831. Viitattu 21.10.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm>

Pasanen, K. 2021. Mielen pelikirja. Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Helsinki: Value books.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Raisio kaupunki. 2022. Henkilöstöraportti 2022. Viitattu 28.2.2024. Saatavissa [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwj1\\_8ew\\_M2EAxU\\_KhAIHWI\\_CfKqFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fjulkaisut.raisio.fi%2Fdynasty10%2Fkokous%2F2023204-6-16039.PDF&usg=AOv-Vaw2QS1SwTyCbvvPsOWfOryuo&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwj1_8ew_M2EAxU_KhAIHWI_CfKqFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fjulkaisut.raisio.fi%2Fdynasty10%2Fkokous%2F2023204-6-16039.PDF&usg=AOv-Vaw2QS1SwTyCbvvPsOWfOryuo&opi=89978449)

Ribeiro, N. Nguyen, T., Duarte, A., Torres de Oliveira, R. & Faustino, C. 2021. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 70, 2163–2181. Viitattu 20.10.2024. Saatavissa [International Journal of Productivity and Performance Management: Vol. 70 Iss. 8 | Emerald Insight](https://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm)

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAC-BCXCTDG#kohta:1>

Ristikangas, M.-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Viitattu 25.7.2023. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Valmentava\(\(20\)tiimin\(\(20\)johtaminen](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Valmentava((20)tiimin((20)johtaminen)

Soback, Dan. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523791336>

Spiik, K.-M. & Spiik, K.-J. 2023. Yhteisöohjautuvuus. Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä. Karkex.

Stelter, R. 2017. Working with values in coaching. The SAGE handbook of coaching, 331-344. Viitattu 13.10.2024. Saatavissa <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5018357&publisher=FZ7200#page=356>

Sydänmaanlakka, P. 2015 Älykäs julkinen johtaminen : miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro. Viitattu 28.2.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATFBCEC#/kohta:4\(\(20\)Kunnan\(\(20\)johtamisen\(\(20\)toimintaymp\(\(e4\)rist\(\(f6\)\(\(20\):4.3\(\(20\)Johtaminen\(\(20\)kunnassa\(\(20\)/piste:b1454](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATFBCEC#/kohta:4((20)Kunnan((20)johtamisen((20)toimintaymp((e4)rist((f6)((20):4.3((20)Johtaminen((20)kunnassa((20)/piste:b1454)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työterveyslaitos. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli. Viitattu 29.9.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/tiedon-luomisen-prosessimalli-eli-seci-malli>

Työterveyslaitos 2024. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus FPS. Viitattu 29.9.2024. Saatavissa [Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus \(FPS\) | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/tiedon-luomisen-prosessimalli-eli-seci-malli)

Vedenkivi, T. 2022. Käytä ja sovelta. Toiminnallisia menetelmiä työnohjaukseen ja coachaukseen. Vedenkiven Konsultointi.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/download>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Viitattu 22.4.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

- Viitala, R., Laiho, M., Pajuoja, M. & Henttonen, K. 2023. Managerial coaching and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 1–14. Viitattu 17.11.2024. Saatavissa [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/16961/Osuva\\_Viitala\\_Laiho\\_Pajuoja\\_Henttonen\\_2023.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwjHwrjfgbeJAx-UgQVUIHfuRETIQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw16Ln20RYj2-flrgguJzH2C](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/16961/Osuva_Viitala_Laiho_Pajuoja_Henttonen_2023.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwjHwrjfgbeJAx-UgQVUIHfuRETIQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw16Ln20RYj2-flrgguJzH2C)
- Vilkka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilkka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Keuruu: PS-Kustannus.
- Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 4. laitoksen 10. painos. Nicholas Brealey Publishing. Viitattu 13.7.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibris-group.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=3915793880006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true](https://lut.primo.exlibris-group.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3915793880006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true)

Liite 1. Valmentavan johtamisen käsikirja

**Lahti**



# **Valmentavan johtamisen käsikirja**

Lahden kaupungin talouspalvelut

## Sisällys

<b>1. Mitä on valmentava johtaminen?</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Valmentava johtaminen Lahden kaupungilla</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Valmentava johtaminen työyhteisössämme</b> .....	<b>5</b>
3.1. Talouspalvelujen linjaukset.....	5
3.2. Talouspalvelujen valmentava työyhteisö.....	6
Yhdessä tekeminen.....	6
Kehittäminen.....	6
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	7
3.3. Hiljainen tieto.....	7
Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	7
Ohjeistukset ja hyvät käytänteet.....	8
Tiedon oikeellisuus.....	8
<b>4. Valmentavan johtamisen työkalupakki</b> .....	<b>9</b>
4.1. Valmentava vuorovaikutus.....	9
4.2. Työkalut.....	10
Priorisointityökalu.....	10
GROW-malli.....	11
Muutoksen käsittely tiimissä -työkalu.....	12
Päätöksentekotaulu.....	13
Omien tunteiden johtaminen.....	14
<b>5. Lähteet</b> .....	<b>15</b>

## 1. Mitä on valmentava johtaminen?

Valmentavassa johtamisessa huomio kiinnittyy yksilöiden ja ryhmien voimavaroihin sekä potentiaaliin. Yhteisöllisyys ja kommunikaatio korostuvat, ja johtajuuden käsite laajenee.<sup>1</sup> Tavoitteena on parantaa johtajien ja työntekijöiden välistä suhdetta tuke- malla työntekijöiden ammatillista kasvua ja työsuoritusta tavalla, joka edistää organisaation tavoitteita.<sup>2</sup>

Yksilön hyvinvointi ja arvot ovat tärkeä osa valmentavaa johtamista. Arvojen perusteella teemme päätöksiä siitä, mitä haluamme, millaisia työtä haluamme tehdä ja miten kehittyä yksilöinä.<sup>3</sup> Kun toimintaan liittyvät päätökset tehdään työntekijöiden toimesta, myös henkilöstön arvot nousevat osaksi toimintaa<sup>4</sup>. Lahden kaupungin arvot ovat avoimesti, vastuullisesti ja yhdessä.

Valmentavassa johtamisessa johtajan rooli muuttuu ohjaavammaksi, vaikka tehtävät säilyvätkin ennallaan<sup>5</sup>. Yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuus ei poista tarvetta johtamiselle, vaan se vaatii uusia toimintatapoja ja erityisesti luottamusta. Jotta luotta- musta voidaan rakentaa, vaatii se erityisesti viestintää ja kanssakäymistä johtajan ja työntekijöiden välillä.<sup>6</sup> Voidaan jopa sanoa, että kaikki sellaiset valinnat, joihin työntekijät voivat vaikuttaa omassa työssään, tulisi antaa työntekijöiden päätettäväksi. Tämä pohjautuu siihen, että monet tällaisista tehtävistä ovat parhaiten tekijöidensä hallussa, ja tiimit ovat kykeneviä jakamaan työt ja vastuut itse. Näin saadaan kaikkien osaaminen käytettyä työn kehittämisessä ja käytännön toimissa.<sup>7</sup> Valmentava johtaminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen asettamalla raamit, joiden sisällä työntekijät voivat löytää omia tapojaan toimia ja kehit- tyä, mutta työntekijöiden ohjaaminen sekä tuki ongelmatilanteissa ovat edelleen keskeisiä.<sup>8</sup>



<sup>1</sup> Ristikangas & Ristikangas 2017, 20.

<sup>2</sup> Hwang ym. 2023, 2.

<sup>3</sup> Vedenkivi 2022, 36.

<sup>4</sup> Spiik & Spiik 2023, 58.

<sup>5</sup> Spiik & Spiik 2023, 58-64.

<sup>6</sup> Laaksonen & Ollila 2022, 90-91.

<sup>7</sup> Vedenkivi 2022, 21.

<sup>8</sup> Pasanen 2021, 21-22.

## 2. Valmentava johtaminen Lahden kaupungilla

Lahden kaupungin strategiassa johtamista käsitellään strategian kärkihankkeessa "Kestävästi uudistuva: Houkutteleva työnantaja Lahti" -alla. Strategian linjauksen mukaan Lahti on houkutteleva työnantaja, jossa johtaminen on erinomaista ja henkilöstö innostunutta ja motivoitunutta. Strategian tavoitteena on aiempina vuosina ollut esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittäminen valmentavaan johtamiseen, ja että esihenkilöitä tuetaan johtamisessa ja varmistetaan, että johtamiskäytännöt ovat yhtenäiset. Kaupungin kaikille esihenkilöille on tarjottu valmentavan johtamisen koulutusta vuoden 2023 aikana. Vuodelle 2024 strategian toimenpiteen tavoitetta on päivitetty muotoon "valmentavan johtamisen periaatteet ovat läsnä päivittäisessä johtamisessa". Tavoitteena on myös, että valmentavan johtamisen työkalut ovat laajassa käytössä esihenkilöillä. Tavoitteen saavuttamiseksi valmentavaa johtamista jalkautetaan organisaatioon, järjestetään kertauskoulusta sekä vertaistuki- ja verkostoitumismahdollisuuksia esihenkilöille.<sup>9</sup>

Henkilöstöpoliittisissa linjauksissa johtamisen Lahden kaupungilla todetaan olevan vastuullista, ja pohjautuvan kaupungin strategiaan, arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Johtaminen ja esimiestyö perustuu henkilöstöä kunnioittavaan, valmentavaan ja ratkaisukeskeiseen muutosjohtamiseen. Tämä edellyttää modernia johtajuutta ja joustavaa työkuultuuria sekä avointa vuorovaikutusta ja dialogia.<sup>10</sup>



Talouspalvelujen esihenkilöt ovat pohtineet keväällä 2024 järjestetyissä ryhmähaastattelussa ja työpajassa valmentavan johtamisen käytäntöjä Lahden kaupungilla. Tärkeiksi painopisteiksi koettiin:

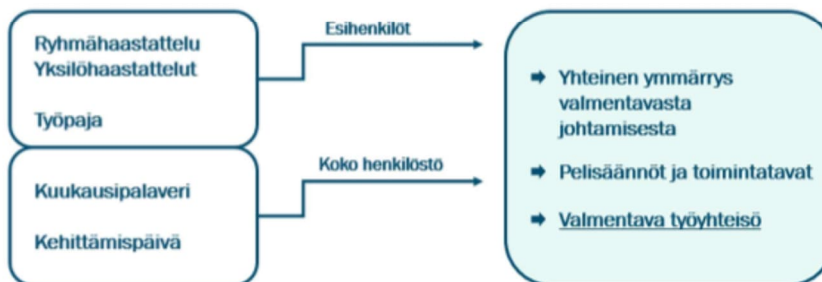
- Tiedon jakaminen valmentavasta johtamisesta ja sen tavoitteista koko yksikön henkilöstölle
- Tiedottaminen ja tiedon jakaminen valmentavasta johtamisesta kaupungin organisaation sisällä
- Yhteiset toimintatavat ja raamit, joiden sisällä toimitaan
- Mahdollisuus lisätä ja kehittää osaamista valmentavasta johtamisesta

<sup>9</sup> Lahden kaupunki 2022.

<sup>10</sup> Lahden kaupunki 2023.

### 3. Valmentava johtaminen työyhteisössämme

Talouspalveluissa on vuosina 2023-2024 toteutettu kehittämishanke valmentavasta johtamisesta, jonka alkuperäisenä tavoitteena oli valmentavan johtamisen pelisäännöt johtamisen tueksi ja kehittämiseksi. Kehittämishankkeen edetessä hanke laajeni koskemaan myös valmentavaa työyhteisöä. Kehittämishankkeen aikana on pidetty haastatteluja sekä työpajoja, joiden tuloksia on hyödynnetty luvuissa 3 ja 4.



#### 3.1. Talouspalvelujen linjaukset

- Valmentavaa johtamista työtetään yhdessä kohti valmentavaa työyhteisöä
- Käytetään organisaation osaamista
- Pelisääntöjä laaditaan yhdessä
- Otetaan valmentava johtaminen osaksi perehdyttämistä
- Tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten valmentavan johtamisen osaamista pidetään yllä

## 3.2. Talousoalvelujen valmentava työyhteisö

### Yhdessä tekeminen

Tiimi voidaan määritellä pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka yhdessä pyrkivät saavuttamaan asetetut tavoitteet, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat yhteisvastuullisia sekä sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen ja työtapoihin. Tiimit voivat olla pysyviä tai väliaikaisia liittyen esimerkiksi projekteihin.<sup>11</sup>

Valmentavassa työyhteisössä toiminta ja työkuultuuri eivät rakennu hierarkian ja suorien ohjeiden pohjalta, vaan tarkoituksen mukaisesti ja joustavasti työn tarkoituksen ja ratkottavien haasteiden ympärille. Keskeistä on kysyminen ja kuunteleminen. Työtä itsessään tarkastellaan yhdessä, ja siitä tehdään havaintoja. Yhdessä pyritään tunnistamaan myös se, mihin suuntaan työ on kehittymässä.<sup>12</sup>

Yhdessä tekemistä on tarkoituksen mukaista hyödyntää:

- Kokonaiskuvan luomisessa
- Ongelmien ratkaisemisessa
- Prosessien kehittämisessä

Tästä huomaamme avun tarpeen arjessa:

- Apua pyydetään
- Työt eivät edisty/aikatauluissa ei pysytä
- Muutokset olemuksessa ja käytöksessä

### Kehittäminen

Yksi tärkeimmistä valmentavan johtamisen ulottuvuuksista on työntekijöiden kehittyminen ja sen mahdollistaminen<sup>13</sup>. Tätä ajattelutapaa voidaan laajentaa koskemaan yksilön sijaan koko työyhteisöä. Olennaista tällöinkin on vastuun antaminen ja rohkaistaminen, jotta työyhteisössä olisi uskallusta oppia uutta ja kokeilla. Johtajan ei ole tarkoitus kertoa, miten asian itse tekisi ja omia vastauksiaan, vaan antaa mahdollisuus kehittämiseen.<sup>14</sup>

Vahvistamme osaamista yhdessä, kun:

- Jaamme omaa työtämme ja työtapojamme säännöllisesti ja sopivan kokoisissa ryhmissä
- Jaamme tietoa ja kyselemme "tyhmiä"
- Kulttuuri on salliva

Miten kehittämistarpeet tunnistetaan ja priorisoidaan:

- Prosesseissa on virheitä ja toimimattomuutta
- Prosessin päivityksessä havaitaan epäkohtia
- Vaikuttavuutta lisäävät asiat priorisoidaan

Kehitämme arjen työtapoja matalalla kynnyksellä:

- Huomioimalla vuorovaikutuksessa erilaiset tilanteet
- Luomalla ilmapiirin, jossa uskalltaa kertoa ja kysyä

<sup>11</sup> Katzenbach & Smith 1993.

<sup>12</sup> Valtiolla.fi

<sup>13</sup> (Ahmad ym. 2023)

<sup>14</sup> Pasanen 2021, 21-22.)

## Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Puhutaan sitten yksilöistä tai koko työyhteisöstä, palautteen antaminen on kehittymisen ja oppimisen edellytys. Tiimien ja työyhteisön kannalta palautekäytäntöjen kehittämällä voidaan tukea tiimien toimintaa, ohjata sitä yhteisesti sovittuun suuntaan sekä vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä arvostusta. Yksilötasolla palaute lisää itseyttä ja lujittaa itseluottamusta.<sup>15</sup> Luottamuksella on myös vaikutusta siihen, miten tiimin jäsenet ottavat vastaan palautetta. Kun tilanne esimerkiksi kehityskeskusteluissa koetaan turvalliseksi, rakentava palaute voi johtaa oppimiseen ja parempaan suoritukseen.<sup>16</sup> On jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, että palautekäytäntöjä harjoitetaan, ja palautetta pyydetään, annetaan ja vastaanotetaan.<sup>17</sup>

### Miten seuraamme onnistumista:

- Sisäinen palaute:
  - Yksikön spontaani palaute
  - Ilmianna onnistuja, kehu ja kiitä!
- Ulkoinen palaute:
  - Asiakaspalautekyselyt
- Työntulos ja aikataulussa pysyminen

### Kuinka huomaamme epäkohdat ja puutemme niihin:

- Muutoksien yhteydessä
- Kokemuksia vaihtamalla
- Puutemme epäkohtiin heti, eikä niitä lakaista maton alle

## 3.3. Hiljainen tieto

### Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljainen tieto voidaan määritellä monella eri tavalla. Yleensä sillä tarkoitetaan arkipuheessa kokemuksellista tietoa, joka voi olla hyvinkin subjektiivista. Työelämässä hiljaisella tiedolla yleensä viitataan työkokemuksen kautta saatuihin taitoihin ja osaamiseen. Yhteistä hiljaisen tiedon määritelmille on, että hiljaista tietoa on usein vaikea tuoda näkyväksi. Itsellä olevaa hiljaista tietoa ei aina tunnisteta, koska se on monipuolista ja laajaa osaamista, joka kertynyt vuosien varrella työtä tekemällä.<sup>18</sup>

### Tunnistamme hiljaisen tiedon:

- Yhdessä tekemällä ja keskustelemalla
- Havaitsemalla tiedon, joka on hautautunut yhden henkilön taakse
- Jakamalla tietoa

<sup>15</sup> (Ristikangas ym. 2021, 186.)

<sup>16</sup> (Dhar 2022, 297.)

<sup>17</sup> (Ristikangas ym. 2021, 188.)

<sup>18</sup> (Pohjalainen 2012, 1-2.)

## Ohjeistukset ja hyvät käytänteet

Asiantuntijaorganisaation toiminnassa tiedolla on olennainen rooli, ja tärkeää on sen kerääminen, hallinta ja jakaminen. Tärkeää on hiljaisen ja näkyvän tiedon, sekä ihmisten välinen, vuorovaikutus. Yksilöllä olevaa tietoa on kyettävä siirtämään paitsi yksilöltä toiselle, myös sukupolvelta toiselle. Sama koskee yhteisöön kertynyttä tietoa. On myös huomioitava, että yhä enenevässä määrin vuorovaikutus tiedon siirtymisessä on ihmisen ja tietotekniikan välistä.<sup>19</sup>

Tapoja joilla jaamme ohjeistuksia ja hyviä käytänteitä kaikille tehokkaasti:

- Sisäinen tekoily (toimiva haku)
- Selkeät tallennuspaikat
- Ohjeiden ja ohjeistuksien muotoilu, sisältö, ajantasaisuus ja selkeys

## Tiedon oikeellisuus

Nykymaailmassa tietoa on saatavissa valtavat määrät. Käytettävissä on loputtomalta vaikuttavia tietovarastoja, joihin tietoa on varastoitu eri muodoissa. Organisaatioissa on monesti saavutettu tietty taso tiedon määrässä, mutta ei välttämättä tiedon laadussa. Tämä tarkoittaa, ettei saatua tietoa välttämättä pystytä hyödyntämään tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tiedon oikeellisuuden tärkeys korostuu, kun ihmisten välinen vuorovaikutus kasvatusten vähenee, ja tietoa vaihdetaan yhä enemmän esimerkiksi tietojärjestelmien kautta. Väärä ja puutteellinen tieto saattaa jäädä huomaamatta, jos tietoketjussa mukana olevien osapuolten välillä ei ole yhteyttä, jonka kautta tiedon oikeellisuus tulee varmistettua.<sup>20</sup>

Tunnistamme tiedon oikeellisuuden ja ajankohtaisuuden:

- Tietoa dokumentoimalla (esim. päiväykset ym.)
- Kirjaamalla ylös lähteen ja vastuuhenkilön
- Asiantuntemuksella

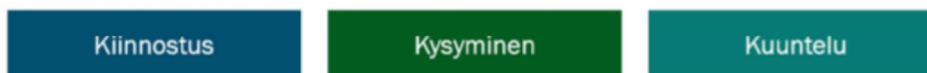
<sup>19</sup> (Salmela 2008, 2-7.)

<sup>20</sup> (Wang ym. 2005, 3-4.)

## 4. Valmentavan johtamisen työkalupakki

### 4.1. Valmentava vuorovaikutus

Valmentava johtaminen on tapa, jolla organisaatio toimii. Valmentavassa vuorovaikutuksessa on kolme ydintaitoa, jotka ovat:



Valmentava esihenkilö tai kollega kuuntelee neuvomisen sijaa. Ratkaisuja voidaan kuitenkin miettiä ja kehittää yhdessä, ja ta-saveroisuus ja yhteistyö ovatkin erittäin tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisotteessa. Kiinnostus ja arvostus toista koh-taan näkyy esimerkiksi siinä, että olemme avoimia toisen ajatuksille ja mielipiteille. Meidän ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta voimme pyrkiä ymmärtämään toisen näkemyksiä.<sup>21</sup>

Kuunteleminen on väline, jota käytämme joka päivä. Kuuntelemisella ja kuulemisella on kuitenkin iso ero. Kuuntelemisen kautta rakennamme suhdetta toiseen ihmiseen. Se on pysähtymistä, tulkittamista ja oppimista. Kuuntelemisen avulla voimme muun muassa osoittaa arvostusta, oppia, tukea, parantaa yhteistyötä ja puuttua oikeisiin ongelmiin.<sup>22</sup>

Suorat neuvot saavat monesti tekemään vain välttämättömän, jolloin ne passivoivat ja haittaavat kehittymistä. Oivalluttava ky-syminen avartaa ajattelua, ja onnistuneen kysymyksen tunnistaakin siitä, että vastausta joutuu miettimään, ja samalla uusia näkökulmia avautuu ja oivalluksia syntyy. Valmentavat kysymykset ovat avoimia, ja ne koskevat tavoitetta, onnistumisia, mah-dollisuuksia ja ratkaisuja, eivät ongelmia ja puutteita.<sup>23</sup>

Alla on esimerkkejä valmentavista kysymyksistä eri tilanteisiin<sup>24</sup>



<sup>21</sup> (Kurttila & Aalto 2021, 18.)

<sup>22</sup> (Jyväskylän yliopisto . 3-4)

<sup>23</sup> (Kurttila & Aalto 2021, 17.)

<sup>24</sup> (Kurttila & Aalto 2021, 95, 113, 190, 193, 203 ja 230)

## 4.2. Työkalut

Valmentavan otteen tueksi voidaan käyttää erilaisia konkreettisia työkaluja. Työkalut ovat hyödyllisiä kehittämisen ja havainnoinnin apuvälineinä, mutta kaikki työkalut eivät välttämättä toimi kaikissa tilanteissa tai hetkissä.

Työkaluissa on paljon valinnan varaa. Tähän lukuun on valittu mukaan ne työkalut, jotka on talouspalvelujen kehittämissäpäivässä äänestetty sopivimmiksi ja toimivimmiksi omassa työyhteisössämme. Työkalujen hyvät ja huonot puolet ovat myös kehittämissäpäivän työskentelyn tulosta. Tässä esiteltujen työkalujen lisäksi esimerkiksi tiimin tekemistä jäsentämään ja oppiskyvykkyyttä lisäämään tarkoitettu UOMA -työkalu<sup>25</sup> sekä tiimissä olevan erityisosaamisen tunnistamiseen tarkoitettu Vahvuuskartta -työkalu<sup>26</sup> ovat valmentavaa johtamista hyödyntäviä välineitä.

### Priorisointityökalu

Priorisointi aloitetaan tunnistamalla tiimin tärkeimmät tavoitteet	KIIREELLISET	EI-KIIREELLISET
<b>TÄRKEÄT TEHTÄVÄT</b>	1. Tehdään ensin	2. Tehdään seuraavaksi (muuten näistä tulee kiireellisiä)
<b>EI-TÄRKEÄT TEHTÄVÄT</b>	3. Tehdään lopuksi	4. Ei tehdä ollenkaan

27

Priorisointityökalulla on nimensä mukaisesti tarkoitus tunnistaa tehtävät, jotka on tehtävä ensisijaisesti. Pohdintaan voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat tavoitteisiin liittyvät tärkeimmät tehtävät?
- Mitä muita kiireellisiä tehtäviä on?
- Mitkä työt voidaan kriittisesti tarkastellen jättää myöhemmin tehtäväksi?
- Miten jaetaan kiireelliset ja ruuhkautuneet tehtävät?
- Mitkä ovat vaikuttavimmat tehtävät?
- Missä asioissa osaisit auttaa ruuhkautuneessa tehtävässä olevaa kollegaasi tai missä tarvitset apua juuri nyt?
- Mitä kiireellisiä tai tärkeitä tehtäviä voidaan tehdä myöhemmin tai jättää tekemättä?



Työkalun hyvät puolet: Työkalu pakottaa pysähtymään ja tunnistamaan oikeasti tärkeät tehtävät. Sen avulla voidaan myös tunnistaa ja selkeyttää työtehtäviä sekä työnjakoa. Tehtävien kirjaaminen ylös tärkeysjärjestyksessä helpottaa tiimin työtä. Työkalu on hyödyllinen erityisesti kiiretilanteissa. Työkalu koettiin toimivaksi niin esihenkilöiden, työntekijöiden kuin kollegoiden kesken, ja käytettäväksi asiantuntijaorganisaatiossa.



Työkalun huonot puolet: Työkalun käyttäminen vie aikaa. Tämä on erityisesti valmiiksi kiireisessä tilanteessa haastavaa, erityisesti jos työ joudutaan keskeyttämään, jotta priorisointia voidaan tehdä. Haaste on myös se, kenen näkökulmasta priorisointia tehdään. Ei-tärkeät tehtävät voivat jäädä tekemättä, jos niitä ei dokumentoida.



Tilanteita, joissa työkalua voidaan hyödyntää:

- Viikkosuunnittelu
- Kiireajet
- Päivittäinen työ
- Kriisitilanne

<sup>25</sup> (Ristikangas 2021, 232)

<sup>26</sup> (Ristikangas 2021, 365)

<sup>27</sup> (Kurttila ja Aalto 2021, 187)

## GROW-malli

Valmentavan johtamisen GROW-malli tulee sanoista Goals-Reality-Options-Will. Se on valmentavan johtajan ja johdettavan dialogi, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toimenpiteitä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelman määrittelystä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettavalla.

<p><b>Tavoitteiden määrittely GOALS</b></p> <p>Valmentava johtaja auttaa johdettavaa määrittelemään riittävän yksityiskohtaiset, mitattavat ja toteutettavissa olevat tavoitteet. Myös aikataulua ja tarvittavia resursseja pohditaan alussa.</p>	<p><b>Nykytilanteen selvittäminen REALITY</b></p> <p>Valmentava johtaja auttaa johdettavaa kuvaamaan nykytilanteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin</p>
<p><b>Eri vaihtoehtojen tarkastelu OPTIONS</b></p> <p>Dialogin tarkoituksena on saada johdettava itse pohtimaan monipuolisesti eri toimintavaihtoehtoja</p>	<p><b>Yhteenveto ja etenemisen suunnittelu WILL</b></p> <p>Johdettava tekee yhteenvedon suunnitelmasta. Tarvittaessa kokonaisuudesta käydään yhdessä dialogia ja voidaan täsmentää yksityiskohtia.</p>

28

- +** Työkalun hyvät puolet: Työkalu huomioi työntekijän vahvuudet ja antaa vapaat kädet. Esihenkilö osoittaa luottavansa alaisen ongelmanratkaisukykyyn. Lisää oppimista ja oivaltamista. Oppiminen valuu alas ylemmältä tasolta. Antaa vastuuta työntekijälle, sekä kehyksen tekemiselle. Asiat tulee työkalun avulla määriteltyä ja dokumentoitua.
- Työkalun huonot puolet: Työkalu ei toimi, jos työtehtävä on sellainen, johon työntekijällä ei ole riittävää osaamista tai jos kyse on kiiretilanteesta. Työkalun käyttäminen vie aikaa.
- ✓** Tilanteita, joissa työkalua voidaan hyödyntää:
  - Tehtävissä, joihin työntekijällä on vahva osaaminen ja asiantuntemus
  - Kehityskeskusteluissa
  - Projektityössä
  - Kehittämisessä ja toimintatapojen muuttamisessa
  - Arjessa, kun työntekijä ei voi edetä itsenäisesti

<sup>28</sup> (Whitmore 2009)

## Muutoksen käsittely tiimissä -työkalu

Hyvän muutosviestin sisältö:

- Mitä muutoksella tavoitellaan?
- Mikä muuttuu? Mikä ei muutu?
- Keitä muutos koskee? Keitä muutos ei koske?
- Miten muutos alkaa? Miten se etenee?
- Mitä muut ovat kysyneet? Mitä on vastattu?
- Miten tästä selvitetään?

Pohtikaa ensin itse ja sen jälkeen yhdessä tiiminä:

	Mahdollisuudet Miten hyödynnämme?	Uhat Miten vältämme?
Minä itse		
Tiimimme/ryhmämme		
Työyhteisömme		

29



Työkalun hyvät puolet: Sekä uhat, että mahdollisuudet tulee arvioitua ilman, että automaattisesti toteutetaan muutosta. Työkalu motivoi muutoksessa, kun se käydään perusteellisesti läpi etukäteen. Muutos avautuu helpommin ja muutosvastaisuus sekä epätietoisuus vähenee. Työkalu lisää perusteellisuutta ja suunnitelmallisuutta.



Työkalun huonot puolet: Työkalu on haasteellinen käyttää ja saattaa rajata ajattelua. Etukäteen voi olla vaikeaa tunnistaa mahdollisuuksia ja uhkia. Työkalu voidaan ymmärtää väärin, ja sen käyttö täytyy ajoittaa oikeaan hetkeen. Työkalua on päivitettävä muutoksen edetessä.

Tilanteita, joissa työkalua voidaan hyödyntää:

- Koko työyhteisöä koskevassa muutoksessa
- Ennen projektin aloittamista
- Uusien ohjelmien/työtapojen käyttöönotto

<sup>29</sup> (Kurttila & Aalto 2021, 245.)

## Päätöksentekotaulu

Työkalun tavoitteena on luoda yhteinen käsitys tavoista, joilla päätöksiä tehdään tiimin sisällä. Erilaisista päätöksentekotilanteista keskustellaan, ja lopputulos kirjataan ylös yhteiseen taulukkoon. Työkalun ei ole tarkoitus olla yksityiskohtainen listaus asioista, vaan ylös kirjataan kriteerejä, joiden perusteella päätöksiä voidaan tehdä.

### Vaihe 1. Taulukkoon tutustuminen

Ohjaa tiimiläisiä tutustumaan päätöksentekotaulun neljään otsikkoon ja listaamaan alustavia tilanteita/asioita, jotka liittyvät taulukon neljään kategoriaan

Asiat, joista yksilä saa päättää yksin	Asiat, joista tiimi saa päättää yhdessä ilman esihenkilöä	Asiat, jotka tiimi päättää yhdessä esihenkilön kanssa	Asiat, jotka esihenkilö päättää a) keskusteltuaan tiimin kanssa b) ilman keskustelua tiimin kanssa

30

### Vaihe 2. Pari- tai pienryhmäkeskustelu

Pareittain tai pienryhmissä tehdään yhdessä listaa esiin nousseista asioista ja tilanteista

### Vaihe 3. Yhteinen keskustelu

Kirjataan pienryhmissä nousseet esimerkit yhteen. Kun jokaisen ryhmän näkökulmat on kirjoitettu kaikkien nähtäviksi, aktivoi keskustelu tehdyistä havainnoista. Mitkä kohdat ovat selviä? Mitkä kohdat vaativat tarkennuksia?

### Vaihe 4. Taulukon täyttäminen

Keskustelun päätteeksi sovitaan, millaisessa muodossa päätöksentekotaulu kuvataan.



Työkalun hyvät puolet: Työkalu selkeyttää vastuunjakoa ja toimintatapoja. Osallistaa kaikkia, ja yhtenäistää toimintaa. Nopeuttaa prosesseja. Tuo esille sen, kuka voi tehdä päätöksiä.



Työkalun huonot puolet: Työkalun riskejä ovat, että se rajaa toimintaa ja ettei kaikkia tilanteita tunnisteta. Voidaan luoda liian tiukat raamit, mikä vähentää innovaatioita. Kokonaisuus tulee ymmärtää hyvin, ja kaikkia asioita ei voida kirjata ylös tai lokeroida. Vahvistaa hierarkkista organisaatiota, ja saattaa vähentää vastuuta. On ylläpidettävä säännöllisesti.

Tilanteita, joissa työkalua voidaan hyödyntää:

- Kun mietitään rooleja ja vastuuta
- Kaupunkiorganisaatiossa
- Toiminnan kehittämisessä, jos päivitetään säännöllisesti
- Muutostilanteissa ja henkilöstön vaihtuessa

<sup>30</sup> (Ristikangas 2021, 366)

## Omien tunteiden johtaminen

Työkalu on tarkoitettu omien negatiivisten tunteiden selättämiseksi. Työkalu lähtee siitä, että kun tuntee itsensä tylsistyneeksi, haastetuksi tai surulliseksi, kysyy itseltään: "Onko minun todella tarpeen tuntea näin?" Jos vastaus on ei, tunne helpottuu. Mikäli vastaus on kyllä, tilanteeseen saa selkeyttä ja lähdetään etsimään ratkaisuja.

### Harjoitus:

Kirjoita pohdintasi paperille. Mitä myönteistä tunnetta kaipaat juuri nyt eniten työhösi – iloa, innostusta, toivoa, kiitollisuutta, kiinnostusta, tyyneyttä...? Valitse tunne, jota toivoisit tuntevasi useammin. Mieti, mihin asioihin se on aikaisemmin liittynyt työssäsi. Mitä tehdessäsi olet tuntenut tätä tunnetta? Keitä ihmisiä ja mitä asioita, tapahtumia, tunnelmia, paikkoja tai saavutuksia tuohon tunteeseen liittyy? Miten saisit enemmän tätä tunnetta nykyhetkeen?<sup>31</sup>



Työkalun hyvät puolet: Olo helpottuu ja asia konkretisoituu. Lisää ja parantaa itsetuntemusta sekä tunteiden säätelykykyä. Uusien ajattelumallien oppiminen. Asiaan saa etäisyyttä ja siihen saa uusia näkökulmia. Pyritään positiiviseen näkökulmaan ja ratkaisun löytämiseen. Asiaa on pysähdyttävä miettimään. Paha pienenee, hyvä kasvaa.



Työkalun huonot puolet: Vaatii psykologista vahvuutta. On ymmärrettävä ja uskallettava tunnistaa tunteensa. Voi lisätä ahdistusta. Ei ratkaise organisaatiossa mahdollisesti olevaa ongelmaa, vaan saattaa piilottaa ongelmia. Kokemuksia ei tule jaettua eikä luottamus vahvistu.

Tilanteita, joissa työkalua voidaan hyödyntää:

- Stressaantuneena ja ahdistuneena
- Pettymyksen jälkeen
- Itsekritiikissä
- Itsenäisessä työskentelyssä

<sup>31</sup> (Kurttila ja Aalto 2021, 59-60)

## 5. Lähteet

- Ahmad, N. N., Noranee, S., Haron, H., Amir Hamzah, A. S. M., Tuan Kub, T. M. N., & Tuan Kub, T. N. 2023. The Importance of Managerial Coaching in Public Organisation: A Conceptual Paper. *Information Management and Business Review*, 15(1(I)SI), 184-189
- Dhar, U. 2022. Managerial coaching: a paradox-based view. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 43, Issue 2. p. 291-301.
- Hwang, C.Y., Kang, S.W. & Choi, S.B. 2023. Coaching Leadership and Creative Performance: A Serial Mediation Model of Psychological Empowerment and Constructive Voice Behavior." *Frontiers in psychology* 14 (2023): 1077594–1077594.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. "The wisdom of teams", *Small Business Reports*, vol. 18, no. 7, pp. 68.
- Kurttila, M., & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos*. Helsinki: Kauppakamari, Print.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajateltua, koettua, tutkittua*. Oppia. Helsinki.
- Lahden kaupunki 2022. *Lahden kaupungin strategia 2022*
- Lahden kaupunki 2023. *Lahden kaupungin henkilöstöpoliittiset linjaukset*.
- Pasanen, K. 2021. *Mielen pelikirja. Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen*. Value books Oy. Tallinna.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3).
- Ristikangas, M-R & Ristikangas V. 2017. *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. *Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.
- Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus* 27(2).
- Spiik, K-M & Spiik, K-J. 2023. *Yhteisöohjautuvuus. Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä*. Karkex.
- Wang, R. 2005.. et al. *Information Quality*. 1st ed. United Kingdom: Routledge.
- Valtiokonttori . *Valmentava ja oppiva työkuultuuri – inspiraatiota ja rakennusaineita* - Valtiolla.fi
- Vedenkivi, T. 2022. *Käytä ja sovelle. Toiminnallisia menetelmiä työnohjaukseen ja coachaukseen*.

## Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset ja niiden suhde strategian kärkihankkeeseen

### Strategian toimenpiteen lähtötaso:

Esihenkilöt ovat käyneet valmentavan johtamisen koulutuksen vuonna 2023



1. Mitkä asiat valmentavan johtamisen koulutuksesta jäivät parhaiten mieleen?
2. Millaisia asioita olisit toivonut koulutuksessa käsiteltävän, mitä jäi puuttumaan?
3. Miten koulutuksen sisältö tuki tavoitteen toteutumista?

### Strategian toimenpiteen mittari:

Työhyvinvointikyselyn esihenkilöosiot:  
Esihenkilö kuuntelee minua, palautteen anto jne.



4. Tuovatko annetut mittarit riittävää tietoa toimenpiteen toteutumisesta?

### Käyttösuunnitelman toimenpiteet:

Varataan aikaa tiimikehityskeskusteluille, jossa keskustellaan johtamisesta. Esihenkilö kertoo avoimesti ajatuksiaan valmentavasta johtamisesta. Vuoden 2025 kärkihankkeiden käyttösuunnitelman toimenpiteet suunnitellaan yhdessä henkilöstön/asiantuntijoiden kanssa.



5. Tukevatko toimenpiteet tavoitteen toteutumista? Miksi / miksi ei?
6. Miten koet omien resurssiesi riittävyyden toimenpiteiden toteuttamiseksi?
7. Millaista tukea toimenpiteiden toteuttamiseen tarvitaan?

### Tunnistetut riskit:

Valmennuksen opit pikkuhiljaa unohtunut ja niiden käyttöönotto vaikeutuu jatkuvasti ajan myötä.



8. Miten vältetään oppien unohtuminen ja saadaan valmentava johtaminen mukaan työarkeen?

### Liite 3. Yksilöhaastattelujen esitysmateriaalit

• Kaikki sellaiset valinnat, joihin työntekijät voivat vaikuttaa omassa työssään, tulisi antaa työntekijöiden päätettäväksi

• Johtajan ei ole tarkoitus kertoa vastauksia, vaan antaa vastuuta ja rohkaista, jotta työtyöntekijöillä olisi uskallusta oppia uutta ja kokeilla

• Esihenkilön on mahdollista tukea työntekijöiden kehittymistä esim. tuomalla esiin mahdollisia skenaarioita ja kysymyksiä, jotka rohkaisevat kriittistä ja luovaa ajattelua.

• Työn luonteen muuttuminen ja työntekijöiden aktiivisempi rooli kehittämisessä, sekä työn merkityksellisyys ja itseohjautuvuus korostuvat uudenaikaisissa työympäristöissä.

## Kysymykset

1. Millaisia uusi työkaluja toivoisit valmentavan johtamisen antavan omaan esihenkilötyöhön?
2. Koetko, että valmentava johtaminen vie esihenkilötyöstä jotain pois, mitä? (voi olla positiivista tai negatiivista)
3. Millaisissa tilanteissa koet, että valmentava johtaminen on helppoa?
4. Entä millaisissa tilanteissa valmentava johtaminen on vaikeaa?
5. Millaisiin tilanteisiin/tehtäviin/tiimeihin valmentava johtaminen ei mielestäsi sovi?
6. Miten asiantuntijoiden johtaminen vaikuttaa esihenkilötyöhön?
7. Miten kuntaorganisaatio vaikuttaa valmentavaan johtamiseen?

## Teemat

Mitkä teemat korostuvat oman yksikkösi työssä?

- Arvot
- Luottamus
- Vastuu
- Sitoutuminen
- Luovuus
- Oppiminen ja oivaltaminen
- Kehittyminen

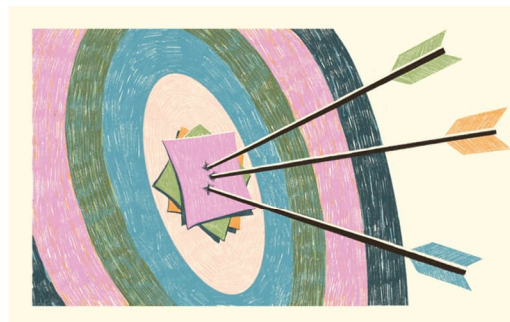
Miten voidaan tukea näitä teemoja valmentavan johtamisen avulla?

## Liite 4. Esihenkilöiden työpajan materiaalit

### Työpajan tavoitteet

- Suunnitelma siitä, miten valmentava johtaminen jalkautetaan koko yksikön henkilöstölle ja tehdään tutuksi kaikille
- Esihenkilöille syntyy kuva siitä, millaisia työkaluja valmentava johtaminen tarjoaa, miten eri tilanteissa toimitaan valmentavalla otteella
- Esihenkilöillä on näkymä siitä, miten valmentavaa johtamista kehitetään talouspalveluissa, miten he voivat tukea toisiaan ja miten osaamista pidetään yllä

➔ Talouspalvelujen yhteiset linjaukset



Lahti

28.10.2024

2

## 1. Henkilöstön osallistaminen

<u>KUKA</u>	<u>MITEN</u>	<u>MILLOIN</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöpalvelut</li> <li>• Kehityspalvelut</li> <li>• Esihenkilö</li> <li>• Kollegoiden välinen</li> <li>• Perehdytys suunnitelmassa jo mukana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian kautta</li> <li>• Läsnäolo</li> <li>• Uusien työntekijöiden tilaisuudet</li> <li>• Materiaalipaketti, jota voi käyttää eri tilanteissa</li> <li>• Teatterin keinoin – omalla porukalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KK-palaverissa alustus 21.5.2024</li> <li>• Kehittämispäivä 13.6.2024</li> </ul>

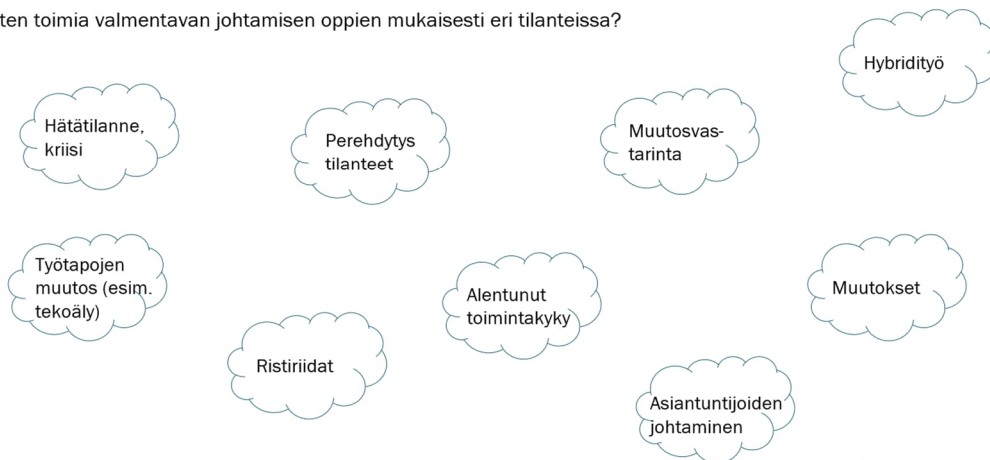
Lahti

28.10.2024

4

## 2. Esihenkilön työkalupakki

Miten toimia valmentavan johtamisen oppien mukaisesti eri tilanteissa?



Lahti

28.10.2024

5

## 3. Sparraus ja osaamisen ylläpitäminen

- Toimintasuunnitelma (ei aikaan sidottu)
- Vuosikello
- "Lukupiiri"
- Sparraus -parit/ryhmät

Lahti

28.10.2024

6

## Liite 5. Kehittämispäivän työpajojen materiaalit

**Lahti**

# *Valmentavan johtamisen työkalut*

30.10.2024

Kehittämispäivä 13.6.2024

## **Työkaluihin tutustuminen pienryhmissä**

Vaihe 1.

- Ryhmitetään 2-3 hengen pienryhmiin
- Jokainen ryhmä tutustuu yhteen työkaluun kerrallaan ja vastaa tehtäviin
- Aikaa yhdelle työkalulle 5 min.
- Jokainen ryhmä käy läpi kaikki 10 työkalua

## Työkaluihin tutustuminen pienryhmissä

Vaihe 2.

- Työkalut asetellaan esille
- Tutustutaan muiden vastauksiin
- Pisteytetään työkalut tarralapuilla:
  - Laita tarralappu niihin 5 työkaluun, jotka koet sopivimmiksi ja toimivimmiksi

Lahti

30.10.2024

3

## Työsuunnitelma

Klo	Toiminta	Kuka	
9.10 – 9.45?	Orientaatio valmentavaan johtamiseen		PP-esitys valmentavan johtamisen perusteista
9.45 – 10.00	Tehtävänanto, avaus		Tavoitteen esittely ja ohjaaminen työskentelyyn. Kysymykset näkyviin koko työskentelyn ajaksi. Ryhmiin jakautuminen. Tarrojen jakaminen.
10.00 – 10.50	Ryhmätyöskentely		Osallistujat n. 29 hlöä, n. 3 hlöä/ryhmä eli n. 10 ryhmää. Valmentavan johtamisen työkaluista tehdyt pohjat jaetaan 1/ryhmä. Ryhmät tutustuvat ko. työkaluun, ja arvioivat sen hyviä ja huonoja puolia, soveltuvuutta ja mahdollisia käyttökohteita. Tähän varataan 5 min/työkalu, sen jälkeen vaihdetaan työkalua. Jokainen ryhmä vastaa kaikkien työkalujen osalta kysymyksiin.
10.50 – 11.00	Äänestys, purku		Työkalut ja vastaukset laitetaan esille, jolloin jokainen voi tutustua myös muiden ryhmien vastauksiin. Osallistujien tutustuvat myös muiden vastauksiin, ja äänestävät tarroilla omasta mielestään toimivimpia ja sopivimpia työkaluja.

Lahti

30.10.2024

## Kuulostaa hyvälle- tee se!

Kuulostaa hyvälle – tee se! -työkalun tavoitteena on harjoitella valmentavaa otetta käytännönläheisesti. Kokeile ja uskalla nähdä seuraukset. Joskus syntyy loistavia lopputulemia, joskus täysiä katastrofeja. Ole läsnä, kun epäonnistumisia tapahtuu ja anna oppimistukea yhdessä reflektoiden.

### Vaihe 1. Kiinnostu

Kysy johdettavaltasi: "Mitä ajattelit tehdä seuraavaksi?"

### Vaihe 2. Vastuuta

Kuuntele vastaus. Vastaa hänelle: "Kuulostaa hyvälle! Mitä siitä parhaimmillaan seuraa?"

### Vaihe 3. Rohkaise

Kuuntele vastaus. Vastaa hänelle: "Kuulostaa hyvälle. Tee vain."



Lähde: Ristikangas ym. 2021

Lahti

30.10.2024

5

## Vaikeuksista voittoon

Vaikeuksista voittoon -työkalun tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä vaikeuksien käsittelyyn.



### Vaihe 1. Vaikeuksien muistelu

Pyydä tiimiä muistelemaan sellaisia vaikeuksia tai haasteita, jotka olette selvittäneet tiiminä. Kirjatkaa ne ja merkitkää näkyville myös selviytymiskeinot. Ellei tiimi ole selvittänyt suuria haasteita (esimerkiksi uusi tiimi tai tiimissä on konflikti), pyydä tiimiläisiä miettimään, mikä voisi olla niin suuri haaste, ettei siitä selvitäisi. Aktivoi tiimiläiset joko pareittain tai pienryhmissä pohtimaan, mikä voisi olla mahdollinen ja käytännönläheinen luova ratkaisu tähän mahdottomaan haasteeseen.

### Vaihe 2. Ratkaisuehdotusten jakaminen

Jakakaa ratkaisut ja keskustelkaa, kuinka todennäköisesti tiimi pystyisi näihin ratkaisuihin. Pohtikaa, miten onnistumisen todennäköisyyttä voidaan lisätä.

Lahti

Lähde: Ristikangas ym. 2021

30.10.2024

6

## Tunne haltuun



Tunne haltuun -työkalun avulla voit vahvistaa tietoista mieltä, jotta tunne ei kaappaisi mukaansa.

1. Rauhoitun ottamalla happea. Hengitän syvään nenän kautta sisään laskien neljään, suun kautta ulos laskien kuuteen, ainakin pari kertaa, jos mahdollista.
2. Päätän olla hiljaa ja pitää suuni kiinni. Maltan olla reagoimatta.
3. Annan tunteelle nimen ja vahvistan tietoiseen mieleen, että kyse on minun tunteestani. Omistan tunteen, eikä se ole toisen tai toisten syy.
4. Otan tarvittava ajan ja mietin, mitä haluan sanoa tai miten reagoida. Mitä enemmän annan tietoiselle mielelle tilaa, sitä parempi on lopputulos minulle.
5. Otan vastuun käyttäytymisestäni. Valitsen, että puhun ja toimin rakentavasti. Muistan, että on turha oikeuttaa omaa toimintaa toisen tekemisillä.

Lahti

Lähde: Ristikangas ym. 2021

30.10.2024

7

## Priorisointi työkalu

	KIIREELLISET	EI-KIIREELLISET
TÄRKEÄT TEHTÄVÄT	1 TEHDÄÄN ENSIN	2 TEHDÄÄN SEURAAVAKSI (MUUTEN NÄISTÄ TULEE KIIREELLISIÄ)
EI-TÄRKEÄT TEHTÄVÄT	3 TEHDÄÄN LOPUKSI	4 EI TEHDÄ OLLENKAAN

Aloitetaan priorisointi tunnistamalla tiimin tärkeimmät tavoitteet.

Sen jälkeen pohdittavaksi:

- Mitkä ovat tavoitteisiin liittyvät tärkeimmät tehtävät?
- Mitä muita kiireellisiä tehtäviä on?
- Mitkä työt voidaan kriittisesti tarkastellen jättää myöhemmin tehtäväksi?
- Miten jaetaan kiireelliset ja ruuhkautuneet tehtävät?
- Mitkä ovat vaikuttavimmat tehtävät?
- Missä asioissa osaisit auttaa ruuhkautuneessa tehtävässä olevaa kollegaasi tai missä tarvitset apua juuri nyt?
- Mitä kiireellisiä tai tärkeitä tehtäviä voidaan tehdä myöhemmin tai jättää tekemättä?

Lahti

Lähde: Kurttila & Aalto 2021

30.10.2024

8

## Työkalu muutoksen käsittelyyn tiimissä

Hyvän muutosviestin sisältö

- Mitä muutoksella tavoitellaan?
- Mikä muuttuu? Mikä ei muutu?
- Keitä muutos koskee? Keitä muutos ei koske?
- Miten muutos alkaa? Miten se etenee?
- Mitä muut ovat kysyneet? Mitä on vastattu?
- Miten tästä selvitetään?

Pohtikaa ensin itse ja sen jälkeen yhdessä tiiminä:

	<b>Mahdollisuudet</b> Miten hyödynnämme?	<b>Uhat</b> Miten vältämme?
<b>Minä itse</b>		
<b>Tiimimme/ryhmämme</b>		
<b>Työyhteisömme</b>		

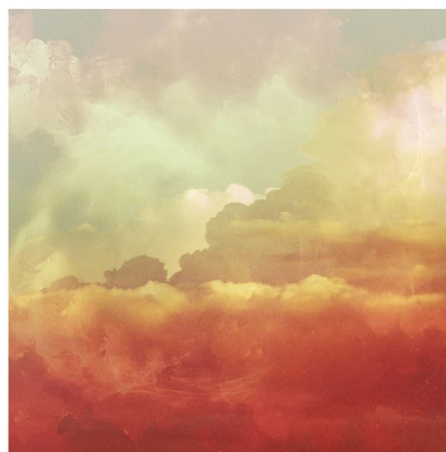
## Omien tunteiden johtaminen

Työkalu negatiivisen tunteen selättämiseksi:

- Kun tunnet itsesi esimerkiksi tylsistyneeksi, haastetuksi tai surulliseksi, kysy itseltäsi "Onko minun todella tarpeen tuntea näin?" Jos vastaus on ei, tunne helpottuu. Mikäli vastaus on kyllä, saat tilanteeseen selkeyttä ja lähdet etsimään ratkaisuja.

Harjoitus:

- Kirjoita pohdintasi paperille. Mitä myönteistä tunnetta kaipaat juuri nyt eniten työhösi – iloa, innostusta, toivoa, kiitollisuutta, kiinnostusta, tyyneyttä...? Valitse tunne, jota toivoisit tuntevasi useammin. Mieti, mihin asioihin se on aikaisemmin liittynyt työssäsi. Mitä tehdessäsi olet tuntenut tätä tunnetta? Keitä ihmisiä ja mitä asioita, tapahtumia, tunnelmia, paikkoja tai saavutuksia tuohon tunteeseen liittyy? Miten saisit enemmän tätä tunnetta nykyhetkeen?



## Työkalu: UOMA

Työkalun tarkoituksena on auttaa tiimiä konkreettisesti jäsentämään tekemistään ja vahvistamaan oppimiskykyä. Sen avulla tiimiläisiä ohjataan refleктоimaan omaa ajatteluaan ja oppimistaan. UOMA<sup>®</sup>-työkalua voi käyttää esimerkiksi viikkopalaverin, yhdessä kehittelyn, kokeilun tai yhteisen projektin jälkeen. Siitä voi tehdä myös virtuaalisen työkalun. Virtuaalisena työkalu tehostaa ajankäyttöä, koska se mahdollistaa vastausten näkemisen suoraan.

### Vaihe 1. Itsenäinen työskentely

Jokainen tiimin jäsen ohjataan vastaamaan itsenäisesti seuraaviin kysymyksiin työskentelyn tai palaverin pohjalta.

**Uudet Ideat:** Mitä uusia ideoita sait?

**Oivallukset:** Mitä oivalsit?

**Mietityttävät?** Mitä jäät miettimään ja pohtimaan?

**Aikomukset?** Mitä aiot soveltaa arkeesi käytännössä?

### Vaihe 2. Yhteinen keskustelu

Jakakaa ajatukset koko tiiminä. Jakaminen vahvistaa toteutusta. Voitte palata näihin vastauksiin seuraavalla kerralla.

## Vahvuuskartta

### Työkalu: Vahvuuskartta<sup>®</sup>

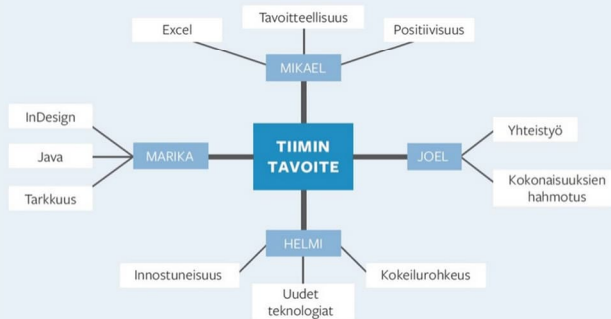
Vahvuuskartta<sup>®</sup>-työkalun tavoitteena on tehdä näkyväksi tiimissä oleva erityisosaaminen. Se tiivistää osaamiseen liittyvät vahvuudet yhteen kuvaan.

Vahvuuskarttaan ei ole siis tarkoitus kirjata kaikkia tiimiläisten osaamisia, vaan korostaa yksilöllisiä vahvuuksia. Alla olevassa esimerkissä on mukana sekä toimintatapavahvuuksia että substanssiosaamisvahvuuksia. Visuaalisuus auttaa tiimin tavoitteen ja tiimiläisten vahvuuksien havainnollistamisessa.

**Vaihe 1. Keskelle kirjataan tiimin tavoite**

**Vaihe 2. Jokainen tiimin jäsen miettii itsenäisesti, mitä vahvuuksia hänellä on tiimin tavoitteen saavuttamiseksi**

**Vaihe 3. Kirjataan näkyviksi jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet**



## Päätöksentekotaulu

### Työkalu: Päätöksentekotaulu<sup>®</sup>

Päätöksentekotaulu<sup>®</sup>-työkalun tavoitteena on saada aikaan yhteinen käsitys tavoista, joilla tiimissä tehdään päätöksiä. Työkalun avulla voidaan keskustella erilaisista päätöksentekotilanteista ja kirjata lopputulos yhteiseen taulukkoon.

#### Vaihe 1. Taulukkoon tutustuminen

Ohjaa tiimiläisiä tutustumaan päätöksentekotaulun neljään otsikkoon ja listaamaan alustavia tilanteita/asioita, jotka liittyvät kuhunkin neljään kategoriaan.

Asiat, joista yksilö saa päättää yksin	Asiat, joista tiimi saa päättää yhdessä ilman esihenkilöä	Asiat, jotka tiimi päättää yhdessä esihenkilön kanssa	Asiat, jotka esihenkilö päättää a) keskusteltuaan tiimin kanssa b) ilman keskustelua tiimin kanssa

#### Vaihe 2. Pari- tai pienryhmäkeskustelu

Ohjaa keskustelua pareihin/kolmikoihin, jotka tekevät yhdessä listaa esiin nousseista asioista ja tilanteista.

#### Vaihe 3. Yhteinen keskustelu

Kirjataan pienryhmissä nousseet esimerkit yhteen. Kun jokaisen ryhmän näkökulmat on kirjoitettu kaikkien nähtäväksi, aktivoidaan keskustelu tehdyistä havainnoista. Mitkä kohdat ovat selviä? Mitkä kohdat vaativat tarkennuksia?

#### Vaihe 4: Taulukon täyttäminen

Sopikaa keskustelun päätteeksi, millaisessa muodossa haluatte kuvata päätöksentekotaulun.

**HUOM!** Työkalun ei ole tarkoitus olla yksityiskohtainen listaus asioista. Selkkaperäinen keskustelu kannattaa tuki käydä tiimin kanssa, mutta tähän dokumenttiin linjataan kriteereitä, joiden perusteella päätöksiä voidaan tehdä. Esimerkki: Tiimi saa tehdä hankintoja, joiden arvo on enintään 1000 €/testo, mikäli sillä a) vahvistetaan asiakkuutta sekä b) 2/3 tiimiläisistä puoltaa ostoa.

## GROW-malli

- Valmentavan johtamisen GROW-malli (Whitmore 2009) tulee sanoista Goals-Reality-Options-Will. Se on valmentavan johtajan ja johdettavan dialogi, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toimenpiteitä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelman määrittelystä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettavalla.

### Tavoitteiden määrittely GOALS

Valmentava johtaja auttaa johdettavaa määrittelemään riittävän yksityiskohtaiset, mitattavat ja toteutettavissa olevat tavoitteet. Myös aikataulua ja tarvittavia resursseja pohditaan alussa.

### Nykytilanteen selvittäminen REALITY

Valmentava johtaja auttaa johdettavaa kuvaamaan nykytilanteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

### Eri vaihtoehtojen tarkastelu OPTIONS

Dialogin tarkoituksena on saada johdettava itse pohtimaan monipuolisesti eri toimintavaihtoehtoja

### Yhteenveto ja etenemisen suunnittelu WILL

Johdettava tekee yhteenveton suunnitelmasta. Tarvittaessa kokonaisuudesta käydään yhdessä dialogia ja voidaan täsmentää yksityiskohtia.

# GROW-malli

• Valmentavan johtamisen GROW-malli (Whitmore, 2009) tulee sanoista Goals-Reality-Options-Will ja johdettavan dialogi, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toiminnallista vastustamista ja toteutuvuutta. Tavoitteiden määrittämisestä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettava...

**Tavoitteiden määrittely GOALS**  
Valmentava johtaja auttaa johdettavaa määrittelemään riittävän yksityiskohtaiset, mitattavat ja toteutuvissa olevat tavoitteet. Myös aikataulu ja tarvittava resurssi pohditaan alussa.

**Eri vaihtoehtojen tarkastelu OPTIONS**  
Dialogin tarkoituksena on saada johdettava itse pohtimaan monipuolisesti eri toimintavaihtoehtoja.

**Huvaa** *mb*

- huomioidaan työntekijät vahvuudet
- vapaut kädet työntekijälle
- esittämällä luottamusta AINA
- ongelmanratkaisuseuranta x2
- lisää oppimista ja oivastamista
- oppiminen ~~keskustelu~~ valuu alas ylämäkelä tältä
- antaa vastuuta työntekijälle
- antaa "kehityksen" tekemiselle
- asioiden dokumentointi ja muuttelu
- soveltuu huonosti arkeen ja pitäisi olla normaali ~~työ~~ = valmentavaa johtamista!

**Huonoa** *mb*

- jos työntekijä sellainen, että ei ole työntekijän vahvuus / ei riittävä osaamista ja jos on kiva x 2
- Alkuvaiheita → erikoinen näköma: ei tuntea olla aikaanvastaava kun työympäristö on epävakaa / ohjelma
- ei sovellu painittaiseen työhön (enka sovellettuna voisi sopia)
- vic alku

**Nykytilanteen selvittäminen REALITY**  
Valmentava johtaja auttaa johdettavaa kuvaamaan nykytilanteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

**Yhteenveto ja etenemisen suunnittelu WILL**  
Johdettava tekee yhteenvetoon suunnitelmasta tarvittaessa kokonaisuuksista käydään yhdessä dialogia ja voidaan tasmentaa yksityiskohtia.

Will: Se on valmentavan johtajan ja johdettavan välillä yhteinen, yhteisistä ongelmista ja tavoitteista johdettava...

Milaisessa tilanteessa työkalu toimisi parhaiten? *mb*

- tekijä: sellainen, jolla työntekijä halua x2  
- kehityskeskustelua  
- kun...  
- projektityö...  
- kehittäminen...  
- apu, kun...  
- on...  
- ...

**Toimintamalli**

Esihenkilön... *mb*

Kyliä *mb*

Työntekijöiden näkö... *mb*

Kyliä *mb*

Kollegoiden kesken? *mb*

Kyliä *mb*

Asiantuntijaorganisaatiossa? *mb*

Kyliä *mb*

Lahti

# Valmentava työyhteisö

30.10.2024

Kehittämispäivä 13.6.2024

## Ryhmätyöskentely

### Vaihe 1.

- Jakaudutaan ennalta määriteltyihin ryhmiin.
- 5 eri pistettä, joissa kaikissa 2 eri pohdittavaa kysymystä
- Ryhmä kirjaa omat vastauksensa tarralapuille
- Aikaa 10 minuuttia, jonka jälkeen vaihdetaan pistettä

## Ryhmätyöskentely

### Vaihe 2

- Kaikki ryhmät ovat käyneet kaikilla pisteillä ja kirjanneet pohdintansa ylös
- Ryhmä jatkaa niiden kysymysten työstämistä, joiden kohdalla on ollut viimeiseksi
- Ryhmä kirjaa aiempien pohdintojen perusteella jokaiseen kysymykseen 3 tärkeimmäksi kokemaansa vastausta
- Aikaa 10 minuuttia

Lahti

30.10.2024

8

## Työsuunnitelma

Klo	Toiminta	Kuka	
12.30 – 13.00	Orientaatio valmentavaan työyhteisöön		PP-esitys valmentavasta työyhteisöstä
13.00 – 13.30	Kahvitauko		
13.30 – 13.40	Tehtävänanto, avaus		Tavoitteen esittely ja ohjaaminen työskentelyyn. Kysymykset näkyviin koko työskentelyn ajaksi. Ryhmiin jakautuminen.
13.40 – 14.40	AIheen työstäminen		Ryhmätyöskentely. Työryhmän jäsenet fasilitaattoreina.
14.40 – 15.00	Päivän loppuyhteenveto		

Lahti

30.10.2024

## Kysymykset

1. Missä asioissa on tarkoituksenmukaista hyödyntää yhdessä tekemistä?
2. Miten vahvistamme osaamista yhdessä?
3. Miten huomaamme avun tarpeen arjessa?
4. Miten tunnistamme kehittämistarpeet ja miten ne priorisoidaan?
5. Miten kehitämme yhdessä työtapoja arjessa matalalla kynnyksellä?
6. Miten seuraamme onnistumista?
7. Miten huomaamme epäkohdat ja puutemme niihin?
8. Miten tunnistamme tärkeän hiljaisen tiedon?
9. Miten saamme jaettua ohjeistuksia ja hyviä käytänteitä kaikille tehokkaasti?
10. Miten tunnistamme tiedon oikeellisuuden ja ajankohtaisuuden?