



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANU GUSTAFSSON

Valmentavan johtamisen hyödyntäminen kohdeorganisaation tietojärjestelmäkehityksessä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN TUTKINTO-OHJELMA
2022

TIIVISTELMÄ

Gustafsson, Anu: Valmentavan johtamisen hyödyntäminen osana kohdeorganisaation tietojärjestelmäkehitystä.

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Toukokuu 2025

Sivumäärä: 77

Liitteet: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää osana tietojärjestelmäkehitystä kohdeorganisaatiossa ja miten loppukäyttäjää voidaan systemaattisemmin huomioida osaksi tietojärjestelmäkehitystä. Lisäksi työssä keskityttiin tunnistamaan ne valmentavan johtamisen tekijät, jotka erityisesti edistävät tietojärjestelmän kehittämishankkeen läpiviemistä loppukäyttäjien osalta. Lähtökohtana tälle työlle oli kohdeorganisaatiossa vallitseva valmentava johtamiskulttuuri sekä tietojärjestelmiin kohdistuvat eri laajuiset kehittämishankkeet.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin valmentavaa johtamista ja erityisesti keskityttiin viiteen eri valmentavan johtamisen osa-alueeseen. Teoreettinen viitekehys muodostettiin osallistamisen, oppimisen ja kehittymisen, tiimityön, viestinnän sekä palautteen teemoista, jotka ovat keskeisiä osa-alueita valmentavassa johtamisessa sekä tietojärjestelmäkehityksessä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin verkkokyselyä ja teemahaastattelua. Henkilöstölle toteutettiin verkkokysely, joka sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Esihenkilöiden näkökulmaa kartoitettiin teemahaastatteluna, joka toteutettiin ryhmässä. Avointen kysymysten ja teemahaastattelun aineiston analyysiin sovellettiin sisällön analyysia. Monivalintakysymyksistä saadut vastaukset esitettiin diagrammeina.

Keskeisinä huomioina tutkimusaineiston analyysissä esiintyi selkeitä tekijöitä, joita voidaan hyödyntää tietojärjestelmähankkeissa. Loppukäyttäjien huomioidamista voidaan edistää osallistavilla menetelmillä, palautekulttuurin luomisella sekä tiimityön vahvistamisella, jossa korostuu oman roolin tunnistaminen, yhdessä oppiminen ja kollegoiden välisen sparrauskulttuurin edistäminen koko organisaation tasolla. Johtopäätösten pohjalta kohdeorganisaatiolle luotiin kehittämisehdotuksia valmentavan johtamisen hyödyntämiseksi kehittämishankkeissa.

Avainsanat: valmentava johtaminen, kehittäminen, oppiminen, tiimityö, viestintä, palaute

Abstract

Gustafsson, Anu: Utilizing management of coaching in part of information system development

Master's thesis

Degree programme in Management and Service Business

May 2025

Number of pages: 77

The aim of this master's thesis was to research utilizing management of coaching in part of information system development and how end users can be considered more systematically part of information system development in the target organization. In addition, the thesis focused on identifying the elements of management by coaching, which specially promotes the position of end users in information system development. The starting point for the thesis was target organization's management culture and several development projects of information systems.

In the knowledge base of the thesis handled the management by coaching and specially focused on five various sections of management by coaching. The theoretical framework of the thesis consisted of themes which were inclusion, learning and development, teamwork, communication and feedback. Selected themes are key sections of the management by coaching and information system development.

The thesis was carried out as qualitative research using a case study approach. The research methods were used web survey and focused interview. The web survey aimed at end users. The survey included multiple-choice questions and open-ended questions. The perspective of the managers was explored through focused interview, which was conducted as a group interview. The results of the open-ended questions and focused interview were analyzed using content analysis. The results of the multiple-choice questions were formed into charts.

In the analysis of the research material, there revealed clear factors that can be utilized in information system projects. Position of end users can be promoted through participatory approach, creating a feedback culture, and strengthening teamwork, which emphasizes recognizing one's own role, learning together, and promoting a sparring culture with colleagues at the entire organizational level. Based on the conclusions, development proposals were created for the target organization to utilize management of coaching in development projects.

Keywords: management by coaching, development, learning, teamwork, communication, feedback

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET | 8 |
| 2.1 Kehittämistyön lähtökohdat ja kohdeorganisaation esittely | 8 |
| 2.2 Kehittämistyön tavoitteet | 10 |
| 2.3 Teoreettinen viitekehys..... | 12 |
| 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT | 15 |
| 3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus | 15 |
| 3.2 Tutkimusmenetelminä kysely ja teemahaastattelu | 16 |
| 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN..... | 19 |
| 4.1 Coaching valmentavan johtamisen taustalla | 19 |
| 4.2 Valmentava organisaatiokulttuuri | 21 |
| 4.3 Esihenkilö valmentavana johtajana | 23 |
| 4.4 Valmentavan johtamisen keinot..... | 25 |
| 5 VALMENTAVAN JOHTAMISEN HYÖDYNTÄMINEN TIETOJÄRJESTELMÄKEHITYKSESSÄ..... | 28 |
| 5.1 Osallistaminen..... | 28 |
| 5.2 Oppiminen ja kehittyminen | 30 |
| 5.3 Tiimityötaidot | 33 |
| 5.4 Viestintä..... | 35 |
| 5.5 Palaute | 36 |
| 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 38 |
| 6.1 Tutkimusaineiston muodostaminen | 38 |
| 6.2 Kyselytutkimuksen analysointi..... | 39 |
| 6.3 Kyselytutkimuksen tulokset | 40 |
| 6.4 Haastattelun analysointi | 59 |
| 6.5 Haastattelun tulokset..... | 60 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET | 66 |
| 7.1 Valmentavan johtamisen toteutuminen kohdeorganisaatiossa..... | 66 |
| 7.2 Valmennettaviin kohdistuvat odotukset | 70 |
| 7.3 Valmentava johtaminen tietojärjestelmäkehityksessä | 71 |
| 8 POHDINTA | 73 |
| 8.1 Tutkimustyön luotettavuuden arviointi | 73 |
| 8.2 Tutkimustyön eettisyyden arviointi..... | 76 |
| LÄHTEET..... | 78 |
| LIITE 1: KYSELY | 84 |

1 JOHDANTO

Verkostoituminen ja työn projektiluonteisuus näkyvät tänä päivänä työelämässä rajat ylittävänä, moninaisena vuorovaikutussuhteena eri toimijoiden välillä (Soback, 2021, s. 30). Johtamistaitoa vaaditaan esihenkilötehtävien lisäksi myös erilaisissa tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa (Surakka, 2018, s. 7). Lisäksi organisaatioiden hierarkiat ovat madaltuneet ja asiantuntijatyön määrä kasvanut. Toimintaympäristön ja työelämän muutos ja monimuotoisuus ovat tuoneet uudenlaisia haasteita myös johtamiselle. (Harmaja & Hellbom, 2007, s. 213.) Valmentava johtaminen on tehokas johtamisen työväline ja johtamis-innovaatio, joka on syntynyt työelämässä tapahtuneen murroksen seurauksena (Soback, 2021, s. 17).

Tietotekniikkaa ja erilaisia tietojärjestelmiä käytetään lähes jokaisessa organisaatiossa. Tietojärjestelmien kehittäminen on usein projektiluonteista työtä, johon osallistuu monen osaamisalueen asiantuntijoita (Juvonen, 2018, 13, 132). Vaikka tietojärjestelmäkehityksen pääpaino on teknologian kehittämisessä, vaikutukset ulottuvat myös tietojärjestelmän käyttäjiin, joita pidetään yhtenä tärkeimpänä tietojärjestelmäkehitykseen osallistuvana henkilöryhmänä (Pohjonen, 2002, s. 14, 47).

Tämän työn kohdeorganisaationa toimii Oikeusrekisterikeskus, joka on yksi oikeusministeriön hallinnonalalla toimivista asiantuntijavirastoista. Organisaatiossa on toteutettu valmentavaa johtamiskulttuuria, johon koko henkilöstö halutaan sitouttaa. Tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito koko oikeusministeriön hallinnonalalla olevien virastojen osalta kuuluu Oikeusrekisterikeskuksen tehtäviin. Lisäksi kansalaisten ja viranomaisten palveluista vastaava

henkilöstö käyttää päivittäisessä työssään useita eri järjestelmiä, joiden kehittäminen on jatkuvaa mm. muuttuvan lainsäädännön vuoksi.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää osana kohdeorganisaation tietojärjestelmäkehitystä. Tutkimusmenetelminä työssä käytetään verkkokyselyä ja ryhmähaastattelua. Loppukäyttäjille suunnatun verkkokyselyn avulla on tarkoitus selvittää, miten valmentava johtaminen toteutuu kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä, ja mitkä ovat sen keskeisimpiä tekijöitä tietojärjestelmäkehityksessä. Verkkokyselystä saatuja tuloksia pyritään täydentämään esihenkilöille suunnatun ryhmähaastattelun avulla, jossa esihenkilöiltä selvitetään valmentavan johtamisen käytäntöjä ja odotuksia sekä niitä valmentavan johtamisen keinoja, jotka erityisesti edistävät tietojärjestelmäkehitystä.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kehittämistyön lähtökohdat ja kohdeorganisaation esittely

Valmentavaa johtamista on toteutettu kohdeorganisaatiossa vuodesta 2021 tapahtuneesta kevyestä organisaatiomuutoksesta lähtien. Organisaatiotasolla valmentava johtaminen on näkynyt esimerkiksi säännönmukaisena viestintänä, henkilöstölle järjestettävillä kuukausikokouksilla ja henkilöstön osallistamisella mukaan organisaation toimintaan mm. tulostavoitteiden suunnittelussa. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on tuettu henkilöstön oppimista ja kehittymistä. Esihenkilöiden johtamisammattitaidosta on huolehdittu erilaisten valmentavaa johtamista sisältävien koulutusten avulla. Myös henkilöstöä on koulutettu valmentavan johtamisen mukaisen työotteen omaksumiseen. Organisaatiolla on ollut käytössään myös jatkuvan oppimisen palvelut, jotka on toteutettu yhteistyöorganisaation toimesta. Eriaiheisia koulutuksia on ollut tarjolla vuosittain, joihin henkilöstö on saanut ja heidän on odotettu osallistuvan tiettyissä määrin. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on ollut käytössään valtion digitaalinen oppimisympäristö, joka on tarjonnut laajan kirjon koulutuksia. Valmentavan johtamisen toteutumista on seurattu mm. osana henkilöstölle kuukausittain tehtävää pulssikyselyä ja joka toinen vuosi valtion yhteisellä henkilöstötutkimuksella. (Oikeusrekisterikeskus, 2024, s. 6.)

Yksikkö-, tiimi-, ja yksilötasolla valmentava johtaminen on näkynyt mm. luottamuksena henkilöstön osaamiseen, kannustamisena oma-aloitteeseen toimintaan, tavoitteiden asettamisena, tuen antamisena, säännöllisinä palavereina sekä muutaman kerran vuodessa pidettyinä, erikseen sovittuina keskustelutilaisuuksina. Valmentavaa johtamista on haluttu laajentaa yhä tiiviimmäksi koko organisaatiossa sekä lisätä henkilöstön mahdollisuuksia ja kyvykkyyttä tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Valtaa ja vastuuta on haluttu siirtää kohti toimintaa. (Oikeusrekisterikeskus, 2025, s. 6.)

Tietojärjestelmien kehittäminen ja uudistaminen on ollut kohdeorganisaatioissa jatkuvaa, joka on tarkoittanut jatkuvaa muutosta ja uuden oppimista tietojärjestelmien käyttäjille. Tietojärjestelmäkehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet esimerkiksi EU-sääntelyn lisääntyminen, muuttuva kansallinen lainsäädäntö sekä käyttökänsä päähän tulleet tietojärjestelmät (Oikeusrekisterikeskus, 2022, s. 2-3). Yleensä kehittämistä on tehty tiimeissä, jolloin tiimityötaidot korostuvat, kun monen eri osaamisalueen asiantuntijat tekevät yhteistyötä. Isoimmat tietojärjestelmien kehittämishankkeet on viety läpi yksityiskohtaisen projektimallin avulla, joka sisältää tarkat askelmerkit projektin läpiviemiseen ja jossa projektin etenemisestä on vastannut nimetty projektipäällikkö. Ilman projektia tehtävät pienemmät hankkeet ja tietojärjestelmien ylläpitoon liittyvä jatkuva kehittäminen on tapahtunut usein ilman varsinaista vetovastuuta. Tällaisissa hankkeissa oman roolin ja tehtävän omaksuminen ja kyky oman työn johtamiseen korostuvat hankkeiden edistämiseksi.

Loppukäyttäjistä vain harva on päässyt osallistumaan varsinaiseen tietojärjestelmähankkeeseen. Kaikkien loppukäyttäjien osallistaminen kokonaisvaltaisesti ei ole ollut tarkoituksenmukaista ottaen huomioon jo käytettävissä olevat resurssit ja hankkeiden pitkä kesto. Pääsääntöisesti vain tiimissä työskentelevät asiantuntijat ovat toimineet hankkeissa substanssiasiantuntijan ja loppukäyttäjän roolissa. Usein vasta lähempänä uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa on keskitytty varsinaisten käyttäjien osallistamiseen ja koulutukseen uusien toiminnallisuuksien osalta. Loppukäyttäjien osalta ei ole ollut käytössä säännönmukaista toimintamallia, jolla heidän olisi ollut mahdollista tuoda esiin näkemyksiään, pysyä ajan tasalla hankkeiden etenemisestä ja edistää oppimistaan tietojärjestelmiä koskevissa kehittämishankkeissa jo kehittämisen aikana.

Edellä kuvatun tilanteen johdosta syntyi ajatus tutkia, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää jatkuvan kehittämisen ja muutoksen toimintaympäristössä, jossa tietojärjestelmien kehittäminen vaikuttaa eniten niitä käyttäviin

henkilöihin. Tutkimustyön tekijä on työskennellyt vuodesta 2021 kohdeorganisaatiossa loppukäyttäjän roolissa ja osallistunut tiimiä koskeviin kehittämishankkeisiin substanssiasiantuntijana ja toiminut siten myös linkkinä muihin loppukäyttäjiin.

Työn toimeksiantajana toimiva Oikeusrekisterikeskus on oikeusministeriön hallinnonalan asiantuntijavirasto, joka työllistää yli 200 henkilöä. Oikeusrekisterikeskuksen keskeisinä tehtävinä on vastata eri rekistereiden rekisterinpidosta ja tietojen luovutuksesta kansalaisille, viranomaisille sekä tutkimustarkeiksiin. Lisäksi Oikeusrekisterikeskuksessa huolehditaan varallisuusrankaistusten, kuten sakkojen ja liikennevirhemaksujen täytäntöönpanosta sekä oikeusministeriön hallinnonalalla käytettävien tietojärjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä. (Laki Oikeusrekisterikeskuksesta 625/2012 1 §; Oikeusrekisterikeskus, 2022, s. 2, 13-15.)

Tässä opinnäytetyössä valmentavan johtamisen hyödyntämistä tietojärjestelmäkehityksessä tutkitaan Oikeusrekisterikeskuksessa toimivien rekisteripalveluiden ja täytäntöönpanopalveluiden osalta. Molemmissa yksiköissä on vuosina 2022-2025 ollut käynnissä erikokoisia tietojärjestelmäkehitykseen liittyviä hankkeita, jotka ovat vaikuttaneet niitä käyttävän henkilöstön päivittäiseen työhön.

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Tämän kehittämistyön aiheena on valmentavan johtamisen hyödyntäminen osana kohdeorganisaation tietojärjestelmäkehitystä. Lähtökohtana tälle työlle on kohdeorganisaatiossa vallitseva valmentava johtamiskulttuuri sekä tietojärjestelmiin kohdistuvat eri laajuiset kehittämishankkeet. Kehittäminen tarkoittaa usein muutosta ja uuden oppimista varsinkin tietojärjestelmiä käyttäville henkilöryhmille. Kohdeorganisaatiossa loppukäyttäjistä vain harva on päässyt osallistumaan varsinaiseen projektiin. Loppukäyttäjien osalta ei ole ollut

käytössä säännönmukaista toimintamallia, jolla heidän olisi ollut mahdollista tuoda esiin näkemyksiään, pysyä ajan tasalla hankkeiden etenemisestä ja edistää oppimistaan tietojärjestelmiä koskevissa kehittämishankkeissa jo kehittämisen aikana. Tietojärjestelmäkehityksessä on kuitenkin tiedostettu, että yksi tärkein kehittämiseen osallistuvista henkilöryhmistä on järjestelmän varsinaiset käyttäjät (Pohjonen, 2002, s. 47).

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää osana tietojärjestelmäkehitystä kohdeorganisaatiossa ja miten loppukäyttäjiä voidaan systemaattisemmin huomioida osaksi tietojärjestelmäkehitystä. Lisäksi työssä keskitytään tunnistamaan ne valmentavan johtamisen tekijät, jotka erityisesti edistävät tietojärjestelmän kehittämissuorituksen läpiviemistä loppukäyttäjien osalta.

Tutkimustyön tavoitteiden saavuttamiseksi vastataan seuraavaan pääkysymykseen:

- Miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää osana tietojärjestelmäkehitystä?

Pääkysymykseen vastaamista edesautetaan vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten valmentava johtaminen toteutuu tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa ja mitkä valmentavan johtamiset tekijät tukevat loppukäyttäjien mielestä parhaiten tietojärjestelmäkehityksen läpiviemistä ja oppimista?
- Miten esihenkilöt kokevat valmentavan johtamisen merkityksen ja mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät menetelmät valmentavassa johtamisessa tietojärjestelmäkehityksessä?

- Mitkä valmentavan johtamisen tekijät vaikuttavat erityisesti onnistuneen tietojärjestelmä uudistuksen läpiviemisessä ja miten nämä tekijät saadaan parhaiten integroitua osaksi tietojärjestelmien kehittämisprosessia?

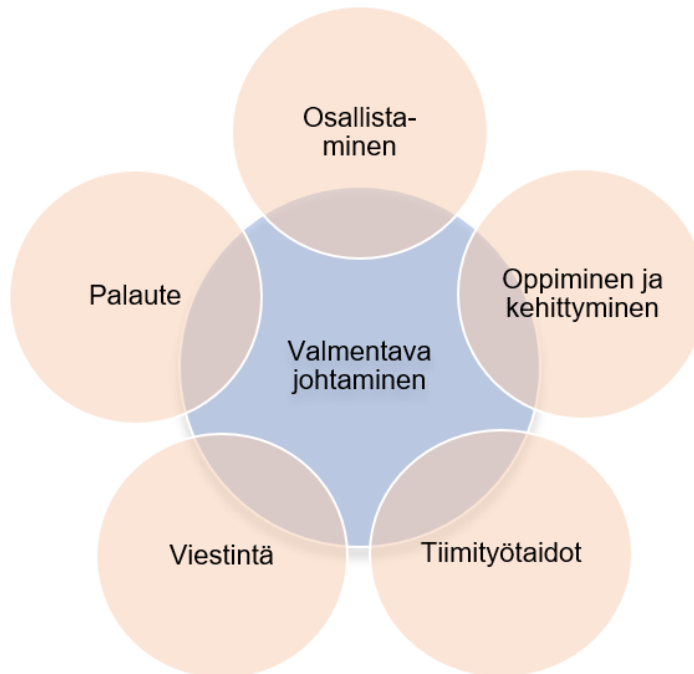
Tässä työssä valmentavan johtamisen hyödyntämistä tutkitaan tietojärjestelmien loppukäyttäjien osalta eikä työssä keskitytä laajemmin projektin johtamiseen. Myös muut tietojärjestelmäkehitykseen liittyvät tekniset tekijät ja niistä mahdollisesti aiheutuvat haasteet ovat rajattu työn ulkopuolelle.

Tietojärjestelmien kehittäminen ja uudistaminen on ollut kohdeorganisaatiossa jatkuvaa, joka on tarkoittanut jatkuvaa muutosta ja uuden oppimista tietojärjestelmien käyttäjille. Työn tulokset antavat kohdeorganisaatiolle tärkeää tietoa siitä, mikä on valmentavan johtamiskulttuuriin nykytila sekä millä keinoin sitä voidaan parantaa ja hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi tietojärjestelmäkehityksen osalta. Työstä saadut tulokset toimivat jatkossa vähintäänkin hyvänä vertailukohtana mahdollisia myöhempiä tutkimuksia varten. Työssä tuotetut kehittämis ehdotukset toimivat toisaalta missä vain organisaatiossa, jossa kehittäminen ja valmentava johtaminen toimivat organisaatiokulttuurin keskiössä.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimustyön onnistumisen kannalta on olennaista tuntea aihealue kattavasti ja löytää näkökulma, jolla työtä lähdetään toteuttamaan (Ojasalo, 2015, s. 34). Olemassa olevan teorian avulla pyritään muodostamaan luotettava ja todentuntuinen kuvaus tutkittavasta käytännön ilmiöstä (Kananen, 2015, s. 96). Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään valmentavaa johtamista ja erityisesti keskitytään viiteen eri valmentavan johtamisen osa-alueeseen, joilla on yhteys onnistuvaan tietojärjestelmäkehitykseen. Alla olevassa kuviossa teoreettisesta

viitekehystä kuvataan työssä käytetyt käsitteet: osallistaminen, oppiminen ja kehittyminen, tiimityötaidot, viestintä ja palaute.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Edellä esitetyt käsitteet ovat valmentavassa johtamisessa sekä tietojärjestelmäkehityksessä keskeisiä tekijöitä, josta syystä käsitteiden syvempi tuntemus on tutkimuksen kannalta avainasemassa. Seuraavissa kappaleissa käydään lyhyesti läpi käsitteiden merkitystä ja yhteisiä tekijöitä valmentavassa johtamisessa sekä tietojärjestelmäkehityksessä.

Osallistamisella pyritään mahdollistamaan toimintaan osallistuminen. Valmentavassa johtamisessa osallistaminen on yksi keskeinen keino, jolla voidaan edistää henkilöstön sitouttamista osaksi organisaation toimintaa ja kehittämistä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 252). Osallistaminen ja loppukäyttäjien tarpeiden huomioiminen on tyypillinen järjestelmäkehityksessä tunnistettu haaste (Juvonen, 2018, s. 58). Onnistuneen kehittämisen kannalta on olennaista, että loppukäyttäjät ovat mukana kehittämisen kaikissa eri vaiheissa (Kehusmaa, 2023, s. 203).

Oppiminen ja kehittyminen ovat onnistuneen muutoksen lähtökohta (Kupias & Peltola, 2014, Luku 6 kohta Oppiminen muutoksessa). Teknologian kehitys ja tietojärjestelmien kehittäminen on jatkuvaa, joka tarkoittaa jatkuvaa muutosta ja uusien asioiden opettelua niitä käyttäville. Ilman riittävää koulutusta työntekijät voivat turhautua ja aiheuttaa vastarintaa. Usein kyse voi olla epävarmuudesta omaa oppimista kohtaan. (Pirinen, 2023, s. 37-38.) Valmentavalla johtamisella voidaan johtaa oppimista kokonaisvaltaisesti ja tarjota jatkuvaa tukea oppimisen eri tasoilla (Soback, 2021, s. 37). Oppimista ja kehittymistä voidaan edistää voimaannuttavien ja mahdollistavien käyttäytymismallien avulla (Ellinger & Bostrom, 1999).

Tiimityötaidolla tarkoitetaan tiimin yhteistyötä kehittäviä tekijöitä, jotka auttavat tiimiä sitoutumaan ja toimimaan yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti (Eklund, 2023, s. 171). Tiimityötaitoja tarvitaan mm. tietojärjestelmän kehittämishankkeissa, joita tehdään usein monen eri osaamisalan asiantuntijoista koostuvista tiimeissä (Pirinen, 2023, s. 388). Tiimin yhteistyötaidoilla edistetään myös yhdessä oppimista, jota voidaan pitää yhtenä menestystekijänä organisaatiossa (Ristinkangas ym. 2021, s. 202). Valmentavalla johtamisella pyritään kehittämään yksilöiden kyvykkyyttä ja rakentamaan menestyviä tiimejä, joissa jokainen on tietoinen omasta roolistaan ja on valmis toimimaan sen mukaisesti (Parviainen & Parviainen, 2017, s.28).

Viestinnän avulla voidaan kasvattaa henkilöstön tietoisuutta ja sen merkitys korostuu etenkin muutostilanteissa. Viestintä on myös yksi osallistamisen keino, jolla henkilöstö saadaan mukaan organisaation toimintaan. (Viitala, 2021 s. 129.) Viestintä edistää myös oppimista, kun henkilöstö saa tietoa heille kuuluvista uusista työtehtävistä (Pirinen, 2023, s. 246). Viestimällä muutoksisista ja tutustuttamalla uuteen tietojärjestelmään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on katsottu olevan myönteinen vaikutus käyttäjien kokemukseen (Pohjonen, 2002, s. 51).

Palaute kuuluu valmentavan johtamisen keinoihin edistää henkilöstön kehittymistä ja oppimista (Ellinger & Bostrom, 1999). Hyvän palautekäytännön avulla voidaan organisaatiossa edistää valmentavaa kulttuuria, kun sen jäsenet auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 30). Palautteella saadaan tietoa siitä, miten tehtävissä onnistutaan. Se on välttämätön tieto niin organisaatiolle kuin sen jäsenille kehittymisen tueksi. Hyvä palautekulttuuri edistää hyvää työilmapiiriä, kehittää oppimista ja suuntaa tekemistä olennaiseen. (Kupias ym., 2011, s.16-17.) Kehittämishankkeissa onnistuneen lopputuloksen esiin tuominen lisää luovuttaa ja innostusta työyhteisössä (Pirinen, 2023, s. 11).

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen käyttäminen tässä työssä on perusteltua, koska laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä käyttäen perspektiivinä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tarkastella ihmisten omakohtaisia kokemuksia ja näkökulmia, joita pyritään keräämään ihmisten toimiessa luonnollisessa toimintaympäristössään. (Puusa ym., 2020, Johdanto ja Luku 2.) Laadullisessa tutkimuksessa lähestymistapana voidaan käyttää erilaisia tutkimusstrategioita (Ojasalo ym., 2015, s. 51). Lähestymistavan valinnassa on olennaista, että se sopii käytettäväksi kyseiseen tehtävänasetteluun ja tekijä pystyy perustelemaan lähestymistavan valinnan ja sen käytön (Vilkkä, 2021b, s. 29).

Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun on tarkoitus saada syvällisempi ja seikkaperäisempi käsitys prosessista ja luoda sen pohjalta erilaisia

kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimus mahdollistaa tutkittavan kohteen kokonaisvaltaisen tarkastelun sen realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että kehittämiskohde tarkentuu työn edetessä. Vasta syvällisempi perehtyminen alustavaan kehittämiskohteeseen tarkentaa tutkittavan tiedon tausta-aineiston etsintää sekä sitä, mikä todellinen kehittämiskohde on. (Ojasalo ym. 2015, s. 52,54.)

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi tähän työhön, koska tavoitteena on henkilöstön ja esihenkilöiden kokemukseen perustuvan tiedon avulla ymmärtää valmentavan johtamisen keskeisimpiä tekijöitä tietojärjestelmä uudistuksen läpiviemisessä. Työn tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia siitä, miten valmentavista johtamista voidaan hyödyntää osana tietojärjestelmän uudistamista.

3.2 Tutkimusmenetelminä kysely ja teemahaastattelu

Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää, jossa tutkimuksen kohteena olevat ihmiset toimivat luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym., 2015, s. 105). Aineiston kerääminen tapahtuu vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen tavoite määrittää sen, minkälaista aineistoa tutkija kerää, miten hän niitä tulkitsee ja miten tutkija ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kertomuksia. (Puusa ym., 2020, Luku 3.)

Tutkimusmenetelmät ovat lajiteltu tutkimuskirjallisuudessa laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Laadulliselle tutkimukselle ominaisia tutkimusmenetelmiä ovat erityyppiset haastattelut, ryhmäkeskustelu ja havainnointi. Määrällisten menetelmien käytetyimpänä menetelmänä pidetään kyselylomaketta, jonka avulla tietoa voidaan kerätä suureltakin ihmisjoukolta. (Vilka, 2021b, s. 76, 99-100, 114.) Tutkimustyössä on kuitenkin tärkeää hyödyntää erilaisia menetelmiä, jotta saadaan kerättyä laajemmin tietoa ja erilaisia näkemyksiä

tutkimustyön tueksi (Ojasalo ym., 2015, s. 40). Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää laadullisten menetelmien lisäksi myös määrällisiä menetelmiä (Puusa ym., 2020, Luku 5, kohta 13). Tässä työssä aineistoa kerätään henkilöstölle teetetyn kyselyn ja esihenkilöille pidetyn teemahaastattelun avulla.

Kyselytutkimus sopii käytettäväksi monien eri ilmiöiden tutkimiseen. Sen avulla saadaan kerättyä kattava tutkimusaineisto, kun tietoa voidaan kerätä suurelta ja hajallaan olevalta joukolta. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 195; Vilkka, 2021b, s. 76.) Edellytyksenä kyselytutkimuksen onnistumiselle on, että tutkittavasta aiheesta on saatavilla riittävästi tietoa. Se sopii tilanteisiin, jossa halutaan selvittää lähtötilanne tai saada arvio siitä, miten tutkimustyön tavoite saavutettiin. (Ojasalo ym., 2015, s. 40 ja 121.)

Huolellisesti tehdyt ja muotoillut kysymykset luovat pohjan kyselytutkimuksen onnistumiselle. Tulokset voivat vääristyä, jos vastaaja ei ymmärrä kysymystä samalla tavalla, kun kysyjä on kysymyksen ajatellut. Kysymysten tulee olla suoraviivaisia eikä ne saa johdatella vastaajaa. (Valli, 2018, s. 81.) Erilaisia kysymysmuotoja voidaan käyttää sen mukaan, miten ne vastaavat tutkijan tiedontarpeeseen. Monivalintakysymykset sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot ja avoimiin kysymyksiin vastaaja voi vapaasti ilmaista oman mielipiteensä. (Vilkka, 2021a, s. 108.)

Verkkokyselyn avulla on tavoitteena kartoittaa tietojärjestelmien loppukäyttäjien kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja pyrkiä selvittämään mitkä valmentavan johtamisen tekijät edistävät tietojärjestelmäuudistuksen läpivientiä. Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä ja se toteutetaan anonyyminä verkkokyselynä Oikeusrekisterikeskuksen rekisteripalveluiden ja täytäntöönpanopalveluiden henkilöstölle, jotka käyttävät päivittäisessä työssään useita eri tietojärjestelmiä.

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä, joka voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. Erot haastattelumenetelmien välillä ilmenee usein siinä, kuinka vapaamuotoisesti haastattelu käydään. (Puusa ym. 2020, Luku 3 kohta 6.) Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa esimerkiksi se, minkälaista tietoa kehittämistyöhön tarvitaan (Ojasalo ym. 2015, s. 106).

Teemahaastattelussa on tarkoitus keskustella laajemmista asiakokonaisuuksista eli teemoista siten, että esitetään tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana (Kananen, 2017, s. 95). Teemahaastattelulle on ominaista, että siihen valituilla henkilöillä on kokemusperäistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Myös tutkijan on oltava perehtynyt aiheeseen, jotta hän voi haastattelun avulla syventää omaa tietouttaan asiasta. Teemahaastattelusta saatu aineisto perustuu haastateltavien tulkintoihin ja siihen minkälaisen merkityksen he antavat asioille. (Puusa ym., 2020, Luku 3 kohta Teemahaastattelu.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluna, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa on paikalla useampi haastateltava samaan aikaan (Kananen, 2015, s. 148). Ryhmähaastattelua suunniteltaessa on määriteltävä, minkälaista tietoa haastattelusta halutaan ja arvioida ryhmään sopivat henkilöt sen mukaan, että tavoite on mahdollista saavuttaa (Ojasalo ym., 2015, s. 112). Ryhmähaastattelu sopii tilanteisiin, joissa haastateltavat tuntevat tutkittavan ilmiön ja sen avulla voidaan selvittää ryhmän yhteinen kanta tutkittavasta aiheesta (Kananen, 2015, 149; Puusa ym. 2020, Luku 3, kohta Ryhmähaastattelu). Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että haastattelussa pitäydytään tarkoitettussa teemassa. Muilta osin ryhmähaastattelu on varsin joustava menetelmä, jossa haastattelija voi kohdistaa kysymyksen vain yhdelle haastateltavalle ja toisaalta keskustelun voi antaa edetä vapaasti haastateltavien kesken. Siten ryhmähaastattelun avulla saadaan kerättyä kattava ja monipuolinen aineisto. (Puusa ym., 2020, Luku 3 kohta Ryhmähaastattelu.)

Tässä työssä haastattelu tehdään teemahaastatteluna, joka toteutetaan ryhmässä. Haastatteluun kutsutaan rekisteripalveluiden ja täytäntöönpanopalveluiden päälliköt sekä toimialajohtaja. Haastattelun tavoitteena on selvittää haastateltavien käsityksiä valmentavan johtamisen nykytilasta organisaatiossa sekä niitä valmentavan johtamisen keinoja, joita he pyrkivät käyttämään päivittäisessä työssään. Lisäksi haastattelussa on tarkoitus keskustella, miten esihenkilöt kokevat valmentavan johtamisen osana tietojärjestelmien kehittämisprojekteja. Haastattelu tallennetaan ja siitä saatu aineisto puretaan litteroimalla.

Litterointi tarkoittaa aineiston purkamista tekstiksi. Litteroinnin tarkkuudelle ei ole määritelty yksiselitteistä tapaa. Se voidaan tehdä sanatarkasti koko aineistolle tai purkaa teemoittain puhekielelle. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa miten aineistoa halutaan hyödyntää tutkimuksessa. Jos aineistosta kerätään vain esille tulleita asioita, riittää että litterointi tehdään puhekielelle. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 222; Ojasalo ym., 2015, s. 110.)

4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

4.1 Coaching valmentavan johtamisen taustalla

Ristikankaan & Ristikankaan (2017, s. 21) mukaan coaching on saanut alkunsa jo antiikin filosofeista. Osaksi johtamiskirjallisuutta se on tullut urheilumaailmasta 1950-luvulla. Suomeen coaching on jalkautunut 2000-luvun alussa life coaching-tyyppisen elämäntaitovalmennuksen kautta. Vuonna 2004 on Suomeen perustettu ensimmäinen business-coaching yhdistys, jonka tehtävät ovat painottuneet coachingin kehittämiseen liike-elämässä. (Harmaja & Hellbom, 2007, s. 225.) Suomen Coaching-yhdistys määrittelee coachingin menetelmäksi, joka ”auttaa fokusoimaan ajattelua ja toimintaa, saavuttamaan

tavoitteita sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä.” (Suomen Coaching-yhdistys, 2024, Mitä Coaching on?)

Coachingille ei ole löydetty suomenkielistä vastinetta, joka kuvaisi menetelmää sen varsinaisessa merkityksessä. Ammatticoachien kesken coaching on kuitenkin vakiintunut termi ja työskentelytapa kansainvälisellä tasolla. Coachingin perususkomuksena on, että jokaisella ihmisellä on enemmän potentiaalia, kuin ensisilmäys antaa ymmärtää. Menetelmä keskittyy nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Sen tavoitteena on tarjota uudenlaisia näkökulmia, helpottaa nykytilannetta sekä rohkaista menestymistä tulevaisuudessa. Lisäksi asiakkaan vastuu omista teoistaan ja valinnoistaan korostuu coachingissa. (Ruutu, 2020, s. 19-20, 26.) Coaching on alkujaan tarkoitettu käytettäväksi yksilölähtöisenä tekniikkana, jota voidaan hyödyntää organisaation ulkopuolisen ammatti-coaching palveluna tai organisaation oman koulutetun coaching toimesta (Carlsson & Forssell, 2017, s.32, 50).

Coachingin hyötyjä on alettu tiedostamaan myös esihenkilöiden taitona. Coaching-menetelmien hyödyntäminen oman kehityksen tukena sekä osana omaa johtamistyötä on korostunut johtotehtävissä toimivien keskuudessa. Coaching perustuu tekniikkaan, jossa valmentaja ei siirrä suoraa tietoa eteenpäin vaan pyrkii tehostamaan valmennettavan omaa ajatustyötä. Siten oppiminen tapahtuu oivaltamalla, joka vaikuttaa myös vastuunottamiseen ja tekemisen tehokkuuteen. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 33, 35, 50.) Työkaluina coachingissa käytetään avoimia ja vahvoja kysymyksiä, joilla asiakkaan ajatustyöhön pyritään tuomaan uusia näkökulmia (Ruutu, 2020, s. 26).

Coaching on tiivis ja läheinen yhteistyösuhde valmentajan ja valmennettavan välillä, jossa valmennettavan koko potentiaali pyritään saamaan käyttöön. Vaikka johtaminen ei voi täysin perustua kahdenkeskiseen yhteistyöhön, vaikuttaa coaching tänä päivänä valmentavan johtamisen taustalla. (Ristikangas

& Ristikangas, 2017, s. 22.) Valmentaminen nähdään laajempänä ja monimerkityksellisempänä käsitteenä kuin coaching. Perinteisen valmentajan ja valmennettavan välisessä suhteessa on usein taustalla, että valmentaja toimii asiantuntijana, joka opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa kohti muutosta omaa tietotaitoaan ja kokemustaan hyödyntäen. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 50.)

Coachingin tuo organisaatiolle taloudellista hyötyä sekä edistää vuorovaikutusta. Menetelmän avulla jokaisen päätöksentekotaidot kehittyvät, tiimit ovat tuottavampia ja jäsenten motivaatio vahvistuu. Lisäksi organisaation jäsenet kantavat kukin oman vastuunsa ja edistävät yhteistä päämäärää. Se lisää siten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. (Ruutu, 2020, s. 29-30.)

4.2 Valmentava organisaatiokulttuuri

Menestyksessä johtamisessa korostetaan ihmisten merkitystä ja organisaatiokulttuuri on noussut huomattavan tärkeäksi tekijäksi työyhteisössä. Avain menestykseen löytyy, kun pystytään vaikuttamaan ihmisiin ja saadaan heidät osaksi koko organisaation toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 24.) Myös työn merkityksellisyys korostuu nykypäivänä yhä enemmän ja se ohjaa monia työpaikan valinnassa. Lisäksi oppiminen on noussut suureksi osaksi työn tekemistä. Henkilöstö odottaa johtamiselta enemmän yksilön huomioimista, joka vaatii johtajuudelta erilaisuuden tunnistamista niin yksilöiden tarpeiden, vaatimusten kuin odotusten osalta. (Soback, 2021, s. 37.)

Valmentavan kulttuurin ajatuksena on organisaatio, jossa jokainen toimii valmentajana ja sparraajana toisilleen riippumatta siitä, onko työntekijä vai esihenkilö. Valmentava kulttuuri syntyy vuorovaikutussuhteista, joissa kehittäminen, oivaltaminen ja onnistuminen ovat keskeisiä tekijöitä. (Ristikangas & Grünbaum, 2013, luku 8.) Myös henkilövoimavarat kuuluvat valmentavan

johtamiskulttuurin perusarvoihin. Ihmislähtöisyyden tulee olla aitoa ja kommunikoinnin rehellistä sekä oikea-aikaista. Kaikki organisaation jäsenet pyritään osallistamaan toiminnan kehittämiseen jo suunnittelun alkaessa. (Valpola, 2021, s. 185.)

Työntekijöiden osallistaminen osaksi yrityksen toimintaa ja tulevaisuuden suunnittelua kasvattavat kokemusta työn mielekkyydestä, kehittää osaamista sekä lisää sitoutumista organisaatioon. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön sekä organisaation asioihin vahvistavat myös yksilön sisäistä motivaatiota. Osallistamisen edellytyksenä on, että työntekijät ymmärtävät organisaation toimintaa riittävästi, tiedottaminen on avointa ja päätöksenteko läpinäkyvää. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 251-252.)

Valmentavan johtamiskulttuurin luominen ja menestyminen osana johtamisjärjestelmää vaatii organisaatiolta valmentavan toiminnan tukemista (Harmaja & Hellbom, 2007, s. 227). Organisaatiossa kulttuurin luominen ja muuttaminen lähtee johtajuudesta ja tavasta johtaa. Kulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, mutta pitkäjänteisellä johtamiskäyttäytymisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa muutokseen. Johtajien tulisi sisäistää, että he ovat kulttuurin luomisen keskiössä ja vaikutukset näkyvät päivittäin heidän astuessaan työpaikalle. (Parviainen & Parviainen, 2017, s. 150.) Valmentava kulttuuri vaatii lisäksi selkeää viestintää sekä yhdenmukaisia arvoja, jotka edistävät valmentavaa johtamista (Milner ym. 2020, s. 248).

Siirtymisestä valmentavaan johtajuuteen tulisi viestiä mahdollisimman avoimesti. Johtamistavan äkillinen muuttuminen ilman perusteltua syytä, voi aiheuttaa johdettavissa varovaisuutta ja epäilyä uudenlaista vuorovaikutusta kohtaan. Avoin viestiminen kertoo myös siitä, että johdettavat osallistetaan mukaan prosessiin tasavertaisina osapuolina. (Solback, 2021, s.158-159.) Koko organisaation laajuinen valmentavaa johtamista korostava johtamistyyli

auttaa johtajia tunnistamaan valmentamisen etuja ja hyötyjä itselleen sekä johdettavilleen (McLean ym., 2005, s. 160).

4.3 Esihenkilö valmentavana johtajana

Myles Downey (2003, s. 98-99) katsoo, että valmentavaan johtajuuteen kuuluu erilaisia rooleja, joita esihenkilö voi käyttää tilanteen mukaan. Coach-roolissaan esihenkilö auttaa johdettaviaan ymmärtämään heidän tehtäviään ja roolejaan sekä kulkemaan yhteisiä tavoitteita kohti. Leader-roolissaan esihenkilö toimii roolimallina ja selvittää johdettavilleen organisaation vision ja tunnistaa ne toimet, joilla visio saavutetaan. Manager-roolissaan esihenkilö huolehtii organisaatiokulttuurin ja pelisääntöjen edistämisestä sekä organisoii tehtäviä ja projekteja. Myös yksilöllisten ja tiimilähtöisten tavoitteiden asettaminen sekä henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien luominen kuuluu manager-johtamisen tehtäväkenttään.

Valmentajan roolissa esihenkilön on luovuttava valvovasta ja käskävästä toiminnasta ja keskityttävä rakentamaan hyvää luottamussuhdetta johdettaviinsa sekä uskoa heidän kykyihinsä. Luottamuksen merkitys nousi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi Ladyshewskyn tutkimuksessa, jossa valmentavaa johtamista tutkittiin keskittyen esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. (Ladyshewsky, 2010, s. 294.) Luottamus vaikuttaa myönteisesti ihmisten kohtaamiseen ja kommunikointiin sekä ristiriitatilanteista selviytymiseen (Kurttila ym., 2010, s. 53). Lisäksi luottamus sitouttaa ja vahvistaa johdettavien motivaatiota ja epävarmuus uusia asioita kohtaan väheenee. Luottamus on omaehtoista eikä se synny käskemällä, vaatimalla tai pakottamalla. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 166, 170.) Luottamus rakentuu luomalla avoin työyhteisö, jota esihenkilön tulisi toiminnallaan pyrkiä edistämään (Kurttila ym., 2010, s. 53).

Valmentavalla johtajalla on halu johtaa ja työskennellä koko olemuksellaan. Vahvan ja tasapainoisen itsetunnon avulla johtajalla on kyky ajatella johdettavien parasta sekä uskoa heidän kehittymismahdollisuuksiinsa. Hyvä valmentaja on kuitenkin jämäkkä, joka arvostaa ja näkee johdettavat tasa-arvoisina. Valmentavassa johtajuudessa korostuu lisäksi esihenkilön tavallisuus. Se perustuu henkilöiden väliseen vahvaan luottamukseen ja suhteen lujittamiseen. Valmentava johtaja on johdettaviensa kanssa tasa-arvoinen. Hän osaa myöntää virheensä ja suhtautuu toisiin arvostavasti ja kunnioittavasti. Tavallisuus esiintyy myös johtajan nöyryytenä ja vaatimattomuutena. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 19; Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 12, 15, 44, 51-53.)

Seeman ym. (2020, s. 7) ovat tutkineet esihenkilöiden valmennustaitojen kehittämisen merkitystä. Tutkimuksesta ilmeni, että esihenkilöiden ammatillinen sekä henkilökohtainen kehittyminen valmentajana on merkityksellistä koko organisaatiolle. Esihenkilöiden kouluttaminen ja kehittäminen valmennusprosessiin sekä oppimiskeskeisen johtajuuden omaksuminen auttavat valmentavan johtamiskulttuurin toteuttamiseen koko organisaatiossa (Ladyshevsky, 2010, s. 302). Valmentamisen tuominen osaksi organisaation toimintaa antaa esihenkilöille mahdollisuuden kehittää työntekijöitään päivittäin (Park ym., 2008).

Johtamismallin muutoksen kannalta on oleellista, että esihenkilö on valmis muuttamaan omaa asennettaan (Seeman ym., 2020, s. 7). Sen omaksuminen vaatii onnistuakseen riittävästi aikaa sekä olosuhteita (Viitala, 2007, s. 89). Myös johtajan oma kyky ja taito valmentamiseen sekä tunneäly ovat tekijöitä, joita valmentaja johtaja tarvitsee roolissaan (Ladyshevsky, 2010, s. 294). Kun esihenkilön tietoisuus omasta toiminnastaan ja vaikuttamisen keinoista kasvaa, hän voi paremmin auttaa johdettaviaan löytämään kyvykkyytensä ja luomaan mahdollisuudet toimivalle yhteistyölle (Ristikangas & Grünbaum, 2013, Luku 2). Myös työntekijöiden omalla suhtautumisella valmentamiseen on merkitystä. Valmentaminen on hyödytöntä, jos työntekijät eivät ole valmiita toimimaan valmennettavana. (Seeman ym., 2020, s. 7.)

4.4 Valmentavan johtamisen keinot

Park ym. (2008, s. 2) näkevät valmentavan johtamisen kokonaisvaltaisena prosessina, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijöitä kehittämään omaa suorituskyykyään. Valmentamalla kasvatetaan työntekijöiden kyvykkyyttä huippuunsa, eikä ainoastaan pyritä korjaamaan heidän heikkouksiaan. McLean ym. (2005, s.163) ovat lisäksi katsoneet, että tehokkaassa valmentamisessa olennaista on tiimilähtöisyys yksilölähtöisen valmentamisen sijaan.

Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja se perustuu luottamukseen (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 12). Se on vuorovaikutussuhde, joka keskittyy kehittämään valmennettavien kykyä johtaa omaa työtään (Soback, 2021, s.10). Valmentava johtaja valitsee olla aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksista, toimintatavoista ja mielipiteistä. Jokainen johdettava on ainutlaatuinen ja heidät tulee kohdata yksilöinä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 89, 92.)

Valmentava johtaminen pyrkii tilanteeseen, jossa johdettavat kykenevät omaa työtä koskevien valintojen tekemiseen, itsenäiseen päätöksentekoon sekä oman työn johtamiseen osana koko organisaation kokonaisuutta. Heidän odotetaan osaavan reflektoida omia ajatuksiaan sekä ymmärtävän omia voimavarojaan. Johdettavilla on taito ja halu arvostavaan ja hyväksyvään kohtaamiseen toistensa kanssa sekä kyky sietää ristiriitaisia odotuksia. Valmentavan johtamisen keskeinen tavoite on toiminta, jossa kaikki osapuolet, kuten johtajat, johdettavat ja sidosryhmät, pystyvät toimimaan toisilleen oppaina ja oppilaina. Voidaan puhua sellaisesta monialaisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa osapuolet kehittävät ja kehittyvät samaan aikaan, kun ajatuksia jaetaan toinen toisilleen ja pyritään löytämään ratkaisuja monitahoisiin haasteisiin. (Soback, 2021, s. 57, 109.)

Ellinger & Bostrom (1999) ovat tutkineet valmentavan johtamisen käytösmalleja oppivassa organisaatiossa. Tutkimuksessa valmentavan johtamisen

käytösmallit jaettiin kahteen ryhmään: voimaannuttaviin (empowering) ja mahdollistaviin (facilitating) käytösmalleihin. Voimaannuttajana johtajat siirtävät valtaa ja vastuuta johdettaville. Johdettavia kannustetaan vastuullisuuteen sekä henkilökohtaisen vastuun ottamiseen. Johtajat eivät tarjoa valmiita vastauksia vaan pyrkivät johdettaviaan kehittämään omia ratkaisujaan ajatuksia herättävien kysymysten avulla. He pyrkivät myös siihen, että johdettavilla on riittävästi resursseja, kuten tietoa ja materiaaleja, kehittymisen mahdollistamiseksi. Mahdollistajana johdettavien oppimista ja kehittymistä edistetään tukemalla ja tarjoamalla uusia näkökulmia asioihin. Keinoina tunnistettiin palautteen antaminen, keskustelu, selkeiden tavoitteiden asettaminen, asioiden katsominen toisesta näkökulmasta sekä oppimisympäristön luominen.

Valmentavan johtamisen keskiössä on luoda johdettaville psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, jossa jokainen voi kokea kuuluvansa yhteisöön omana itsenään. Johdettavat uskaltavat tuoda esiin omia ajatuksiaan, oppia ja kokeilla uutta, ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Soback, 2021, s. 59.) Valmentava johtaminen uskoo ihmisen arvoon, potentiaalin ja kykyyn oppia (Carlsson ja Forssell, 2017, s. 25). Johdettavat kohdataan inhimillisesti ja jokaisen erityistä potentiaalia halutaan vahvistaa. Johtajuus pyritään tuomaan esiin kaikissa. (Soback, 2021, s. 60.) Valmentamisella voidaan edistää yksilöiden ja ryhmän oppimista sekä kehittymistä (Ellinger & Kim 2014, s. 134). Se ei ole yksittäinen tekniikka vaan kokonaisvaltainen tapa, joka ei keskity opettamiseen vaan oppimisen mahdollistamiseen (Whitmore 2009, 19).

Vastakohtana suoralle johtamistavalle, jossa esihenkilö usein ohjeistaa, antaa vastukset ja pyytää tekemään, valmentava johtaminen perustuu kysymiseen ja kuunteluun (Kurttila & Aalto, 2015, s. 18-19). Valmentamisen yksi keskeisin vaikuttamisen väline on kysymysten esittäminen. Ne ovat keino aktivoida ja ylläpitää prosessia, jolla johdettava kykenee itsenäiseen ajatteluun, uusiin oivalluksiin ja ongelmanratkaisuun. Kysyminen kertoo myös arvostuksesta, aidosta kiinnostumisesta ja halukkuudesta hyödyntää toisen ajatuksia. (Soback,

2021, s.133.) Kysymysten seurauksena johdettavat joutuvat myös pohtimaan toimintansa mahdollisia seurauksia sekä ennakoimaan toimintansa vaikutuksia (Ellinger & Bostrom, 1999).

Hyvinä kysymyksinä valmentavan johtamisen kannalta pidetään avoimia kysymyksiä, jotka alkavat M-alkuisilla kysymyssanoilla, kuten mitä, miten tai milloin. M-kysymyksillä ohjataan vastaajaa ajattelemaan ja pohtimaan vastaustaan pintaa syvällisemmin. (Solback, 2021, s. 139-140.) Avointen kysymysten esittämiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa. Kysymysten avulla on tarkoitus aktivoida ajattelua esimerkiksi kyseenalaistavilla, tarkastelevilla tai selventävillä kysymyksillä. Oivalluttavat kysymykset sopivatkin siten moniin tilanteisiin. Kysymyksen asettelussa on tärkeää, että se ei ole johdattelua. Vastaajan täytyy pystyä uskomaan siihen, että kysymykseen ei haeta yhtä oikeaa vastausta. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 112.)

Valmentavassa työotteessa korostuu tavoitteiden asettaminen osana yksilöiden ja tiimien kehittämistä (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 218). Hyvin määritelty tavoite on selkeä ja ymmärrettävä ja sen saavuttamiseen voi itse vaikuttaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 71). Tavoitteiden selkeyttämisellä ja niiden liittäminen osaksi organisaation laajempia tavoitteita on katsottu olevan vaikutusta työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Ellinger & Bostrom, 1999).

5 VALMENTAVAN JOHTAMISEN HYÖDYNTÄMINEN TIETOJÄRJESTELMÄKEHITYKSESSÄ

5.1 Osallistaminen

Tietojärjestelmän kehittäminen on organisaation toiminnan kehittämistä, jonka tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden toiminnon mahdollistaminen tai toimintojen tehostaminen. Vaikka tietojärjestelmäkehityksen pääpaino on teknologian kehittämisessä, vaikutukset ulottuvat myös tietojärjestelmän käyttäjiin. Yhtenä tärkeimpänä tietojärjestelmäkehitykseen osallistuvana henkilöryhmänä pidetään tietojärjestelmän käyttäjiä. (Pohjonen, 2002, s. 14, 47.)

Projektin onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat selkeät määrittelyt jäsenten rooleissa ja tehtävissä sekä niihin sitoutuminen koko projektin ajaksi (Pirinen, 2023, s. 410). Lisäksi onnistumisen kannalta on olennaista, että loppukäyttäjät ovat mukana kehittämisen kaikissa eri vaiheissa (Kehusmaa, 2023, s. 203). Usein loppukäyttäjien näkemyksistä on eniten hyötyä juuri suunnittelun alkuvaiheessa. Heillä on laajasti tietoa sen hetkisestä tilanteesta, jota voidaan hyödyntää suunnittelun alkuvaiheessa. (Saariluoma ym., 2010, s. 125.)

Järjestelmäkehityksen yhtenä haasteena nähdäänkin loppukäyttäjien tarpeiden huomioiminen. Heidän näkemyksensä jää usein pimentoon, kun määritellään esimerkiksi järjestelmävaatimuksia. Se voi näkyä loppukäyttäjien muutosvastarintana viimeistään siinä vaiheessa, kun järjestelmä otetaan käyttöön. (Juvonen, 2018, s. 58.) Lisäksi erilaiset odotukset ja tavoitteet loppukäyttäjien ja järjestelmäkehittäjien välillä voivat aiheuttaa ristiriitaisia näkemyksiä (Pohjonen, 2002, s. 50).

Osallistaminen on yksi valmentavan johtamisen keskeisin keino, jolla voidaan edistää henkilöstön sitouttamista osaksi organisaation toimintaa ja

kehittämistä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 252). Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät myös kokemusta työn mielekkyydestä. Usein kehittämistyön lopputulos tuntuu merkityksellisemmältä ja arvokkaammalta, kun henkilöstö on päässyt itse vaikuttamaan ja olemaan mukana kehittämisessä. (Pirinen, 2023, s. 120.)

Osallistamisella pyritään luomaan mahdollisuuksia osallistua mukaan toimintaan sekä antamaan yksilölle kokemus osallisuuden tunteesta (Luoma-aho & Pekkala, 2019, s. 15). Käyttäjien osallistamisesta projektiin käytetään myös ilmaisua ihmislähtöinen suunnittelu, jolla tarkoitetaan käyttäjien konkreettista osallistumista suunnitteluun, joka perustuu heidän tarpeilleen. Käyttäjien osallistamisen on katsottu olevan keskeinen kehittämistoiminnan onnistumiseen vaikuttava tekijä. Heitä voidaan osallistaa kehittämiseen eri tavoilla. Tarkoituksena on ymmärtää heidän tavoitteitaan, jolloin kehittämistä voidaan ohjata suuntaan, joka vastaa heidän tarpeitaan. (Toikko & Rantanen, 2009, s.95-96.)

Käytännössä osallistaminen voi tarkoittaa mielipiteiden tai ideoiden pyytämistä asioista, joilla on merkitystä tiimin toimintaan. Osallistavia tapoja voivat olla myös erilaiset ryhmämenetelmät, kuten työpajatoiminta, joissa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda esiin omia ajatuksiaan. (Ristikangas ym., 2021, s. 53) Työpajatoiminta on henkilöstöä sitouttavaa ja osallistavaa toimintaa, joka sopii käytettäväksi tilanteisiin, jossa kohderyhmän tarpeista halutaan saada syvempää tietoa ja laatia esimerkiksi erilaisia kehitysideoita. Työpajoissa keskustellaan valitusta teemasta ja pyritään löytämään ratkaisuja haasteisiin, laaditaan kehitysideoita tai päätetään muunlaisesta lopputulemasta, johon kaikki osallistujat voivat sitoutua. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 71.) Lisäksi henkilöstön roolia kehittämistyöhön voidaan vahvistaa myös erilaisten tietoisuuksien ja webinaareiden muodossa tai järjestämällä keskustelutilaisuuksia tai foorumeja (Pirinen, 2023, s. 409; Toikko & Rantanen, 2009, s. 96).

Osallistamisen lisäksi kuunteleminen on yksi valmentavan johtamisen keino huomioida henkilöstöä kehittämissuhteissa (Huttunen, 2018, s. 156). Sen tarkoituksena on tiedon saannin lisäksi osoittaa johdettavalle, että häntä kuullaan ja hänen kertomallaan on merkitystä (Parppei, 2018, s. 88). Aito kuunteleminen ei ole helppoa, mutta se palkitsee. Se on valinta kiinnostua toisen ihmisen näkemyksistä ja kokemuksista. Arvostava kuuntelu vaatii aitoa läsnäoloa ja pyrkimystä ymmärtää toisen näkökulmia mahdollisimman hyvin. (Kurttila ym., 2010, s. 51.) Kuuntelija pyrkii todella kuulemaan, ymmärtämään ja sisäistämään sen mitä toisella on sanottavaa (Kupias ym., 2019, s. 55). Se auttaa antamaan tilaa johdettavien omille ajatuksille sekä rohkaisee ilmaisemaan omia mielipiteitä. Kuuntelua voidaan pitää onnistuneena, kun toinen kokee tuleensa kuulluksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 105.)

5.2 Oppiminen ja kehittyminen

Valmius teknologian käyttämiseen ihmisten välillä on vaihtelevaa. Toiset innostuvat teknologian hyödyntämisestä ja toisia arveluttaa oman osaamisen puute. Usein kyse on epävarmuudesta omaa oppimista kohtaan. Teknologian kehitys on jatkuvaa ja ilman riittävää koulutusta työntekijät voivat turhautua ja aiheuttaa vastarintaa. (Pirinen, 2023, s. 37-38.) Myös käyttäjien motivaatiolla on vaikutusta uuden teknologian käyttöönottoon. Miten ihmisiä motivoidaan omaksumaan uusia tuotteita tai kehittämään tarvittavaa osaamistaan? Miten motivoida heitä näkemään uuden teknologian edut ja käyttömahdollisuudet? Tyypillinen käyttäjien motivaatiota laskevana asiana on negatiiviset tunteet, jotka voivat johtua teknologian huonosta käytettävyydestä. Vaikea käytettävyys voi vaikuttaa myös halukkuuteen opetella uuden järjestelmän käyttöä. (Saariluoma ym., 2010, s 47, 49, 67-68.)

Valmentavalla johtamisella voidaan johtaa oppimista kokonaisvaltaisesti ja tarjota jatkuvaa tukea oppimisen eri tasoilla (Soback, 2021, s. 37). Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksesta ilmeni, että valmentava esihenkilö voi edistää

oppimista ja kehittymistä voimaannuttavien ja mahdollistavien käyttäytymismallien avulla. Voimaannuttajana esihenkilö pyrkii kehittämään johdettavien omaa ongelmanratkaisutaitoa oivalluttavien kysymysten avulla ja tarjoamalla riittävästi resursseja kehittymiseen. Mahdollistajana esihenkilö toimii tukena ja luo sopivat puitteet oppimiselle. (Ellinger & Bostroma, 1999.) Valmentavalla johtamisella edistetään myös koko yhteisön oppimista. Yhdessä käydyt keskustelut auttavat ymmärtämään toisten toimintatapoja ja ajattelua, jolloin koko yhteisön tietotaito saadaan organisaation käyttöön. Samalla se kehittää johdettavien kykyä ymmärtää kokonaisuuksia sekä niissä vallitsevia syy-seuraussuhteita. (Soback, 2021, s. 38.)

Organisaatiossa vallitsevalla oppimisympäristöllä on vaikutusta yksilön ja tiimin oppimiseen. Sen rakentamisessa huomioidaan yleensä osaamisen kehittämistä tukevia elementtejä kuten työn tekemistä, toiselta oppimista sekä tavanomaista koulutusta. Oppimisympäristö, jossa tuetaan kehittymistä ei keskity pelkästään lopputulokseen vaan oppimisprosessiin. Siten myös ryhmässä arvostus oppimista, kehittymistä, edistymistä, innokkuutta ja ahkeruutta kohtaan kasvavat. Nykyajassa yhdessä oppiminen ja ideoiminen ovat välttämättömiä, koska työn tekeminen painottuu yksin tekemisen sijaan tiimeissä työskentelyyn. Jokaisen yksilön osaamisen hyödyntämisellä ja osaamisen kehittämisellä osana yhdessä oppimista on merkitystä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 13, 16-17, 101.)

Muuttuminen, oppiminen ja kehittyminen vaatii myös pitkäjänteistä työtä, jota voidaan edistää valmentavan keskustelun avulla. Se on toisen kannustamista yrittämään ja kokeilemaan jotain uutta sekä pohtimaan minkälaisilla tavoilla voi auttaa ylläpitämään sellaisten asioiden oppimista, joka auttavat saavuttamaan tavoitteen. Valmentava keskustelu on lisäksi oppimisen ja kehittymisen arviointia siitä, mikä on mennyt hyvin ja missä on menty pieleen. On tärkeää luoda turvallinen keskusteluympäristö, jossa jokainen uskaltaa jakaa kokemuksiaan myös mahdollisesta epäonnistumisesta. (Rauhala, 2020, s. 25.)

Oppimisen kannalta on olennaista kääntää katse niihin henkilöihin, joilta jatkossa odotetaan toisenlaisia toimintatapoja. Muutos tarvitsee onnistuakseen innostuneita henkilöitä. He ovat usein valmiita osallistumaan erilaisiin suunniteltuihin ja löytävät nopeasti muutoksen hyviä puolia. Siten he kannustavat esimerkillään myös muita. Oppiminen vaatii myös aktiivisuutta sekä hyvää ilmapiiriä. Esihenkilön on huolehdittava, että henkilöstö pääsee keskustelemaan ja kysymään uudesta asiasta ja osallistumaan muutokseen. Rennossa ilmapiirissä uskalletaan harjoitella uutta, tehdä virheitä ja esittää kysymyksiä, jotta kehittymistä voi tapahtua. (Kupias ym., 2014, Luku 4 kohta edistä oppimista ja luku 6 kohta Oppiminen muutoksessa ja Suhtautumistapoja.)

Yksilön myönteistä asennetta oppimista kohtaan on selitetty myös sisäisellä motivaatiolla. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tunnetta, jossa yksilö kokee tekemänsä asian innostavaksi, kiinnostavaksi ja arvoisensa mukaiseksi. (Vasalampi, 2017, s. 42.) Yksilön sisäistä motivaatiota ei voi herättää kukaan ulkopuolinen. Valmentavan johtamisen avulla voidaan kuitenkin tukea niitä tekijöitä, jotka edistävät sisäisen motivaation syntymistä. (Parviainen & Parviainen, 2017, s. 33.)

Edward Decinin ja Richard Ryanin (2000, s. 76) itsemääräämisteorian mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness) tukevat olosuhteet. Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän pystyy suoriutumaan annettusta tehtävästä (Parviainen & Parviainen, 2017, s. 35). Kyvykkyyden lisäksi yksilön on koettava, että hänen toimintansa on omaehtoista ja toimintaa voi toteuttaa turvallisuuden ja läheisyyden ilmapiirissä (Deci & Ryan, 2000, s. 70-71).

Motivaation syntymistä voidaan edistää myös selkeillä tavoitteilla, jotka toimivat oppimisen suuntaamisena olennaiseen. Kun opittava asia koetaan itselle hyödylliseksi ja mieluisaksi, se vahvistaa ja ylläpitää motivaatiota oppimiseen.

Lisäksi esihenkilö voi vaikuttaa motivaation esimerkiksi keskustelemalla, kuuntelemalla, yhteisellä ideoinnilla, tarjoamalla tukea sekä rohkaisemalla. (Kupias, 2014, Luku 4 kohta edistä oppimista.) Myös positiivisella palautteella on katsottu olevan vaikutusta sisäisen motivaation syntymiseen (Deci & Ryan, 2000, s. 70-71).

5.3 Tiimityötaidot

Tietojärjestelmän kehittämistä tehdään usein projektitiimeissä, joissa monen eri osaamisalan asiantuntijat kootaan yhteen. Tiimin keskinäisellä luottamuksella, yhteisillä pelisäännöillä ja toimintatavoilla on siten vaikutusta projektin toimivuuteen. Jotta tiimi voi työskennellä tavoitteellisesti, odotetaan sen jäseniltä kannustavaa, muita rohkaisevaa ja tukea antavaa asennetta sekä kykyä rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä. Lisäksi projektitiimi tarvitsee jäseniä, joilla on innovatiivisia ja idearikkaita näkemyksiä kehittämisen tueksi sekä kykyä antaa rakentavaa ja positiivista palautetta. Tiimin jäsenten monipuolinen osaaminen edistää tavoitteen saavuttamista ja toteutuksen jakamista organisaation kaikille tasoille. (Pirinen, 2023, s. 388.)

Valmentava johtaminen pyrkii tilanteeseen, jossa tiimi työskentelee yhteisen tavoitteen eteen itseohjautuvasti ja johtajan rooliksi jää pitää suuntaviivat oikein ja toimia tiimiä kannustavana ja motivoivana henkilönä (Pasanen, 2021, s. 22). Hyvä tiimi on myötämielinen muutoksille ja kehittymiselle. Kun muutostaitoja harjoitellaan, se auttaa tiimiä sietämään epävarmoja tilanteita paremmin ja toimimaan muutostilanteissa tehokkaammin. Jo varhaisessa vaiheessa tiimin kanssa käyty keskustelu siitä, mitä muutos tulee edellyttämään tiimiltä ja minkälaista tukea valmentaja antaa tiimille, auttaa sen jäseniä sitoutumaan muutokseen paremmin. Esimerkiksi jo uuden tietojärjestelmäkehityksen alkuvaiheessa on hyvä korostaa myös järjestelmän käytön opettelua uusien ominaisuuksien lisäksi. (Eklund ym., 2023, s. 92.)

Tiimin tehokkaaseen työskentelyyn, innovatiivisuuteen ja tiedon jakamiseen vaikuttaa, että tiimi ymmärtää yhteiset tavoitteet ja heillä on selkeä käsitys jokaisen rooleista sekä halusta ja osaamisesta työtehtävien tekemiseen (Mayor & Risku, 2015, Kohta Motivointi tiimissä). Onnistuvaa tiimityöskentelyä rakennetaan sitouttamalla tiimi yhteisiin tavoitteisiin ja vastuuttamalla päätöksentekoon. Sitouttamisella pyritään siihen, että tiimissä ollaan samalla aaltopituudella yhteisistä tavoitteista sekä niiden merkityksestä ja tiimin jäsenet ovat valmiita työskentelemään tavoitteiden eteen. Päätöksenteon vastuuttaminen edellyttää, että tiimillä on mahdollisuus tehdä sellaisia päätöksiä, joita yhteiseen tavoitteeseen pääseminen vaatii (Ristikangas ym., 2021, s. 66-68). Toimivalla tiimityöllä voidaan ylittää sellaisiin tuloksiin, jotka ei yksin olisi saavutettavissa. Lisäksi oppimista tapahtuu enemmän ja se on tehokkaampaa kuin yksin oppiessa. (Eklund, 2023, 51.)

Yhteisiä tavoitteita kohti toimivaa tiimiä voidaan selittää yhdessäohjautuvuudella. Sen keskiössä toimii valmentavan tiimin johtaja sekä tiimi, jotka yhteistyössä sopivat rooleista ja rakentavat toimintaa. Yhdessäohjautuvan tiimin potentiaali saadaan esille valmentavalla otteella, jossa johtaminen perustuu sparraamiseen eli kysymiseen, haastamiseen, kuuntelemiseen, tukemiseen ja rohkaisemiseen. Valmentava johtaja toimii tiimin tukena ja auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita sekä kehittämään vuorovaikutusta. Lisäksi hän ohjaa kohti vastuullista oman toiminnan ohjaamista, toiminnan arviointia sekä reflektointia, jotka vaikuttavat yhteiseen oppimiseen. Yhdessäohjautuvuudella on merkitystä mm. työntekijäkokemukseen, tiimityön onnistumiseen ja yhdessä tekemiseen. Kun pääsee vaikuttamaan omaan ja yhteiseen työhön se lisää työn merkittävyyden ja mielekkyyden kokemusta. Lisäksi asiantuntijoiden osaaminen kasvaa, kun asioita tarkastellaan laajempänä kokonaisuutena jokaisen oman näkemyksen ohella. Yhteistyössä korostuu myös monitahoinen osaaminen, luovuus sekä oppiminen, jotka ovat yhä tärkeämpiä keinoja organisaatiolle, jotta se voi menestyä jatkuvan muutoksen ja digitalisoitumisen ajassa. (Ristikangas, ym., 2021, s.73-76.)

5.4 Viestintä

Viestinnän avulla voidaan kasvattaa henkilöstön tietoisuutta ja luoda yhteistä ymmärrystä sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä. Riittävä tietoisuus organisaation asioista auttaa henkilöstöä ymmärtämään omaa rooliaan yhteisössä. Viestintä on myös yksi osallistamisen keino, jolla henkilöstö saadaan mukaan organisaation toimintaan. Toimiva viestintäkulttuuri sallii moniäänisyyden, jolloin asioihin saadaan monipuolisempaa ymmärrystä. (Viitala, 2021 s. 129.) Viestintä edistää myös oppimista ja uusien asioiden omaksumista, kun henkilöstö saa tietoa esimerkiksi heille kuuluvista uusista työtehtävistä (Pirinen, 2023, s. 246).

Viestinnän merkitys korostuu etenkin muutostilanteissa (Viitala, 2021 s. 129). Usein viestintä saa eniten kritiikkiä, kun henkilöstö pitää tiedonsaantia riittämättömänä ja vaikeaselkoisena (Pirinen, 2023, s. 239). Myös tietojärjestelmien kehittämisen yhteydessä on havaittu, että muutoksista viestiminen sekä tutustuttaminen uuteen järjestelmään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa vaikuttavat käyttäjien kokemukseen (Pohjonen, 2002, s. 51).

Viestiminen on usein helpompaa, jos muutoksen kohde pystytään yksilöimään riittävän tarkasti. Viestinnässä keskeistä on faktaan perustuvan tiedon lisäksi varmistaa, että vastaanottajat todella ymmärtävät heille kerrotun asian. Pelkkä teknisten yksityiskohtien tiedottaminen ei ole järkevää. Muutokseen liittyvää tietoa on hyvä käsitellä myös käytännön tasolla, jolloin se koskettaa niiden henkilöiden arkea, joihin muutos vaikuttaa. (Huttunen, 2018, s. 142, 173.)

Muutostilanteissa viestinnän tulee olla avointa ja antaa työntekijöille tunne, että he saavat tarpeeksi tietoa tulevasta. Aktiivisen keskustelun avulla myös muutoksen tavoitteet ja päämäärät selkiytyvät. (Pirinen, 2023, s. 239.) Muutoksesta viestittäessä on olennaista kertoa myös niistä odotuksista ja vaadituista toimenpiteistä, joilla tavoitteeseen päästään. Se auttaa henkilöstöä kulkemaan oikeaan suuntaan. (Huttunen, 2018, s. 175.)

Viestinnässä vastuu tärkeiden asioiden välittämisestä eteenpäin kuuluu johdon lisäksi jokaiselle organisaation jäsenelle (Viitala, 2021, s. 130). Onnistunut viestintä toimii kahteen suuntaan, jolloin myös työntekijällä itsellään on vastuu viestin perille menosta. Aktiivinen työntekijä pyrkiikin itse etsimään tietoa pysyäkseen ajan tasalla asioista. Se helpottaa valmistautumista tulevaan ja auttaa omaksumaan ja hyödyntämään muutoksen tuomia toimia omassa työssään. (Pirinen, 2023, s. 239, 244.)

Tiimin keskinäinen viestintä on merkityksellistä toimivan yhteistyön takaamiseksi. Valmentava johtaja voi vahvistaa tiimissä tapahtuvaa kommunikointia ja tiedon jakamista kertomalla, että viestiminen on jokaisen jäsenen vastuulla. Tiimin jäsenten tietous toisten jäsenten tekemisistä, pyrkimys yhteiseen päätöksentekoon, aktiivinen keskustelu ja yhteistyön merkityksen korostaminen ovat tekijöitä, joita valmentavan johtajan tulee edistää tiimissä tapahtuvan viestinnän edistämiseksi. (Ristikangas ym., 2021, s. 141.)

5.5 Palaute

Palautteella saadaan tietoa siitä, miten tehtävissä onnistutaan. Se on välttämätön tieto niin organisaatiolle kuin sen jäsenille kehittymisen tueksi. Hyvä palautekulttuuri edistää hyvää työilmapiiriä, kehittää oppimista ja suuntaa tekemistä olennaiseen. Lisäksi henkilöstön työsuoritukset ja itsetuntemus paranee. (Kupias ym., 2011, s.16-17.) Säännöllinen palautekäytäntö toimii oppivan organisaation keskiössä, jossa palautekulttuuri kulkee kolmeen suuntaan, työntekijältä esihenkilölle ja takaisin sekä työntekijöiltä toisilleen (Ahonen & Loh-taja-Ahonen, 2014, s. 24). Työntekijöiden välisen palautteen merkitys on vähintään yhtä merkittävää, kuin esihenkilöltä saatu palaute. Se sisältää vertaisnäkökulmaa asioihin ja mahdollistaa siten erilaista tiedon kulkua kuin esihenkilön ja työntekijän välinen palaute. (Kupias ym. 2011, s. 107.)

Hyvän palautekäytännön avulla voidaan organisaatiossa edistää valmentavaa kulttuuria, kun sen jäsenet auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 30). Palautteen antaminen kuuluu valmentavan johtamisen keinoihin edistää henkilöstön kehittymistä ja oppimista (Ellinger & Bostrom, 1999). Valmentava johtaja voi käyttää palautteen antamiseen kolmen koon – sääntöä: kiitä, kannusta ja kehitä. Johdettava saa palautteesta parhaimman hyödyn, kun myönteisen palautteen määrä on kehittävää palautetta suurempi. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 241.)

Hyvään työsuoritukseen liittyvän myönteisen ja kannustavan palautteen lisäksi jatkuva positiivinen viestiminen ja myönteisten näkökulmien painottaminen organisaatiossa rakentaa vahvaa pohjaa vuorovaikutukselle ja varsinaiselle palautteen antamiselle. Palautteella voidaan myös tietoisesti ohjata ja suunnata toimintaa kohti tavoitteita. Vahvistavan palautteen merkitys korostuu etenkin muutosta ja uudistamista koskevissa tilanteissa. (Huttunen, 2018, s. 113.)

Palautteen antamisella edistetään myös tavoitteen saavuttamista. Se kertoo edistymisestä tavoitteen saavuttamiseksi ja vahvistaa siten itseluottamusta sekä innostumista työstä. Kannustavan palautteen saaminen kasvattaa lisäksi kokemusta työn merkityksestä, koska se antaa tunteen onnistumisesta ja edistymisestä. Palautteella on vaikutusta myös vastuuttamiseen, kun palautteen saaja tekee itse päätöksen siitä, miltä osin on valmis muuttamaan toimintaansa. Samalla se lisää luottamusta, kun palautteen saaja kokee, että hänen harkintakykynsä luotetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 18, 72, 74-75.)

Palautetaitojen kehittäminen kuuluu esihenkilön lisäksi myös jokaiselle johdettavalle. Valmentavan tiimin johtajan tehtävä on pyrkiä luomaan avoin palautekulttuuri, jossa tiimin yhteistyö ja oppiminen voi kehittyä. Toimiva palautekulttuuri edellyttää, että jokainen tiimin jäsen on valmis kannustamaan ja ohjaamaan toisiaan sekä tuomaan esiin myös niitä haasteita, jotka voivat vaikuttaa

negatiivisesti työn tekemiseen. Yhdessäohjautuvassa tiimissä palautteen antamista, pyytämistä ja vastaanottamista harjoitellaan yhdessä. Palautetaitojen kehittyminen tiimissä edistää toiminnan ohjaamista kohti yhteistä suuntaa, toisten arvostamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yksilön itsetietoisuutta ja itseluottamusta. (Ristikangas ym., 2021, s. 186-189.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan työn tutkimuksellisen osuuden kokonaiskulku tutkimusmenetelmien valinnasta niistä saatuihin tuloksiin. Alaluvuissa kerrotaan verkkokyselyn toteuttamisesta, tulosten analysoinnista ja esitellään tutkimustulokset sanallisesti sekä kaavioina. Kahdessa viimeisessä alaluvussa kerrotaan teemahaastattelun toteuttamisesta, tulosten analysoinnista ja esitellään tutkimustulokset.

6.1 Tutkimusaineiston muodostaminen

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kohdeorganisaatiossa toteutettavaa valmentavaa johtamista ja sen hyödyntämistä tietojärjestelmäkehityksessä erityisesti loppukäyttäjien asema huomioiden. Tutkimusaineisto koostettiin verkkokyselystä ja ryhmähaastattelusta. Tutkimusaineiston ja aihepiiriin liittyvän teorian avulla pyrittiin selvittämään, miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan valmentavaa johtamista sekä korostamaan niitä valmentavan johtamisen käytänteitä, joita hyödyntämällä voidaan edistää tietojärjestelmähankkeiden onnistumista erityisesti loppukäyttäjien asema huomioiden.

Verkkokyselyn avulla voidaan tutkia suuren ja hajallaan olevan joukon kokemuksia ja mielipiteitä kysymällä valikoituja kysymyksiä, jotka esitetään vastajille samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Vilka, 2021a, s. 46).

Henkilöstölle toteutettavalla verkkokyselyllä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia valmentavan johtamisen nykytilasta ja niistä valmentavan johtamisen tekijöistä, jotka koetaan tärkeäksi erilaisissa tietojärjestelmän kehittämishankkeissa.

Esihenkilöiden näkökulmaa kartoitettiin teemahaastatteluna, joka toteutettiin ryhmässä. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä vallitsevia valmentavan johtamisen käytänteitä ja henkilöstöön kohdistuvia odotuksia. Teemahaastattelun käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska sen avulla pyritään löytämään tutkimustehtävän tai ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & sarajärvi, 2018, s. 64). Puusa ja Juuti (2020, luku 6 kohta Teemahaastattelu ja kohta Ryhmähaastattelu) pitävät teemahaastattelun onnistumiselle olennaisena, että tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön keskeisiä tekijöitä riittävällä tasolla. Ryhmähaastattelun hyödyntäminen sopii käytettäväksi tilanteisiin, joissa tutkijaa kiinnostaa tutkittavien yhteinen näkemys tutkittavasta asiasta.

6.2 Kyselytutkimuksen analysointi

Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan tietojärjestelmien loppukäyttäjien kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja siitä, miten he ovat omaksuneet valmentavaa johtamista omaan työhönsä. Lisäksi kyselyllä pyrittiin selvittämään, mitkä valmentavan johtamisen tekijät edistävät tietojärjestelmähankkeiden läpivientiä. Kyselyyn kootut kysymykset pohjautuvat teoriaosuudessa käsiteltyihin valmentavan johtamisen ydintekijöihin.

Kysely toteutettiin Webropol-työkalun avulla. Henkilökohtainen linkki kyselyyn lähetettiin saatteineen sähköpostilla 46 vastaanottajalle, jotka työskentelevät Oikeusrekisterikeskuksen rekisteri- ja täytäntöönpanopalveluissa. Saatteessa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä tarkennettiin ne aihepiirit, joihin kyselyn avulla on pyritty saamaan vastaus. Lisäksi saatteessa tuotiin

esiin, että vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vastaukset jäävät kohdeorganisaation käyttöön opinnäytetyön valmistuttua. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa.

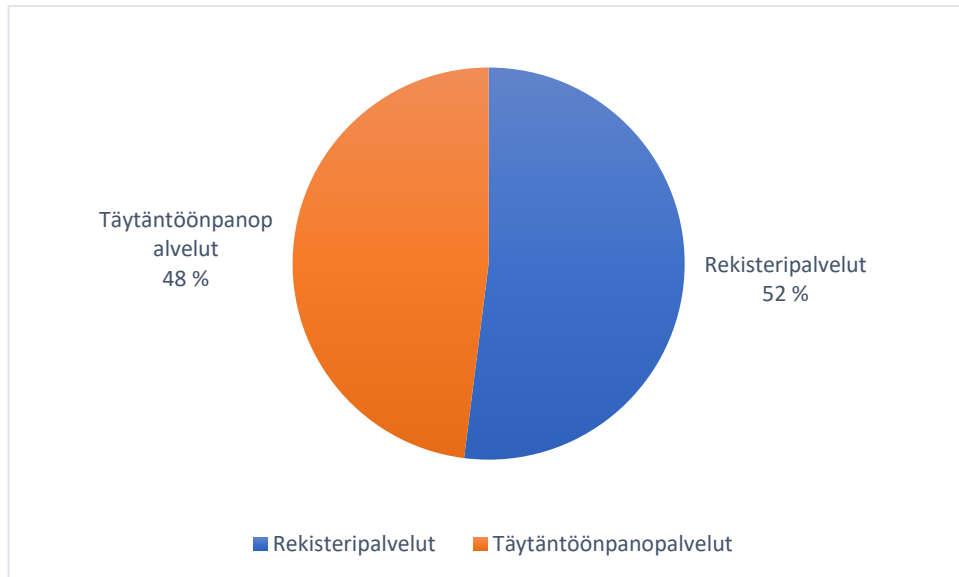
Kyselyyn vastasi 21 vastaaja eli vastausprosentiksi muodostui 46 %. Kyselyyn sisältyi monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiina sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset olivat pakollisia ja avoimiin kysymyksiin sai vastata halutessaan. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan spontaaneja vastauksia, jotta tutkimusaineistoa saatiin monipuolisemmaksi. Osassa monivalintakysymyksiä käytettiin arviointina viisiportaista Likertin-asteikkoa, joka sopii käytettäväksi mielipidettä mittaviin kysymyksiin (Vilkka, 2021a, s. 56). Saadut vastaukset vietiin Webropolista Excellin, jossa ne käsiteltiin ja taulukoitiin. Monivalintakysymysten tulokset on esitetty diagrammeina ja selitetty sanallisesti.

Avoimista kysymyksistä saatujen vastausten analysointiin sovellettiin teemoittelua, joka on yksi laadullisen aineiston analyysitekniikka. Teemoittelun avulla tutkimusaineistosta on tarkoitus havainnoida tutkimuksen kannalta keskeisiä aihepiirejä pilkkomalla aineisto ensin osiin ja sen jälkeen ryhmitellä osat omiin aihepiireihinsä (Hakala, 2024, s. 73; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79). Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset purettiin ja taulukoitiin. Jos vastaus sisälsi useamman eri tekijän, jokainen tekijä eriteltiin taulukkoon. Taulukoinnin jälkeen aineistoa koodaamalla etsittiin tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita, jotka ryhmiteltiin samankaltaisten tekijöiden perusteella ja teemoiteltiin omiin ryhmiinsä.

6.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysymyksellä 1 selvitettiin, työskenteleekö vastaaja rekisteripalveluissa vai täytäntöönpanopalveluissa. Tässä työssä eri yksiköistä saatuja vastauksia on käsitelty yhdessä kokonaiskuvan saamiseksi, mutta erittely antaa

kohteorganisaatiolle mahdollisuuden tarkastella vastauksia myös yksikkökohtaisesti. Vastaajista 52 % eli 11 vastaajaa työskenteli rekisteripalveluissa ja 48 % vastaajista eli 10 vastaajaa täytäntöönpanopalveluissa. Kuviossa 2 on esitetty vastaajien jakautuminen kahden yksikön kesken.



Kuvio 2. Vastausten jakautuminen kahden yksikön kesken

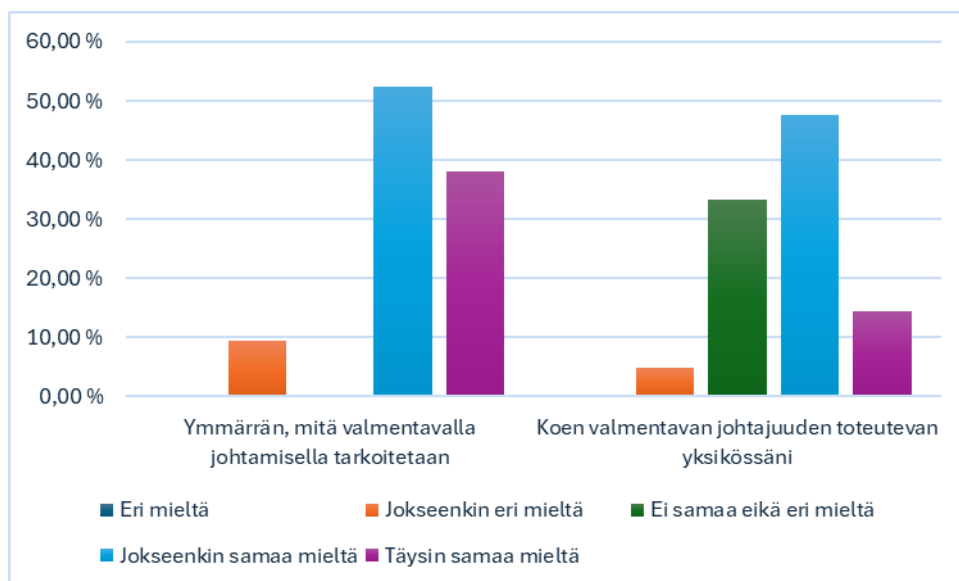
Kysymys 2 sisälsi 12 väittämää valmentavasta johtamisesta. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan valmentavan johtamisen ja johtajuuden nykytilaa Oikeusrekisterikeskuksessa. Väittämät perustuvat valmentavan johtamisen ydintekijöihin, jotka on koottu kirjallisuudesta ja eri tutkimuksissa esille tulleista tekijöistä, joita käsiteltiin työn teoriaosuudessa. Vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin-asteikon vastausasteikkoa: *täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä*. Monivalintakysymyksen väittämät olivat:

1. Ymmärrän mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan
2. Koen valmentavan johtajuuden toteutuvan yksikössäni
3. Koen tulevani kuulluksi
4. Saan tukea haastavissa tilanteissa
5. Minua kannustetaan ratkaisemaan itse ongelmia

6. Voin tehdä itsenäisesti päätöksiä omaa työtäni koskien
7. Saan säännöllisesti palautetta työsuorituksistani
8. Vuorovaikutus yksikössäni on arvostavaa ja minuun luotetaan
9. Tiedän roolini ja tavoitteeni organisaatiossa ja ymmärrän niiden vaikutukset organisaatiolle
10. Vahvuuteni huomioidaan ja osaamistani hyödynnetään
11. Riittävästä resursseista on huolehdittu, jotta voin saavuttaa tavoitteeni
12. Minua kannustetaan oppimaan ja kehittymään

Kahdella ensimmäisellä väittämällä kartoitettiin, ymmärtävätkö vastaajat valmentavan johtamisen käsitteenä ja miten valmentava johtajuus toteutuu yksiköissä. Vastauksista voidaan todeta, että suurin osa vastaajista ymmärtää valmentavan johtamisen merkityksen, sillä 38,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 52,4 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Jokseenkin eri mieltä oli vain 9,5 % vastaajista.

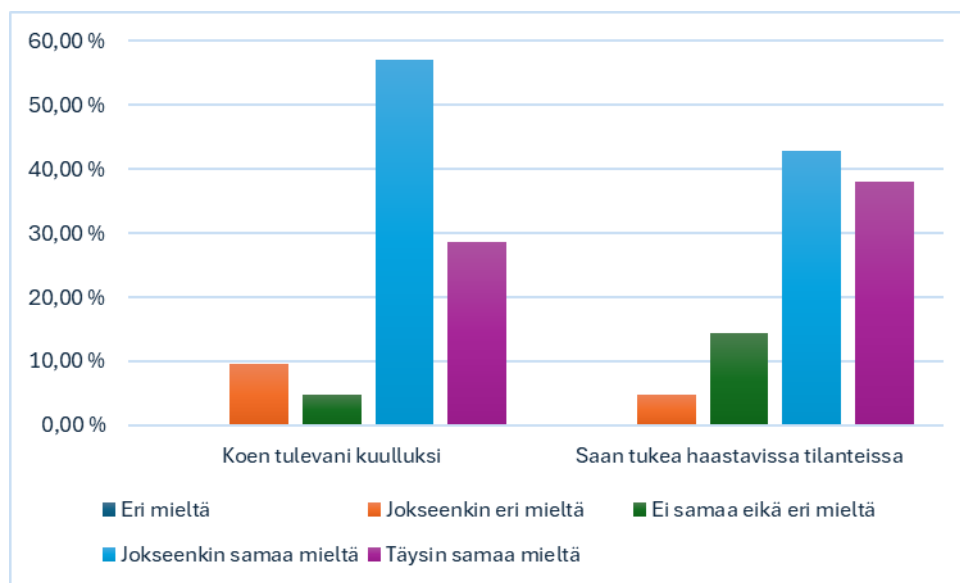
Valmentavan johtajuuden toteutumisesta omassa yksikössään oli täysin samaa mieltä 14,3 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 47,6 % vastaajista. Kolmasosa eli 33,3 % vastaajista ei ollut samaa eikä erimieltä ja jokseenkin erimieltä oli 4,8 % vastaajista. Kuviossa 3 kuvataan väittämien 1 ja 2 tulokset.



Kuvio 3. Väittämien 1 ja 2 tulokset

Väittämillä 3 ja 4 selvitettiin, kokevatko vastaajat tulleensa kuulluksi ja saavatko he riittävästi tukea haastavissa tilanteissa. Vastaajista 28,6 % oli täysin samaa mieltä ja 57,1 % oli jokseenkin samaa mieltä, että tulee kuulluksi omassa yksikössään. Vastaajista 4,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 9,5 % oli jokseenkin eri mieltä väittämästä.

Suurin osa vastaajista koki saavansa tukea haastavissa tilanteissa. Vastausprosentit jakoutuivat siten, että vastaajista 38,1 % oli täysin samaa mieltä ja 42,8 % jokseenkin samaa mieltä väittämästä. 14,3 % vastaajista ei ollut samaa eikä mieltä ja 4,8 % oli jokseenkin eri mieltä. Kuviossa 4 kuvataan väittämien 3 ja 4 tulokset.

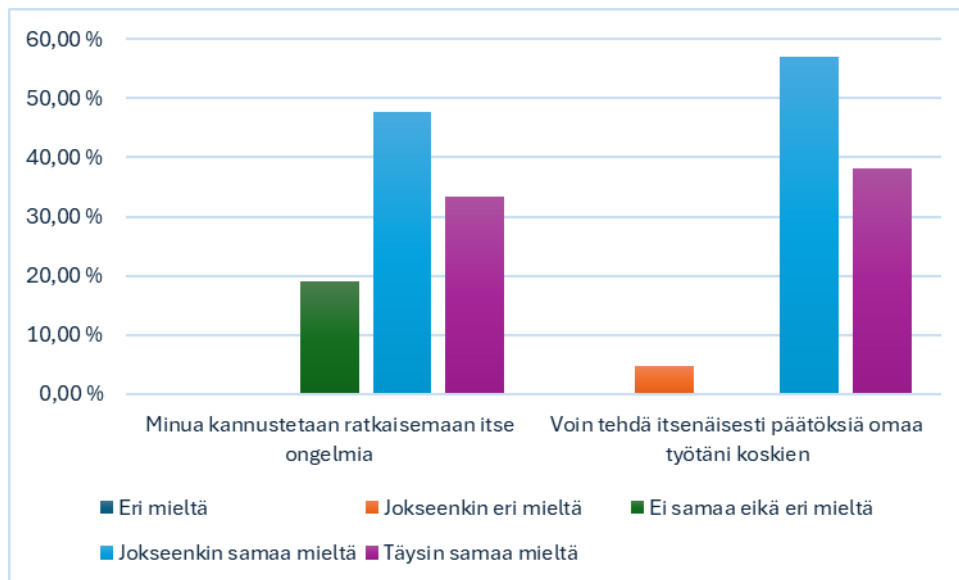


Kuvio 4. Väittämien 3 ja 4 tulokset

Väittämässä 5 ja 6 kysyttiin, kannustetaanko yksikössä itsenäiseen ongelman ratkaisuun ja omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Vastaajista 33,3 % oli täysin samaa mieltä ja 47,6 % oli jokseenkin samaa mieltä, että heitä

kannustetaan ratkaisemaan itse ongelmia. Vastaajista 19,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väittämästä.

Itsenäiseen päätöksentekoon koettiin olevan mahdollisuuksia lähes kaikkien vastaajien osalta, sillä 38,1 % oli täysin samaa mieltä ja 57,1 % oli jokseenkin samaa mieltä, että voivat tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti. Vain 4,8 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Kuviossa 5 kuvataan väittämien 5 ja 6 tulokset.

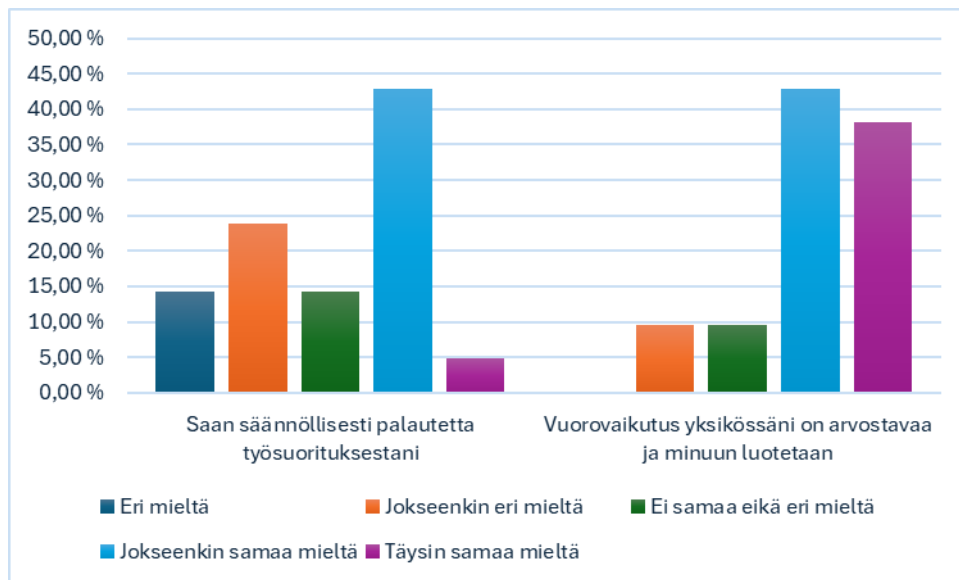


Kuvio 5. Väittämien 5 ja 6 tulokset

Seuraavissa väittämissä 7 ja 8 kysyttiin säännöllisen palautteen saamisesta sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen toteutumisesta yksikössä. Vastaajista 4,8 % oli täysin samaa mieltä ja 42,8 % jokseenkin samaa mieltä säännöllisen palautteen saamisesta omasta työsuorituksestaan. Vastaajista 14,3 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 23,8 % oli jokseenkin eri mieltä ja 14,3 % täysin eri mieltä palautteen säännöllisyydestä.

Suuri osa vastaajista katsoi, että arvostava vuorovaikutus ja luottamus toteutuvat yksikössä. Prosentit jakautuivat siten, että 38,1 % vastaajista oli täysin

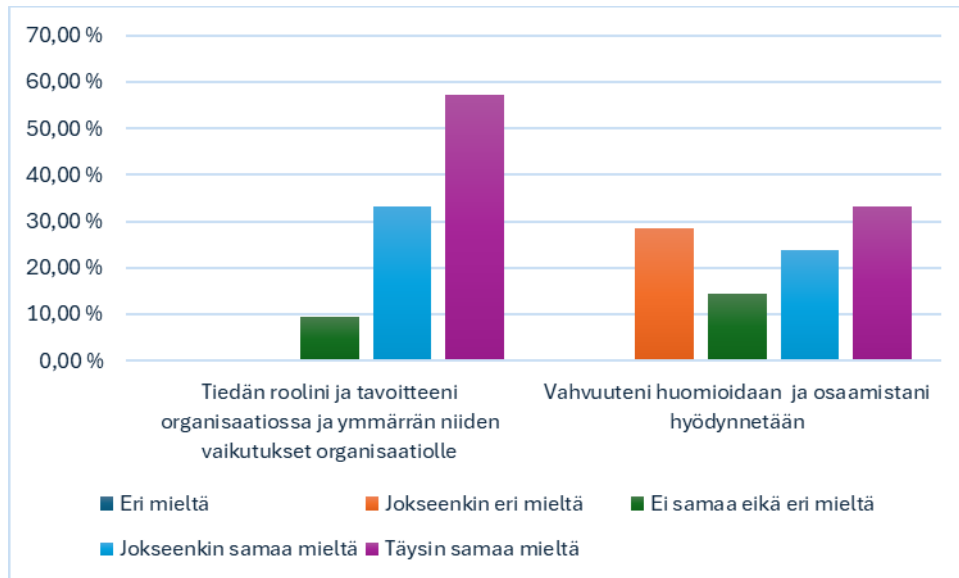
samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 42,9 %. Vastaajista 9,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 9,5 % oli jokseenkin eri mieltä väittämistä. Kuviossa 6 kuvataan väittämien 7 ja 8 tulokset.



Kuvio 6. Väittämien 7 ja 8 tulokset

Väittämillä 9 ja 10 selvitettiin, tietävätkö vastaajat oman roolinsa ja tavoitteensa organisaatiossa ja hyödynnetäänkö heidän osaamistaan. Lähes kaikki vastaajista kokivat tietävänsä roolinsa ja tavoitteensa ja ymmärtävänsä niiden merkityksen koko organisaatiolle. Vastaajista 57,2 % oli täysin samaa mieltä ja 33,3 % jokseenkin samaa mieltä väittämistä. Kukaan vastaaja ei ollut eri mieltä ja vain 9,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämistä.

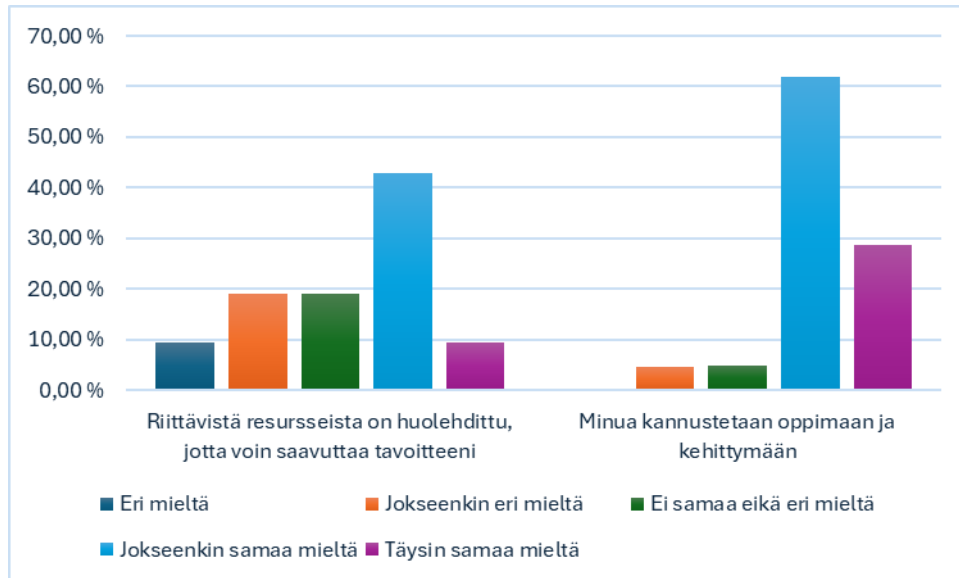
Omien vahvuuksien huomioiminen ja osaamisen hyödyntäminen sai vastauksissa hajontaa. Täysin samaa mieltä vastaajista oli kolmannes eli 33,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 23,8 %. Vastaajista jokseenkin eri mieltä oli 28,6 % ja 14,3 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämistä. Täysin erimielisiä vastauksia ei saatu. Kuviossa 7 esitetään väittämien 9 ja 10 tulokset.



Kuvio 7. Väittämien 9 ja 10 tulokset

Viimeisillä kahdella väittämällä 11 ja 12 kartoitettiin yksikön resurssien tilannetta sekä oppimisen ja kehittymisen myönteisyyttä yksikössä. Vastaajista 9,5 % oli täysin samaa mieltä ja 42,9 % jokseenkin samaa mieltä, että riittävästä resursseista oli huolehdittu, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Jokseenkin eri mieltä oli 19,1 % vastaajista ja 9,5 % oli täysin erimieltä. 19 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä.

Kannustamisen oppimiseen ja kehittymiseen voidaan todeta oleva hyvällä tasolla, sillä 28,6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 61,9 % jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Jokseenkin eri mieltä oli vain 4,7 % vastaajista ja 4,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kuviossa 8 on kuvattu väittämien 11 ja 12 tulokset.



Kuvio 8. Väittämien 11 ja 12 tulokset

Kysymyksellä 3 kartoitettiin henkilöstön mielestä valmentavan johtamisen tärkeimpiä tekijöitä. Kysymykseen valitut vaihtoehdot ovat lähes identtisiä kysymyksessä 2 esitettyjen väitteiden kanssa. Valmiit vaihtoehdot perustuvat valmentavan johtamisen teoriaan ja eri tutkimuksissa esille tulleisiin tekijöihin, joita käsiteltiin työn teoriaosuudessa. Vaihtoehdoksi oli annettu myös *jokin muu, mikä*, joka antoi mahdollisuuden vastata myös vaihtoehtojen ulkopuolelta. Kysymyksessä oli valittava kolme tärkeintä valmentavan johtamisen tekijää.

Kuviossa 9 kuvatusta taulukosta voidaan nähdä kysymykseen annetut vaihtoehdot ja niihin saadut vastausprosentit. Tärkeimmäksi valmentavan johtamisen tekijäksi nousi arvostava vuorovaikuttaminen ja luottamus. Kolme seuraavaksi tärkeintä tekijää olivat samalla vastausmäärällä tuen saaminen haastavissa tilanteissa, kannustaminen itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun sekä riittävästä resursseista huolehtiminen tavoitteiden saavuttamiseksi.

| | |
|---|---------|
| Osallistaminen ja kuuntelu tärkeissä asioissa | 23,80 % |
| Tuen saaminen haastavissa tilanteissa | 42,90 % |
| Kannustaminen itsenäiseen päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun | 42,90 % |
| Riittävä palaute työsuorituksesta | 19,00 % |
| Arvostava vuorovaikuttaminen ja luottamus | 66,70 % |
| Roolien ja tavoitteiden asettaminen | 0,00 % |
| Riittävästä resursseista huolehtiminen tavoitteiden saavuttamiseksi | 42,90 % |
| Kannustava ote oppimiseen ja kehittymiseen | 28,60 % |
| Yksilön vahvuuksien huomioon ja osaamisen hyödyntäminen | 33,30 % |
| Joku muu, mikä? | 0,00 % |

Kuvio 9. Valmentavan johtamisen tärkeimmät tekijät

Kysymys 4 oli avoin kysymys, jolla selvitettiin valmentavalta johtajalta vaadittavia tekijöitä. Kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Annetut vastaukset purettiin, taulukoitiin ja ryhmiteltiin samankaltaisten ominaisuuksien perusteella. Vastauksista saatiin koottua viisi eri teemaa. Teemat kuvaavat tekijöitä, joita valmentajavalta johtajalta vaaditaan: *vuorovaikutustaidot, yksilöllisyyden huomioon, luottamus, sparraaminen ja managerointi.*

Selvästi eniten vastauksia oli annettu valmentavan johtajan *vuorovaikutustaitoihin* liittyen. Vastauksista ilmeni, että valmentavalta johtajalta vaaditaan kykyä kannustaa, kuunnella ja keskustella sekä luoda myönteinen ilmapiiri vuorovaikutukselle. *Yksilöllisyyden huomioimiseen* viittaavat vastaukset kuvasivat valmentavan johtajan kykyä ymmärtää yksilöiden erilaisuutta eri tilanteissa ja kykyä hyödyntää valmennettavien vahvuuksia. *Luottamus* nousi vastauksissa esiin mikromanageroinnin välttämisenä sekä luottamuksena johdettaviin ja heidän osaamiseensa. *Sparraajan* ominaisuus tunnistettiin vastauksista, joista ilmeni tuen saaminen, ongelmanratkaisukyvyn edistäminen sekä valmentavan johtajan kyky saada johdettavat uskomaan omiin kykyihinsä. Vastauksista ilmeni, että valmentavalta johtajalta vaaditaan myös *managerointia*, eli valmentavan johtajan kykyä viedä prosesseja eteenpäin, ymmärtää yleistä tilannekuvaa ja johdonmukaisuutta.

Myös kysymys 5 oli avoin kysymys, jolla selvitettiin valmentavaa johtamista estäviä tekijöitä. Kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Annetut vastaukset purettiin, taulukoitiin ja teemoitettiin samankaltaisten ominaisuuksien perusteella. Vastauksista saatiin koottua kolme eri teemaa, jotka kuvaavat tekijöitä, jotka estävät valmentavan johtamisen onnistumista: *vuorovaikutuksen puute, mikromanagerointi ja ajan puute*.

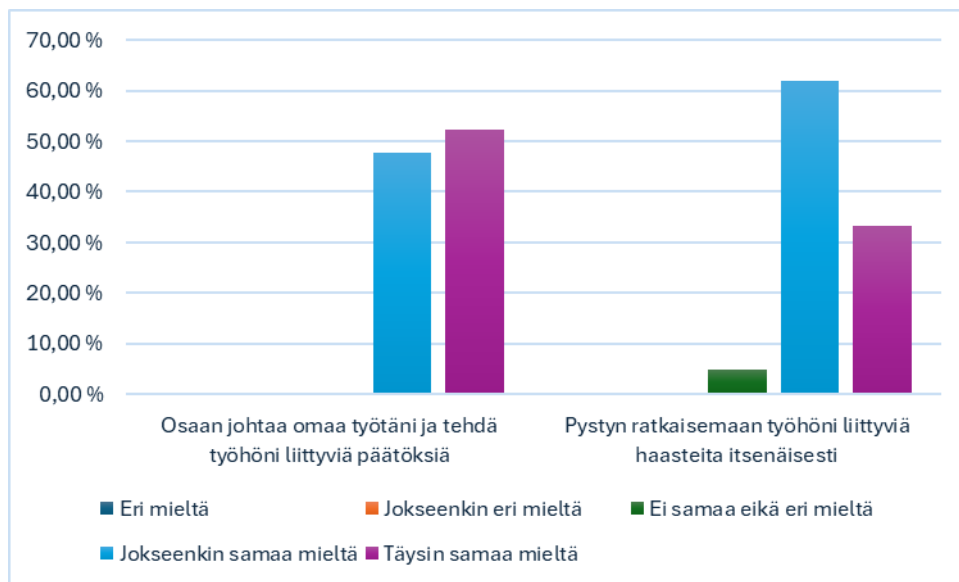
Vuorovaikutuksen puute tunnistettiin vastauksista, joissa esiintyi heikkoon kommunikaatioon, luottamuksen puutteeseen sekä huonoon ja virheisiin keskittyvään työskentelyilmapiiriin liittyviä tekijöitä. *Mikromanageroinnin* sisältöön koottiin vastauksia, joista ilmeni joustamattomuus, työntekijän olemattomat kehittymismahdollisuudet, työskentely ilman palautetta ja työntekijöiden puristaminen samaan muottiin. *Ajan puutteen* vaikutus valmentavaan johtamiseen nousi vastauksissa esiin kiireenä ja resurssien puutteena. Kiireellä nähtiin olevan vaikutuksia mm. tilanteissa, joissa valmennettava ei välttämättä koe tulensa kuulluksi tai saa tukea haastavien asioiden ratkaisemisessa.

Kysymys 6 oli monivalintakysymys, joka sisälsi 7 väittämää henkilön omasta työskentelyotteesta. Kysymyksellä selvitettiin, miten vastaaja on omaksunut valmentavan johtamisen osana omaa työtään. Väittämät on koottu aiemmin teoriaosuudessa käsitellyistä valmentavan johtamisen tavoitteista, jotka on koottu kirjallisuudesta ja eri tutkimuksissa esille tulleista tekijöistä. Vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin-asteikon vastausasteikkoa: *täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä*. Monivalintakysymyksen väittämät olivat:

1. Osaan johtaa omaa työtäni ja tehdä työhöni liittyviä päätöksiä
2. Pystyn ratkaisemaan työhöni liittyviä haasteita itsenäisesti
3. Pääsen keskustelemaan säännöllisesti työstäni
4. Koen tärkeäksi päästä osallistumaan ja vaikuttamaan organisaationi toimintaan ja sen kehittämiseen

5. Arvostan työyhteisöni muita jäseniä ja luotan toisten osaamiseen
6. Annan kannustavaa palautetta työyhteisöni jäsenille
7. Siedän epävarmuutta ja ristiriitaisia työtäni koskevia odotuksia

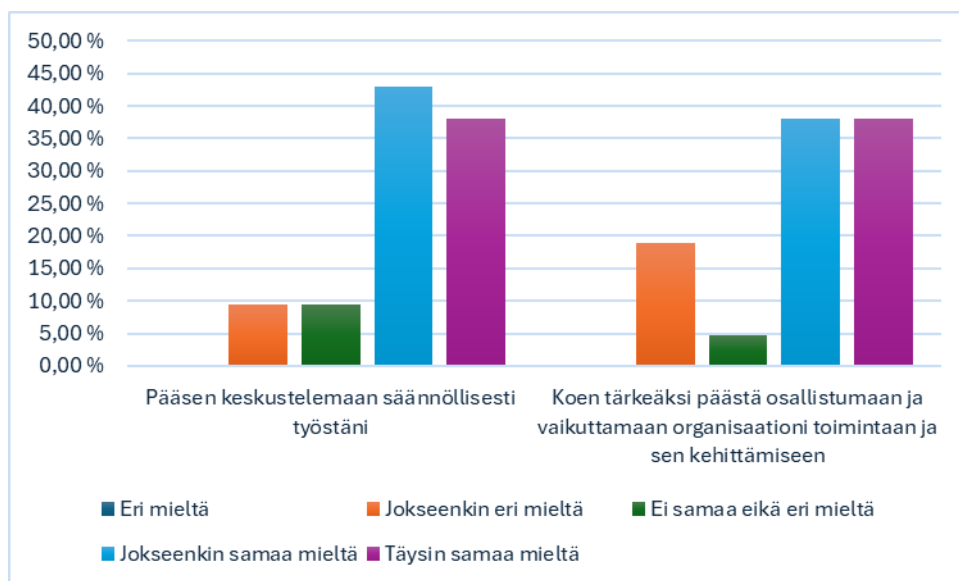
Väittämillä 1 ja 2 selvitettiin osaavatko vastaajat johtaa omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä sekä pystyvätkö he ratkaisemaan työhönsä liittyviä haasteita itsenäisesti. Vastauksista voidaan todeta, että kaikki vastaajat olivat joillain tasolla samaa mieltä omasta osaamisestaan johtaa omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä sillä vastaajista 52,4 % oli täysin samaa mieltä ja 47,6 % jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Kyvystään ratkaista omaan työhön liittyviä haasteita oli täysin samaa mieltä 33,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 61,9 % vastaajista. Vain 4,8 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kumpaankaan väittämään ei tullut yhtään erimielistä vastausta. Kuviossa 10 esitetään väittämien 1 ja 2 tulokset.



Kuvio 10. Väittämien 1 ja 2 tulokset

Väittämässä 3 kysyttiin vastaajien kokemuksesta päästä keskustelemaan säännöllisesti työstään. Vastaajista 38,1 % oli täysin samaa mieltä ja 42,9 % jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Jokseenkin eri mieltä oli 9,5 % vastaajista ja 9,5 % ei ollut samaa eikä erimieltä

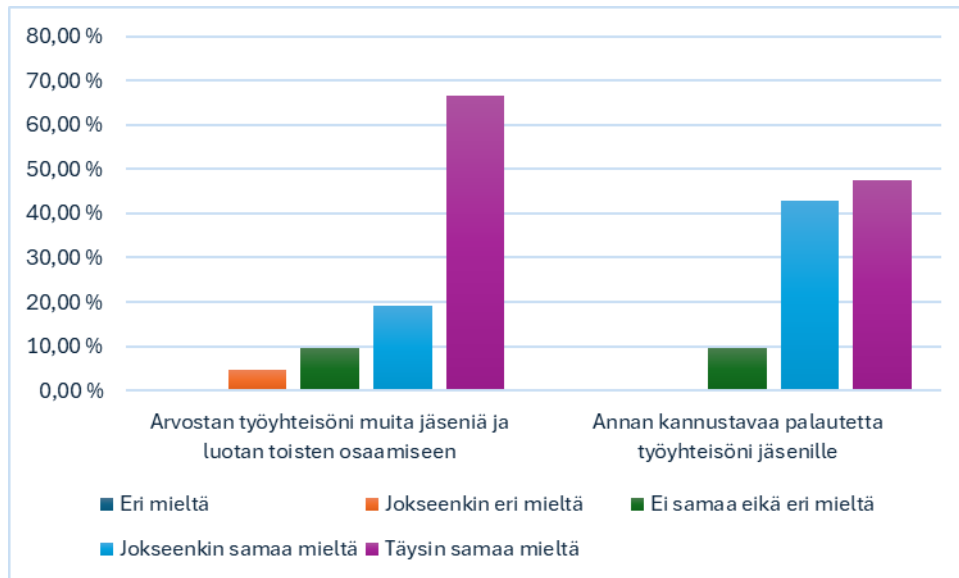
Väittämällä 4 kartoitettiin kokevatko vastaajat tärkeäksi päästä osallistumaan ja vaikuttamaan organisaation toimintaan ja kehittämiseen. Vastaajista 38,1 % oli täysin samaa mieltä ja 38,1 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Melkein viidesosa, eli 19 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 4,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. Kuviossa 11 on kuvattu väittämien 3 ja 4 tulokset.



Kuvio 11. Väittämien 3 ja 4 tulokset

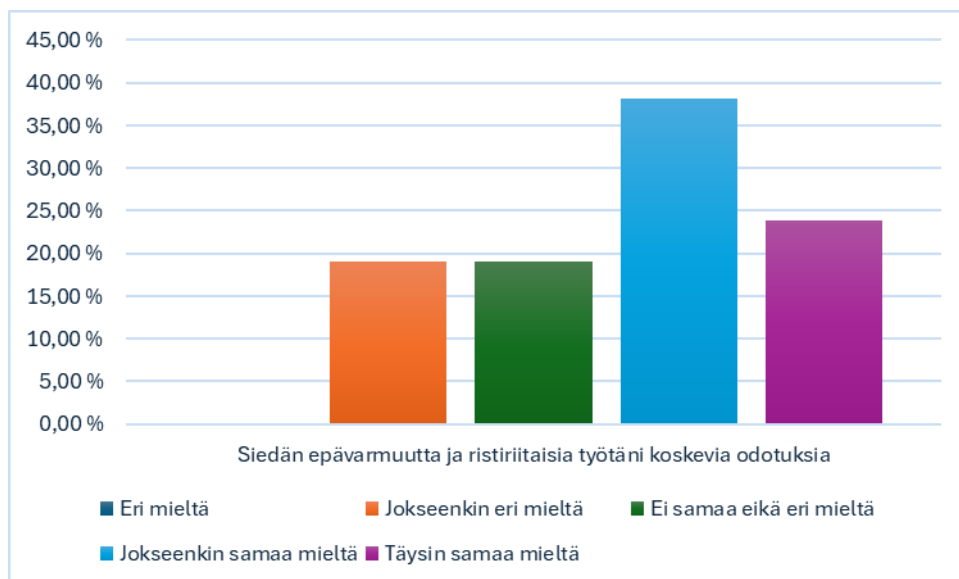
Väittämillä 5 ja 6 selvitettiin vastaajien luottamusta ja arvostusta oman yhteisönsä jäseniin ja heidän osaamiseensa sekä kykyä antaa kannustavaa palautetta. Vastaajista 66,7 % oli täysin samaa mieltä ja 19 % jokseenkin samaa mieltä, että arvostavat työyhteisön muita jäseniä ja luottavat toisten osaamiseen. 9,5 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 4,8 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä.

Kyvystään antaa kannustavaa palautetta oli samaa mieltä 47,6 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 42,9 %. Vastauksista voidaan todeta, että kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väittämästä ja vain 9,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kuviossa 12 on kuvattu väittämien 5 ja 6 tulokset.



Kuvio 12. Väittämien 5 ja 6 tulokset

Viimeinen väittämä koski omaan työhön liittyvän epävarmuuden ja ristiriitaisuuden sietämistä. Vastaajista 23,8 % oli täysin samaa mieltä ja 38,1 % jokseenkin samaa mieltä, että sietävät epävarmuutta ja ristiriitaisia odotuksia. Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 19,1 % vastaajista ja 19 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kuviossa 13 esitetään väittämän 7 tulokset.



Kuvio 13. Väittämän 7 tulokset

Kysymys 7 oli avoin kysymys, jolla selvitettiin työntekijän oman toiminnan vaikutusta valmentavan johtamisen onnistumiseen. Kysymykseen vastasi 13 vastaajaa. Annetut vastaukset purettiin, taulukoitiin ja teemoitettiin samankaltaisen ominaisuuksien perusteella. Vastauksista saatiin koottua viisi eri teemaa: *aktiivisuus, itsensä kehittäminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen.*

Johdettavan oman toiminnan vaikutuksesta valmentavan johtamisen onnistumiseen *aktiivisuus* nousi vastauksissa esiin oma-aloitteisuutena perehtyä asioihin, muiden auttamisena sekä yleisenä asenteena. *Itsensä kehittämiseen* liittyvät tekijät koottiin vastauksista, joissa korostui motivaatio ja kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen ja omien ajatusten esiin tuomiseen. Useassa vastauksessa ilmeni myös kannustavan palauteen antaminen, tsemppaaminen ja palautteen vastaanottaminen, joista muodostui teemaksi *palautteen antaminen ja vastaanottaminen.* *Vuorovaikutustaitojen* sisällöstä käy ilmi kommunikointiin, kuunteluun ja avoimuuteen viittavia vastauksia. *Yhdessä tekeminen* tunnistettiin vastauksista, joissa esiintyi työkaverien kanssa sparraamiseen, yhdessä oppimiseen sekä kaikkien osallistamiseen liittyviä tekijöitä.

Kysymyksellä 8 selvitettiin, minkälaisissa tilanteissa henkilöstö tarvitsee esihenkilön tukea. Avoimeen kysymykseen vastasi 13 vastaajaa. Annetut vastaukset purettiin, taulukoitiin ja teemoitettiin samankaltaisen ominaisuuksien perusteella. Vastauksista saatiin muodostettua kolme eri teemaa: *oppiminen ja kehittyminen, ongelmanratkaisu sekä läsnä arjessa.*

Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvissä vastauksissa esiintyi esihenkilön tuen tarve omaan osaamiseen, uran luomiseen ja tavoitteiden asettamiseen liittyvissä tilanteissa. *Ongelmanratkaisun* sisältö koottiin vastauksista, joissa esihenkilön tukea tarvittiin haastavissa, epäselvissä tai poikkeuksellisissa tilanteissa, joiden ratkaiseminen ei itsekseen onnistu. *Läsnä arjessa* tunnistettiin

vastauksista, joissa esihenkilön tuki koettiin tarpeelliseksi päivittäisessä arjessa ja tilanteesta riippumatta silloin kun tukea tarvitaan.

Kysymykset 9 ja 10 liittyivät palautteen sisältöön ja säännöllisyyteen. Kysymyksellä 9 vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kolme vaihtoehtoa, joista haluavat palautetta. Kuviossa 14 esitetyistä vastauksista voidaan todeta, että selvästi eniten palautetta haluttiin onnistuneesti tehdystä työstä, jossa vastausprosentti oli 90,5 %. Kaksi muuta aihealuetta, joista palautetta haluttiin muita vaihtoehtoja enemmän, olivat työn epäonnistuminen, jossa vastausprosentti oli 52,40 % ja ammattitaidon kehittäminen, jossa vastausprosentti oli 42,90 %.

| | |
|---------------------------------------|---------|
| Onnistuneesti tehdystä työstä | 90,50 % |
| Työn epäonnistumisesta | 52,40 % |
| Ammattitaidosta | 19,00 % |
| Ammattitaidon kehittämisestä | 42,90 % |
| Tavoitteiden asettamisesta | 19,00 % |
| Työskentelytavoista | 33,30 % |
| Työn tehokkuudesta | 19,00 % |
| Vuorovaikutuksesta kollegoiden kanssa | 19,00 % |
| Palautteen vastaanottamisesta | 4,80 % |
| Jostain muusta? | 0,00 % |

Kuvio 14. Palautteen sisältö

Kysymys 10 oli avoin kysymys, jolla selvitettiin henkilöstön näkemystä palautteen säännöllisyydestä. Kysymykseen saatiin 14 vastausta, jotka taulukointiin samankaltaisuuden perusteella kolmeen eri teemaan: *muutamana kerran vuodessa annettava palaute, kuukausittain annettava palaute ja jatkuva palaute*. Vastauksista voidaan todeta, että palautteen tarve on hyvin yksilöllistä. *Muutamana kerran vuodessa annettavan palautteen* sisältö koottiin vastauksista, joissa palautetta toivottiin vähintään pari kertaa vuodessa ja useammin kun vuosittain pidettävän kehityskeskustelun yhteydessä. *Kuukausittain annettavan palautteen* ilmeni vastauksista, joissa palautetta toivottiin kuukausittain ja

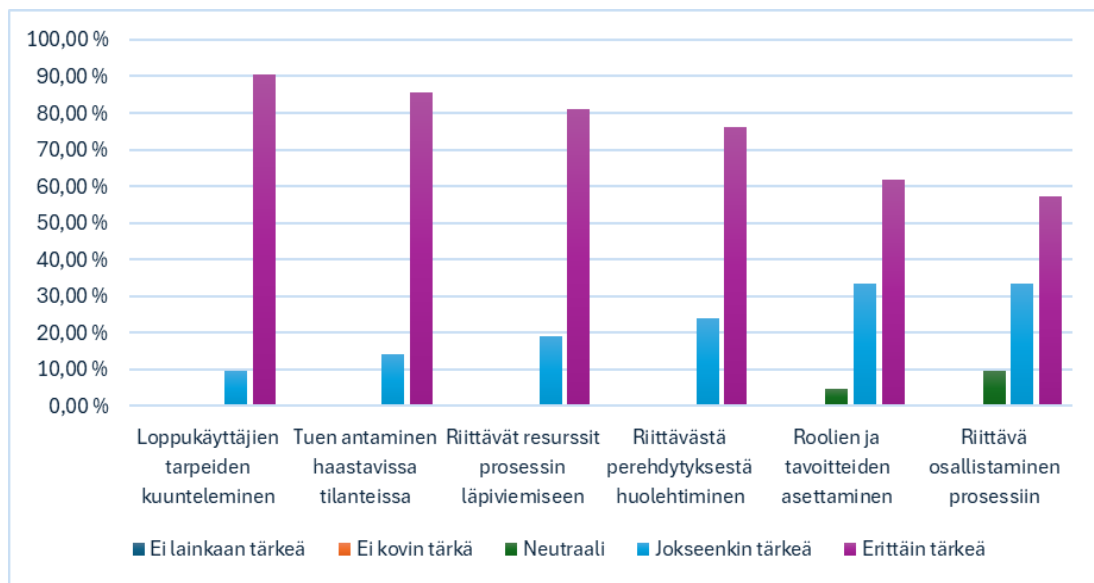
säännöllisesti, mutta ei kuitenkaan viikkotasolla. *Jatkuvan palautteen* tarve esiintyi vastauksissa, joissa palaute antaminen nähtiin tasaisesti tapahtuvana, jokapäiväisenä keskusteluna tai palaute annettaisiin heti onnistumisen tai epäonnistumisen jälkeen.

Kysymys 11 oli monivalintakysymys, jossa kysyttiin eri tekijöiden tärkeyttä tietojärjestelmäkehityksessä. Väittämät ovat koottu kirjallisuudesta esille tulleista tekijöistä, joita käsiteltiin työn teoriaosuudessa. Lisäksi oli mahdollisuus valita *jokin muu, mikä* vaihtoehto. Vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin-asteikon vastausasteikkoa: *ei lainkaan tärkeä, ei kovin tärkeä, neutraali, jokseenkin tärkeä ja todella tärkeä*. Monivalintakysymyksen tekijät olivat:

1. Hyvät vuorovaikutustaidot
2. Luottamus yksilöiden osaamiseen
3. Palautteen antaminen prosessin aikana
4. Työntekijän kiinnostus ja motivaatio tehtävään
5. Roolien ja tavoitteiden asettaminen
6. Riittävä osallistaminen prosessiin
7. Hyvät vuorovaikutustaidot
8. Luottamus yksilöiden osaamiseen
9. Palautteen antaminen prosessin aikana
10. Työntekijän kiinnostus ja motivaatio tehtävään
11. jokin muu

Kuviossa 15 on esitelty ne tekijät, joissa *erittäin tärkeä* vaihtoehdon vastausprosentti nousi yli 50 %:n. Vastaaajista 90,5 % valitsi loppukäyttäjien tarpeiden kuuntelun erittäin tärkeäksi ja 9,5 % jokseenkin tärkeäksi. Tuen antamiseen haastavissa tilanteissa koki erittäin tärkeäksi 85,7 % vastaajista ja jokseenkin tärkeäksi 14,3 %. Riittäviä resursseja prosessin läpiviemiseksi piti erittäin tärkeänä 81 % vastaajista ja 19 % vastaajista jokseenkin tärkeinä. Riittävästä perehdytyksestä huolehtimisen koki erittäin tärkeäksi 76,2 % vastaajista ja

23,8 % jokseenkin tärkeäksi. Vastaajista 61,3 % piti erittäin tärkeänä ja 33,3 % jokseenkin tärkeänä roolien ja tavoitteiden asettamista. Neutraalin vastauksen valitsi 4,8 % vastaajista. Riittävää osallistamista projektiin piti erittäin tärkeänä 57,2 % ja jokseenkin tärkeänä 33,3 % vastaajista. Neutraalin vastauksen antoi 9,5 %.

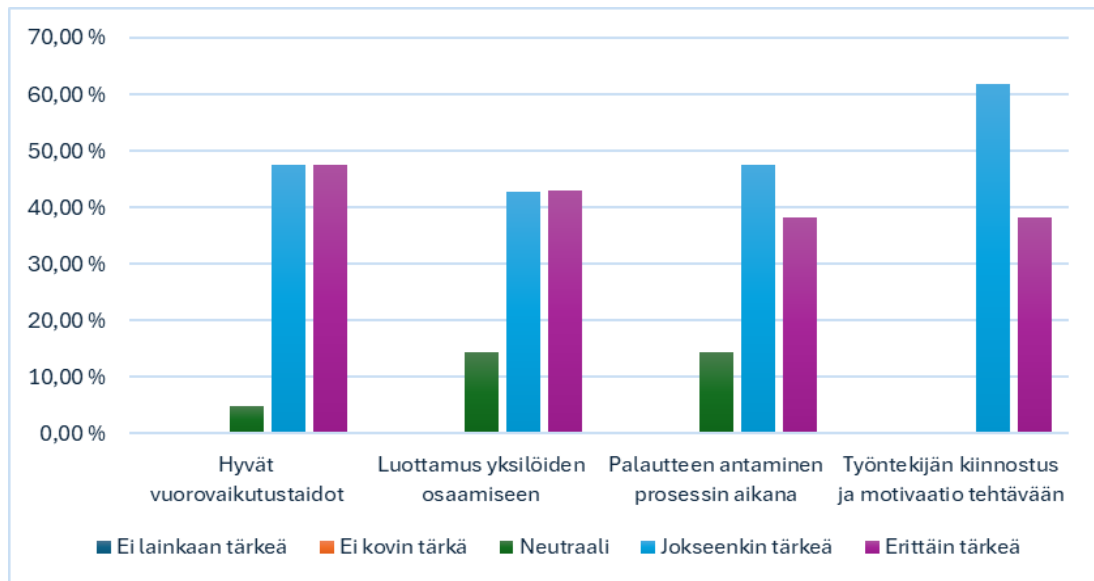


Kuvio 15. Väittämän tärkeys tietojärjestelmäkehityksessä

Kuviossa 16 on esitelty muut tekijät, joissa yksittäinen vastausvaihtoehto ei korostunut niin oleellisesti. Vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että kaikkia vaihtoehtoja pidetään jossain määrin tärkeänä. Hyvät vuorovaikutustaidot koki erittäin tärkeäksi 47,6 %, jokseenkin tärkeäksi 47,6 % ja neutraalina 4,8 % vastaajista. Luottamusta yksilöiden osaamiseen piti erittäin tärkeänä 42,9 %, jokseenkin tärkeänä 42,8 % ja neutraalina 14,3 % vastaajista. Palautteen antaminen prosessin aikana piti tärkeänä 38,1 %, jokseenkin tärkeänä 47,6 % ja neutraalina 14,3 % vastaajista. Työntekijän oman kiinnostuksen ja motivaation tehtävään näki erittäin tärkeänä 38,10 % ja jokseenkin tärkeänä 61,90 % vastaajista.

Viimeisenä vaihtoehtona oli avoin vaihtoehto, joka mahdollisti oman näkemyksen esiin tuomisen. Vastauksia saatiin yksi ja vastaaja piti erittäin tärkeänä

yhteistyöviranomaisten kuuntelemista ja täytäntöönpanevan toimen huomioimista. Todennäköisesti vastauksessa on haluttu tuoda esiin myös muiden toimijoiden, kuten sidosryhmien osallistaminen projekteihin, vaikka he eivät suoranaisesti ole tietojärjestelmän käyttäjiä.



Kuvio 16. Väittämän tärkeys tietojärjestelmäkehityksessä

Kysymys 12 oli avoin kysymys, jolla kartoitettiin keinoja, joilla henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia tietojärjestelmäkehitykseen voidaan lisätä. Kysymykseen saatiin 13 vastausta. Vastaukset purettiin, taulukointiin ja teemoiteltiin samankaltaisuuden perusteella. Vastauksista saatiin koottua kolme teemaa, jotka ovat *osallistuminen*, *viestiminen* ja *osallistavat menetelmät*. *Osallistumisen* teema sisälsi vastauksia, joissa tuotiin esiin eri toimijoiden osallistumista mukaan projektiin tai johonkin projektin vaiheeseen, kuten testaukseen. Teeman sisällytyistä vastauksista kävi yleisellä tasolla ilmi, että projektiin pitäisi päästä osallistumaan, mutta varsinaisia keinoja vastauksista ei ilmennyt. *Viestimisen* teema koostui vastauksista, joissa esiintyi projektin vaiheiden tiedottamiseen, tiedon jakamiseen, yhteistyöpalaveriinhin tai infotilaisuuksien järjestämiseen liittyviä vastauksia. Projektin eri vaiheiden viestimistä pidettiin tärkeänä, koska sen katsottiin lisäävän omaa kiinnostusta. *Osallistavina menetelminä* vastauksista ilmeni konkreettisia keinoja, kuten anonyymit

kyselyt, työpaja sekä aivoriihi, joiden avulla käyttäjät saavat omia ideoitaan kuuluviin.

Kysymyksessä 13 kysyttiin parasta oppimismuotoa tietojärjestelmä uudistukseen liittyvässä tietotaidon omaksumisessa. Kysymyksellä haluttiin selvittää loppukäyttäjille parhaita keinoja riittävän koulutuksen saamiseksi. Kysymys sisälsi eri vaihtoehtoja, joista vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa. Kuviossa 17 esitetyistä vastauksista voidaan todeta, että kolmena parhaana oppimismuotona pidettiin sparrailua muiden koulutettavien kanssa (81 %), vaiheittain etenevää koulutusta (66,70 %) ja kirjallisia ohjeita (57,10 %).

| | |
|--|---------|
| Vaiheittain etenevä koulutus | 66,70 % |
| Sparrailu asiasta muiden koulutettavien kanssa | 81,00 % |
| Yksin opiskelu | 4,80 % |
| Kirjalliset ohjeet | 57,10 % |
| Koulutusvideot | 19,00 % |
| Virtuaalisesti järjestettävä koulutus | 38,10 % |
| Henkilökohtainen koulutus | 33,30 % |
| Jokin muu, mikä? | 0,00 % |

Kuvio 17. Paras oppimismuoto tietojärjestelmä uudistuksessa

Viimeinen kysymys oli vapaa sana valmentavasta johtamisesta, jossa vastaajat saivat vielä mahdollisuuden omin sanoin kertoa ajatuksiaan. Kysymykseen saatiin 5 vastausta. Vastauksien sisältö oli varsin samankaltainen. Kaikki kysymykseen vastanneet kokivat, että valmentava johtaminen toteutuu omassa yksikössä lähtökohtaisesti hyvin. Kahdessa vastauksessa tuotiin kuitenkin esiin, että valmentava johtaminen ei välttämättä toteudu, jos kaikki yksikön jäsenet eivät ole omaksuneet valmentavaa kulttuuria.

6.4 Haastattelun analysointi

Teemahaastattelu kohdeorganisaatiossa toteutettiin ryhmähaastatteluna, johon oli kutsuttu rekisteripalveluiden ja täytäntöönpanopalveluiden päälliköt sekä tietopalvelut toimialan johtaja. Haastattelun tavoitteena oli saada osallistujilta yhteinen näkemys valmentavan johtamisen eri osa-alueista ja valmentamisen hyödyntämisestä osana tietojärjestelmäkehitystä. Haastattelun osallistajat olivat tarkasti valittu. He ovat vaikuttaneet niin organisaation johdossa kuin esihenkilöasemassa kyselyyn vastanneille henkilöille.

Osallistajat olivat saaneet haastattelussa käytettävän rungon (liite 2) etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelu järjestettiin läsnäolotilaisuutena ja kaikki kutsutut saapuivat haastatteluun. Haastattelun aluksi osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun tavoitteista sekä tilaisuuden kulku. Osallistujille täsmennettiin, että tutkimuksessa käytetään tunnistetietoina heidän tehtävänimikkeitään, mutta yksittäistä osallistujaa ei tutkimusaineistosta voida kuitenkaan tunnistaa. Haastattelija kertoi, että haastattelu tullaan nauhoittamaan ja litteroimaan.

Haastattelu eteni kolmen eri teeman avulla, jotka olivat valmentava johtaminen ja johtajuus, valmennettavan rooli ja valmentava johtaminen osana tietojärjestelmä uudistusta. Teemojen alle oli koottu tarkempia kysymyksiä, joiden avulla haastattelua vietiin eteenpäin. Haastattelun tunnelma oli rento ja keskustelu oli varsin vilkasta. Haastattelijan tehtäväksi jäi huolehtia, että kaikki osa-alueet saatiin käsiteltyä käytettävissä olevan ajan puitteissa. Osallistujilta saatiin yhtenäisiä sekä toisiaan täydentäviä näkemyksiä kaikkien kolmen teeman ympäriltä.

Ryhmähaastattelusta saadun aineiston analysointiin sovellettiin sisällönanalyysia, joka on yksi laadullisessa tutkimuksessa käytettävä analyysimenetelmä. Sisällönanalyysilla tavoitellaan yleistä ja tiivistettyä kuvausta tutkimusaineistosta, joka lisää tiedon merkitystä. Selkeä analyysi rakentuu pilkkomalla

tutkimusaineisto ensin osiin, uusien käsitteiden määrittelemisellä ja koostamalla aineisto uudeksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78, 87.)

Ryhmähaastattelun aineiston analyysi aloitettiin kuuntelemalla aineisto useaan kertaan ja purkamalla aineisto sanasta sanaan erilliselle dokumentille. Haastateltavista käytettiin merkkejä H1, H2 ja H3. Sen jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja pelkistettiin jättämällä tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Teemahaastattelussa käytetyt teemat ohjasivat analyysia ja toimivat analyysissa yläkäsitteinä, joiden alle aineistosta pyrittiin keräämään tutkimuskysymysten kannalta tärkeimpiä havaintoja. Analyysissä käytettiin haastateltavien suoria vastauksia, joista osa on litteroitu yleiskielelle ja osaa on käytetty sellaisenaan, kuten haastateltava on asian ilmaissut. Yleiskielelle litteroidusta vastauksista poistettiin useita peräkkäisiä täytesanoja asian selkeämmän ymmärrettävyyden saavuttamiseksi.

6.5 Haastattelun tulokset

Ryhmähaastattelussa keskustelu aloitettiin valmentavan johtamisen ja johtajuuden teemalla. Ensimmäisenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään on. Valmentavan johtamisen yksiselitteinen määrittely koettiin hankalaksi. Teoriatasolla valmentavaa johtamista pidettiin moniulotteisena ja siksi sen määrittely käytännön keinojen kautta koettiin helpommaksi. Haastateltavat kuvasivat valmentavaa johtamista valmentajan ja valmennettavan välisenä vuorovaikutussuhteena ja luottamuksena, jolle koko johtamistapa perustuu. Muina valmentavan johtamisen määritelmänä haastattelussa nostettiin esiin asioiden ratkaiseminen keskustelemalla ja toisen auttaminen kohti tavoitteita.

Valmentava johtaminen tietyllä tapaa on semmoinen rakenne, jossa sitten tämä valmennettava ja valmentaja, siinä on ehkä sellainen vuorovaikutteisuus et sitten se ilmentyy luottamuksena ja on pohja sille valmentavalle johtamiselle. (H1)

Se [valmentava johtaminen] on lyhyesti ajateltuna sellaista, että auttaa toista onnistumaan siinä tavoitteessaan ja hakemaan niitä ratkaisuja ja keinoja sen asian edistämiseen tai ratkaisemiseen. (H2)

Se [valmentava johtaminen] on keskustelemalla asioiden ratkaisemista eikä se ole sitä eteenpäin siirtämistä. (H3)

Keskeisinä valmentavan johtamisen keinoina yksi haastateltavista toi esiin tavoitteiden asettamisen ja vuorovaikutuskeskustelun. Tavoitteiden asettaminen nähtiin keinona kertoa valmennettavalle häneen kohdistuvista odotuksista ja yhteiset keskusteluhetket nähtiin mahdollisuutena ohjata valmennettavaa löytämään itse ratkaisuja ja samalla vahvistamaan valmennettavan omaa ammatillista toimimista, vastuunottamista ja asioiden itsenäistä ratkaisemisesta. Valmentava johtaminen koettiin siten myös keinona tehostaa toimintaa, kun asioita ei siirretä ratkaistavaksi toiselle portaalle vaan ratkaisut voidaan tehdä toiminnan tasolla.

Valmentavan johtamisen haasteina keskustelussa nousi esiin riittävä aika mm. keskusteluille, palautteen antamiselle sekä tuen osoittamiseen. Yksi haastateltavista toi esiin myös valmentajan oman luottamuksen ja kärsivällisyyden sen suhteen, että antaa valmennettavalle mahdollisuuden työstää asiaa, vaikka se valmentajan omissa käsissä saattaisi ratketa nopeastikin. Valmentajan roolia kuvattiin taustalla vaikuttavana suunnannäyttäjänä, joka antaa valmennettavalle tilaa sekä aikaa työstää omaa ratkaisuaan.

On semmoinen tuki ja tavoitteiden asettaja siinä rinnalla, mutta ei mene sitten liikaa sinne asiantuntijan tontille. (H2)

Valmentavan johtamisen onnistumiseen vaikuttavina keskeisinä tekijöinä pidettiin avointa ja luottamuksellista keskusteluilmapiiriä. Olennaisena tekijänä pidettiin myös valmentamisen laajentamista organisaation joka tasolle. Kulttuurin vahvistaminen ja näkyväksi tekeminen hälventäisivät myös tietynlaista henkilösidonaisuutta valmentajien ja valmennettavien rooleihin. Tavoitteena

on, että kuka tahansa voi olla sekä valmentajan että valmennettavan roolissa toinen toisilleen. Myös palaute koettiin keskeiseksi osaksi valmentavaan kulttuuria, joka toimii mm. motivaation ja uuden luomisen keinona.

Se [valmentava johtaminen] on vertikaalista ja horisontaalista kaikkiin suuntiin, sen pitäisi olla niin, ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Sen pitää toimia myös organisaatiossa yksiköstä toiseen tai osaamisalueesta toiseen. (H3)

Keskustelu jatkui kysymyksellä organisaation tarjoamasta valmentavan johtamisen koulutuksesta esihenkilöille. Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa on panostettu valmentavaa johtamista koskevaan koulutukseen. Yksi haastateltavista kertoi, että kaikkia koulutuksesta saatuja oppeja ei kuitenkaan vielä ole kokeiltu käytännössä. Haastattelussa tuotiin esiin, että organisaatiossa ollaan järjestämässä valmentavan johtamisen koulutusta myös asiantuntijatasolle. Valmentavan kulttuurin ja toimintamallin omaksumista ja laajentamista toiminnan tasolle ei koettu riittäväksi pelkästään esihenkilölähtöisenä.

Kysyttäessä valmentavan johtajan ominaisuuksista, haastateltavat toivat esiin valmentajan kyvyn luoda avoin ilmapiiri, tavoitettavuuden ja luottamuksellisuuden. Keskeisenä asiana avoimen ilmapiirin luomisessa pidettiin toimivaa keskusteluyhteyttä, joka mahdollistaa keskustelun aiheesta kuin aiheesta. Esiin tuotiin myös valmentajan kyky aitoon läsnäoloon keskusteluissa ja psykologisen turvallisuuden tunteen luominen.

Itse olen pyrkinyt siihen, että olen riittävästi tavoitettavissa ja pystyy luomaan semmoisen avoimen ilmapiirin juuri siinä, että voidaan keskustella asiasta kuin asiasta. (H3)

Just näitä psykologisen turvallisuuden ajatuksia, että se luottamus tietysti valmentajan ja valmennettavan välillä ja heidän kesken. (H2)

Tavallaan se läsnäolon tunne, että aidosti on silloin kuin käydään niitä keskustelua niin se läsnäolo on siinä tavallaan mukana. (H1)

Valmentavan johtamisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä siirryttiin keskustelemaan valmentavaa johtamista estävistä tekijöistä. Yhtenä keskeisenä tekijänä haastattelussa nostettiin esiin organisaatiokulttuuri. Keskustelussa tuotiin esimerkkinä esille kohdeorganisaation oma organisaatiokulttuuri 10 vuoden takaa, jossa henkilöstö käytännössä opetettiin sellaiseen toimintamalliin, jossa haastavat asiat tuotiin suoraan esihenkilölle ratkaistavaksi. Kulttuurin muutoksen ja vanhasta pois oppimisen katsotaan vievän paljon aikaa ja esiin nostettiin erityisesti se osa henkilöstöstä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa jo pitkään. Muina valmentavaa johtamista estävinä tekijöinä haastateltavat toivat esiin kiireen, valmennettavan oman motivaation olla valmennettavana ja halun itsensä kehittämiseen ja vastuunottamiseen. Kiireen katsottiin vaikuttavan esimerkiksi siihen, että välillä ratkaisu tulee annettua turhan nopeasti sen sijaan, että ehtisi sparrailemaan valmennettavan kanssa aiheesta.

Kiirehän on tietenkin aina semmoinen, että sitten tulee sanottua niitä toituksia, vaikka voisi ihan hyvin pysähtyä miettimään yhdessä enemmän ja kaivelemaan niitä asioita, sparrailemaan. (H2)

Vaatii motivaatiota myös siltä valmennettavalta, että aidosti haluaa kehittää itseänsä ja ottaa vastuuta. (H1)

Seuraavana teemana haastattelussa keskusteltiin valmennettaviin kohdistuvista odotuksista niin yksilö- kuin tiimitasolla. Keskustelussa nousi esiin keskeisenä asiana se, että valmennettava tunnistaisi oman roolinsa organisaation sisällä niin yksilönä kuin tiimin jäsenenä. Valmennettavilta odotetaan, että he omaksuvat asiantuntijuutensa omalla aihealueellaan ja pystyvät sparrailemaan aiheesta oman yksikön sisällä ja yksikön rajat ylittävästi koko toimialalla. Yksi haastateltavista kertoi ideaalina tilanteena sellaisen, jossa voisi tavallaan kokea itsensä tarpeettomaksi substanssiasioden ratkaisemisessa. Tällä hän tarkoitti valmennettavaan kohdistuvia odotuksia, jossa valmennettavan motivaatio, työnimu ja hyvinvointi lisääntyisi sen kautta, että saa ottaa enemmän vastuuta asioista.

Oman tehtävän ja roolin haltuun ottaminen ja se että siitä voi tehdä oman näköisen tiettyyn mittaan asti, mutta on tavallaan siinä omassa tehtäväsään se paras asiantuntija ja jos on joku ongelma niin on pureksinut sitä niin pitkälle kun pystyy ja tuo sitten niitä pointteja esiin. (H2)

Haastattelun viimeisessä kokonaisuudessa keskusteltiin tietojärjestelmäkehityksessä huomioitavista tekijöistä. Tietojärjestelmäkehityksen kannalta yhtenä tärkeimpänä asiana esiin nostettiin projekteihin osallistuvien henkilöiden roolitus. Projekteissa on usein mukana monen eri osa-alueen asiantuntijoita ja selkeällä roolituksella jokainen tietää, kuka toimii asiantuntijana milläkin osa-alueella. Silloin myös esimerkiksi sparraaminen toimii paremmin, kun tietää keltä apua voi pyytää.

Mä nostaisin tässäkin sen roolituksen ihan ensimmäisenä, jokaisen pitää tunnistaa oma roolinsa. (H1)

Roolitus nähtiin toisaalta myös haastavana etenkin sellaisten tietojärjestelmähankkeiden osalta, joita ei viedä läpi projekteina. Kun varsinaista projektijohtajaa ei ole, saattaa vetovastuu hankkeen edistämiseksi jäädä usein esihenkilön tehtäväksi. Pohdintaa herätti myös se, että miten tällaisten hajanaisten hankkeiden kokonaisuus saataisiin siihen uskoon, että tavoitteet saadaan kirjastettua, roolit jaettua ja kaikki toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Valmentavan johtamisen näkökulmasta tämän nähtiin todella vaativan sitä, että jokainen osaa omassa roolissaan johtaa tehtäväänsä. Tärkeänä tekijänä esiin nostettiin tarve hankkeen kontrollointiin, eli miten ja minkälaisia keinoja käyttämällä hankkeen aikana esiin tulleita haasteita saadaan ratkotuksi, ettei hankkeen edistäminen pysähtyisi.

Miten se kokonaisuus saadaan siten kirkkaana, että tämä on se tavoite, siinä on kaikilla roolit ja se saadaan hengittämään samaa ajatusta valmentavan johtamisen näkökulmasta. Se vaatii tosi paljon sitä jokaiselta, joka on tietyssä roolissa, että pystyy johtamaan itsekin sitä hommaa ja mitkä tavallaan ne tekijät on, jos tulee ongelmia niin miten ne saadaan valmentavan johtamisen keinoin hoidettua eteenpäin. (H1)

Viimeisenä keskusteltiin loppukäyttäjien osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista projekteihin. Kaikkien keskustelijoiden puheenvuorossa nousi esiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomisen tärkeys. Yksi haastateltavista näki, että jo valmentavan kulttuurin luominen on lähtökohtana osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomiseen. Henkilöstölle tulee saada luotua tunne, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda kehittämissuhteita esiin. Tähän nähtiin yhtenä ratkaisuna toimintamallin luominen koko organisaatioon. Esimerkkitoimituksena esiin tuotiin säännöllinen työpajatoiminta, jossa kehitysehdotuksia kerätään, dokumentoidaan ja käydään systemaattisesti läpi, että miltä osin kehitysehdotukset ovat edenneet. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen yksikössään oli otettu käyttöön kehittämistyöpajoja, joihin saavat osallistua kaikki, jotka haluavat päästä mukaan kehittämään.

Meillä on toimintamalli, miten se prosessi kulkee. Säännöllisesti on näitä työpajoja, dokumentoidaan ja nostetaan sieltä kehityssuhteet ja kerrataan myös, miten se etenee ja mikä on päässyt kehityssuhteeseen. (H3)

On otettu käyttöön niitä kehittämistyöpajoja, jossa nyt juuri halutaan, että kaikki ketkä haluaa tulla miettimään ja vaikuttamaan niin pääse osallistumaan oman mielensä mukaan. (H2)

Säännönmukaisella toiminnalla nähtiin olevan vaikutusta loppukäyttäjien motivaatioon, kun omien kehitysehdotusten nähdään konkreettisesti menevän eteenpäin, eikä jäävän vain kirjauksena taulukkoon. Työpajatoiminnan muina hyötyinä kuvattiin loppukäyttäjien saaminen mukaan kehittämiseen jo ihan alkuvaiheessa. Esiin nostettiin lisäksi käyttäjien varhaisessa vaiheessa saatu tieto muutoksista, jolloin loppukäyttäjät pystyvät pohtimaan mahdollisia kysymyksiä, joita käyttöönotto voi aiheuttaa niin teknisesti kuin substanssin kannalta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää osana kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa tietojärjestelmäkehitystä huomioiden erityisesti loppukäyttäjien asema. Vastausta etsittiin henkilöstölle teetetyin kyselytutkimuksen sekä esihenkilöille teetetyin ryhmähaastattelun avulla, joista saatua tutkimusaineistoa verrattiin työssä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tutkimusaineistosta saatuja tuloksia. Aineistosta tehdyn analyysin pohjalta kohdeorganisaatiolle esitetään kehitysehdotuksia, joilla voidaan edistää kohdeorganisaation kehittämishankkeita hyödyntämällä valmentavaa johtamista.

7.1 Valmentavan johtamisen toteutuminen kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa organisaatiokulttuuria ja toimintatapojen luomista pidetään keskeisenä tekijänä valmentavan johtamiskulttuurin onnistumiselle sekä toteuttamiselle laajemmin koko organisaatiossa. Kulmala ja Rosvall (2022, s. 24) määrittelevät organisaatiokulttuurin organisaation perustehtävän, toiminnan, suunnan ja ihmisten väliseksi liimaksi. Se kertoo yksilöiden, ryhmien, asiakkaiden ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen tavoista. Organisaatiokulttuuri rakentuu yrityksen arvoista, rakenteista ja toimintatavoista, jotka vaikuttavat yrityksessä koko henkilöstön ajatusmaailmaan ja käyttäytymiseen (Luukka, 2019, s. 25).

Kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamisen käytänteitä on toteutettu vasta muutaman vuoden ajan. Esihenkilöiden haastattelusta ilmeni, että toimintatapoja on saatu vietyä oikeaan suuntaan, mutta samalla on myös tiedostettu, että vanhasta kulttuurista ja johtamistavoista pois oppiminen voi viedä aikaa. Kulttuurin muutos tapahtuu vaiheittain. Muutos edellyttää uusien

toimintatapojen opettelua sekä vanhoista tavoista pois oppimista kannustavassa ilmapiirissä. Organisaation johdolla ja heidän tekemisillään onkin erityinen asema kulttuurin edistämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 268-269.) Kohdeorganisaatiossa tavoitellaan tilaa, jossa valmentava johtaminen toteutuu organisaation joka tasolla vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Esihenkilöille on järjestetty valmentavan johtamisen koulutusta kohdeorganisaatiossa ja koulutusta ollaan lisäämässä myös asiantuntijatasolle valmentavan johtamiskulttuurin laajentamiseksi.

Henkilöstölle teetetyistä kyselyistä saadun tutkimusaineiston perustella voidaan todeta, että yleisellä tasolla valmentava johtaminen toteutuu kohdeorganisaatiossa hyvin ja henkilöstö ymmärtää mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan. Henkilöstön ja esihenkilöiden käsitykset valmentavan johtamisen keinoista ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä olivat varsin samankaltaisia. Tutkimusaineisto osoitti, että vuorovaikutus ja luottamus ovat kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamisen ja johtajuuden perusta. Sobackin (2021, s.32) mukaan valmentava johtaminen perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen kokonaisvaltaiseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa henkilöstö kohdataan kuuntelevalla, arvostavalla ja luottamusta rakentavalla tavalla.

Esihenkilöt tunnistivat valmentavan johtamisen keinoina tavoitteiden asettamisen, vuorovaikutuskeskustelun ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämisen. Vastaaavat keinot nähtiin henkilöstön osalta juuri niinä tilanteina, joissa esihenkilön tukea erityisesti kaivattiin. Oman kehityspolun luominen, erilaiset haastavat tilanteet ja esihenkilön läsnäolo arjessa nousivat henkilöstön vastauksissa esiin konkreettisina esimerkkeinä tuen tarpeesta. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s. 218) mukaan valmentava johtaja huolehtii yksilö- ja tiimikohtaisten tavoitteiden sopimisesta, niihin sitoutumisesta ja arvioi tavoitteiden toteutumista yhteisillä keskusteluhetkillä. Valmentavassa johtamisessa korostuu tavoitteisiin tähtäävä tekeminen ja arjen haasteiden ratkaiseminen. Johtajuus

toteutuu, kun valmennettavia autetaan löytämään itse ratkaisuja päivittäisessä työssä esiintyviin haasteisiin. (Soback, 2021, s. 37.)

Tavoitettavuus ja kyky luoda avoin ilmapiiri koettiin esihenkilöiden keskuudessa valmentavan johtajan keskeisinä ominaisuuksina. Henkilöstön vastauksista ilmeni lisäksi, että valmentavalta johtajalta vaaditaan sparraustaitoja ja kykyä huomioida valmennettavat yksilönä ja tunnistaa heidän vahvuuksiaan. Valmentavassa johtajuudessa yhdistyy vastuuttaminen ja tuki. Tuen tarjoaminen näkyy korostamalla valmennettavan osaamista, vahvuuksia ja onnistumisia samalla kuitenkin haastaen ja ohjaten valmennettavaa kehittymään ja ottamaan enemmän vastuuta omasta toiminnastaan. Valmentavan johtajan keskeinen tehtävä on luoda psykologisen turvallisuuden tila, jossa jokaisen persoonallisuus, ideat ja huolet otetaan vastaan ilman vähättelyä. (Soback, 2021, s. 40, 59). Turvallisen ilmapiirin vaikutukset näkyvät työntekijän oppimishalukkuutena, sitoutumisena, kykynä ottaa harkittuja riskejä, uusien ideoiden esiintuomisena sekä uskomuksena omaan potentiaaliinsa. (Ruutu, 2020, s. 42).

Sekä esihenkilöt että henkilöstö kokivat kiireen olevan yksi haaste valmentavan johtamisen onnistumiselle. Kiireen todettiin vaikuttavan mm. sparraamiseen ja palautteen antamiselle käytettävissä olevaan aikaan. Säännöllinen tuen osoittaminen ja sparraaminen edistävät yksilöiden ja tiimien kokonaisvaltaista kehittymistä. Aina valmennushetket eivät välttämättä vaadi pitkää aikaa, mutta ne edellyttävät valmentajan aitoa läsnäoloa. (Soback, 2021, s. 89.)

Henkilöstöstä yli puolet kokee, että eivät saa säännöllisesti palautetta työstään. Palautteen tarve oli myös hyvin yksilöllistä, joka vaihteli vastaajasta riippuen vuosittain saadusta palautteesta päivittäin tapahtuvaan jatkuvaan palautteen tarpeeseen. Onnistuneet työsuoritukset olivat selvästi eniten toivottu palautteen sisältö. Lisäksi vastauksista ilmeni kehittävän palautteen tarve mm. ammattitaidon kehittämisen ja epäonnistuneen työsuorituksen osalta.

Palaute kertoo saajalleen tietoa hänen toiminnastaan, häneen kohdistuvista odotuksista ja oman työn merkityksestä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 37, 39). Ihmisten yksilöllisyydellä on vaikutusta siihen, miten ja minkälaista palautetta he ottavat parhaiten vastaan. Jotta palautteesta saadaan riittävästi hyötyä, on palautteen määrään ja laatuun kiinnitettävä huomiota. Kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä annettava palaute ei ole riittävä. Palautettava on annettava oikeassa suhteessa kannustavan ja kehittävän palautteen osalta. Valmentavan johtajan tehtävä on edistää valmennettavien kehittymistä. Kehittyminen vaatii säännöllistä arvioimista ja arvioiminen edellyttää palautteen antamista. Valmentava johtaja on kiinnostunut yksilöllisen palautteen tarpeesta ja on valmis sopeuttamaan palautteen antotapaansa valmennettavan mukaan. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 240, 242.)

Esihenkilöt toivat esiin myös valmennettavan oman halun ja motivaation toimia valmennettavana, kehittyä ja ottaa vastuuta. Valmentava johtaminen on hyödytöntä, jos työntekijällä ei ole halua toimia valmennettavana ja vastaanottaa valtaa ja vastuuta (Sinkkonen & Lehto, 2022, s. 95). Henkilöstöltä saatujen vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta henkilöstön ymmärtävän, että esimerkiksi omalla aktiivisuudella ja halulla kehittää itseään voi vaikuttaa valmentavan johtamisen onnistumiseen.

Kohdeorganisaatiossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota valmentavaan johtamiseen käytettävissä olevaan aikaan sekä palautekulttuurin luomiseen. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s. 222) näkemyksen mukaan valmentavassa johtamiskulttuurissa arvostetaan laadukasta yhteistä aikaa. Säännölliset yhteiset hetket ovat valmentamisen kannalta olennaisia, jotta yksilö voi tuntea itsensä merkityksellisesti ja tiimiytymistä voidaan vahvistaa. Oulasmaa & Pesonen (2022, s. 31) pitävät palautekulttuuria tärkeänä osana organisaation vuorovaikutteista viestintää. Kannustavaa ja positiivista palautetta edistävä toimintakulttuuri parantaa myös työilmapiiriä. Toimivalla palautekulttuurilla on suuri merkitys kaikenlaisessa kehittämisessä ja oppimisessa, kun keskusteluja

käydään moneen suuntaan niin esihenkilöiden kuin työtovereiden kesken. (Kupias ym., 2011, Luku 2 kohta Palaute osana yrityskulttuuria.)

7.2 Valmennettaviin kohdistuvat odotukset

Tutkimusaineisto osoitti, että kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamisen odotukset valmennettavia kohtaan liittyivät valmennettavien ongelmaratkaisukyvyyn kehittämiseen ja sitä kautta itsenäiseen päätöksentekoon. Oman asiantuntijuutensa tunnistaminen yksilönä ja ryhmän jäsenenä sekä kyky sparrailla organisaation joka tasolla koettiin edistävän ongelmanratkaisukyvyyn kehittymistä, kun haastavia asioita pyritään selvittämään mahdollisimman pitkälle omin avuin.

Sobackin (2021, s. 37-38, 101.) mukaan valmentavassa kulttuurissa tuen antaminen ja sparraaminen eivät ole pelkästään esihenkilöiden tehtävä, vaan myös valmennettavat voivat toimia valmentajina toisilleen. Valmentavalla johtamisella voidaan kehittää valmennettavien kykyä ratkaista omassa työssään eteen tulevia ongelmia itsenäisesti sekä kannustaa pohtimaan etukäteen vastauksia haastaviin kysymyksiin ennen, kuin asiat tuodaan johtajalle ratkaistavaksi. Valmentavan johtamisen keskeisin kulminaatio on mahdollistaa ja toisaalta myös edellyttää valmennettavia itsenäiseen päätöksentekoon. Se vaatii johtajuudelta uskallusta antaa valmennettaville tilaa ja sopivassa määrin myös velvoittaa tekemään itsenäisiä päätöksiä niissä raameissa, joissa se on valmennettavan ammattitaito huomioiden mahdollista. (Rauhala, 2021, 39:45).

Henkilöstön osalta aineisto osoitti, että heillä on oman arvionsa mukaan kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia ratkaista haastaviakin asioita sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Oman roolin ja tavoitteiden merkitys koko organisaation tasolla ymmärrettiin. Sinkkosen ym. (2022, s. 87, 96) näkemyksen mukaan johtajuuden kannalta on olennaista, että johtaja sekä johdettavat tuntevat omat roolinsa ja keskustelevat niihin liittyvistä vastuista. Epämääräinen kokonaiskuva

ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen voivat aiheuttaa epäselvyyksiä tai tunteen suunnan puuttumisesta. Valmentava johtaminen edellyttää henkilöstöltä itseohjautuvampaa roolia ja tottumista siihen, että johtaja ei ole aina paikalla. Henkilöstöltä odotetaan myös aktiivisuutta ja oman roolin omaksumista työtehtävien ja työyhteisön kehittäjänä.

7.3 Valmentava johtaminen tietojärjestelmäkehityksessä

Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että loppukäyttäjien kuuntelemista pidettiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä tietojärjestelmäkehityksessä. Aineiston vastauksista ilmeni erilaisia osallistavia menetelmiä, joilla loppukäyttäjät kokevat saavansa äänensä kuuluviin. Esimerkkeinä osallistavista menetelmistä nostettiin esiin erilaiset viestinnän tavat, kyselyt, aivoriihi ja työpajatoiminta. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan jo valmentavan kulttuurin luominen toimii merkittävänä lähtökohtana osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomiseen erilaisissa kehittämissuhteissa. Kun osallistaminen on jo osana kulttuuria se luo henkilöstölle kokemuksen, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda kehittämissuhteita esiin. Esihenkilöt nostivat esiin myös säännönmukaisen toimintamallin, esimerkiksi työpajatoiminnan luomisen organisaatioon, joka mahdollista loppukäyttäjien konkreettisen osallistumisen eri kehittämissuhteisiin jo ihan alkuvaiheessa.

Valmentavan johtamisen keskeisiä työskentelytapoja ovat osallistavat työtavat, joista ajan kanssa tulee vakiintuneita toimintatapoja, joita organisaatiossa osataan käyttää erilaisissa tilanteissa. Osallistavilla työskentelytavoilla pyritään rakentamaan toimivia yhteistyösuhteita, joissa erilaiset toimijat ja heidän näkemyksensä pääsevät kohtaamaan. (Ristikangas & Grünbaum, 2013, s. Luku 8 kohta Johtamiskulttuurista valmentavaan.) Varhainen osallistaminen vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja asiat sisäistetään helpommin, kun pääsee osallistumaan sisällön luomiseen ja asioiden pohtimiselle jää aikaa (Korhonen ym., 2020, s. 117).

Merkittävinä tietojärjestelmähankkeiden onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä esihenkilöt näkivät myös selkeät roolit ja kyvyn johtaa omaa työtään roolin edellyttämällä tavalla. Selkeiden roolien koettiin auttavan tunnistamaan eri osa-alueiden asiantuntijoita, joka taas auttaa haastavissa tilanteissa, kun tietää keneltä voi pyytää apua. Oman työn johtamisessa keskeisenä tekijänä aineistosta nousi esiin kokonaisuuksien hahmottaminen ja yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen eri kehittämishankkeissa. Ristinkankaan ym. (2021, s. 105.) mukaan hyvin toimivassa tiimissä jokaisella jäsenellä on selkä rooli ja tehtävä. Selkeät roolit auttavat ymmärtämään toisten jäsenten tehtäviä ja tehtävien linkittymistä toisiinsa. Tiimin yhteiset tavoitteet toimivat roolikeskustelun lähtökohtana ja auttavat hahmottamaan kaikkea sitä tekemistä, mitä tavoitteen saavuttamiseksi vaaditaan.

Tutkimusaineisto osoitti, että henkilöstö kokee kollegoiden kanssa sparrailun olevan sopivin oppimismuoto uuden opetteluun. Oppimisessa keskeistä on jakaa omakohtaisia kokemuksia ja niistä saatuja oppeja muiden kanssa. Tiedosta tulee siten yhdessä opittua. Panostaminen yhdessä oppimiseen vaikuttaa myönteisesti koko organisaation menestykseen, koska se vahvistaa mm. tavoitteellisuutta, luottamusta ja yhteisvastuullisuutta sekä kehittää oppimiskykyä. (Ristinkangas ym., 2021, s. 207-208.)

Kohdeorganisaatiossa tulisi kiinnittää huomioita roolien selkeyttämiseen, tiimityön vahvistamiseen sekä säännönmukaisen toimintamallin luomiseen, joka edistää kehittävän kulttuurin luomista, jossa jokaisella on mahdollisuus ja toisaalta myös velvollisuus olla osana eri kehittämishankkeissa ja saada äänensä kuuluviin. Kehusmaan (2023, s. 184) näkemyksen mukaan kehittäminen ja kehittämistä vaaliva organisaatiokulttuuri edellyttää, että henkilöstön kykyihin ja osaamisen luotetaan. Vallan ja vastuun jakaminen laajemmin koko organisaatioon sitouttaa ja innostaa henkilöstöä. Kehittämistyön tavoitteiden on oltavat selkeät ja johtamisen on tuettava kehittämistä. Keskeistä on luoda

kehittämisen kulttuuria tukeva säännönmukainen toimintamalli, joka helpottaa kokonaiskuvan ymmärtämistä ja tavoitteiden seuranta.

Valmentavalla johtamisella tiimityötä voidaan kehittää siten, että johtajuus tiimissä tapahtuu yhteisöllisesti ja tiimissä korostuu yhteisvastuu ja tekemisen vahva suuntaaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimien toiminnassa roolit määräytyvät usein odotusten ja tiimin jäsenten osaamisten ja vahvuuksien kautta. Oman roolin tunnistaminen ja sen ymmärtäminen edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Yhdessäohjautuvat tiimit ratkaisevat eteen tulevia haasteita ketterämmin, koska tiimeihin sisältyy laajaa osaamista, luovuutta, erilaisia näkemyksiä ja jatkuvaa oppimista. (Ristikangas ym., 2021, s. 15, 73, 105-106.) Yhdessäohjautuvuus edistää myös kokemusta oman työn merkityksestä ja mielekkyydestä, kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen (Kehusmaa, 2023, s. 184).

8 POHDINTA

8.1 Tutkimustyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkija pystyy luomaan sellaisen kokonaisuuden, että se vakuuttaa lukijan tutkimuksen uskottavuudesta. (Hakala, 2024, s. 94.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole selkeää ohjeistusta. Keskeistä kuitenkin on, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan johdonmukaisesti kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 121.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettäviä käsitteitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen uskottavuus liittyy siihen, kuinka todenmukaisina lukijat pitävät tutkimuksen tuloksia, tulosten analysointia sekä aineiston hankintamenetelmiä. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkijan kykyä vakuuttaa lukija valitsemastaan

lähestymistavasta ja menetelmistä, joilla tutkimusongelma on ratkaistu. (Puusa & Juuti, 2020, s. 168.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kohdeorganisaatiossa toteutettavaa valmentavaa johtamista ja sen hyödyntämistä erilaisissa tietojärjestelmähankkeissa loppukäyttäjien asema huomioiden. Tutkimuksella haluttiin selvittää valmentavan johtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa ja löytää ne valmentavan johtamisen tekijät, joita hyödyntämällä voidaan edistää tietojärjestelmähankkeiden sujuvaa kehitystyötä erityisesti loppukäyttäjien asema huomioiden. Työssä huomioitiin sekä henkilöstön että esihenkilöiden näkökulma osallistamalla heidät mukaan tutkimukseen.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee kohdeorganisaatiossa erilaisten kehittämistehtävien parissa. Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli tutkia yksittäistä tietojärjestelmäuudistusta ja siitä johtuvia vaikutuksia sitä käyttävän tiimin työhön ja valmistaa opinnäytetyön konkreettisenä tuotoksena käyttöohje uuden järjestelmän tueksi. Opinnäytetyön aihe ja tutkimuksen kohde muotoutui nykyiselleen opinnäytetyön alkuvaiheessa tietojärjestelmän viivästymisen takia.

Opinnäytetyössä tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tapaus-tutkimus. Menetelmän valinta osoittautui tutkittavan ilmiön tarkasteluun sopivaksi, koska tarkoituksena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ihmisten omakoh-taisten kokemusten kautta ja luoda kehittämissuhteita kohdeorganisaatiolle. Työn aihepiiri osoittautui kuitenkin työn edetessä erittäin laajaksi ja pu-naisen langan löytäminen ja kuljettaminen läpi työn oli haasteellista.

Työn luotettavuutta voidaan arvioida myös triangulaation avulla. Triangulaati-olla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävien tutkimusmenetelmien yhteiskäyt-töä. Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 125) viittaavat teoksessaan Denzinin vuoden 1978 klassikkoteoriaan, jossa triangulaatiosta voidaan erottaa erilaisia

tyyppejä, kuten tiedon kohteeseen liittyvä triangulaatio ja metodinen triangulaatio. Tiedon kohteeseen liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimukseen on kerätty tietoa erilaisilta ryhmiltä. Metodinen triangulaatio liittyy menetelmien monipuoliseen käyttöön. Tässä opinnäytetyössä voidaan katsoa toteutuneen sekä tiedon kohteeseen että metodeihin perustuvat triangulaatiot. Työssä käytettiin tutkimusmenetelminä kyselyä ja haastattelua, joiden avulla huomioitiin sekä henkilöstön että esihenkilöiden näkökulma työssä tutkittavaan ilmiöön.

Valittujen aineistonkeruumenetelmien avulla kerättiin monipuolinen aineisto, joka auttoi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistossa esiintyvät yhteneväisyydet myös vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Anonyymin verkkokyselyn teettäminen kohdeorganisaation henkilöstölle osoittautui sopivaksi menetelmäksi jo vastaajien suuren määrän takia. Kyselyllä tavoiteltiin vastausprosentiksi 50 % sen jäädessä lopulta 46 %:iin. Webropol-työkaulun avulla kyselystä saadut vastaukset olivat helppo purkaa ja taulukoida työssä esitettävään muotoon Excelin avulla. Verkkokyselyyn valikoidut kysymykset olisi voinut rajata tiukemmin vastaamaan työn teoreettista kehystä, jolloin tutkimusaineistosta olisi saatu tiiviimpi. Kyselyn monivalintakysymyksissä käytetyn Likertin 5-portainen asteikon sijaan 4-portainen asteikko olisi antanut helpommin analysoitavia ja kertovampia vastauksia, kun neutraalin vastauksen sijaan vastauksessa olisi pitänyt valita selkeämpi kanta esitettävään asiaan.

Ryhmähaastattelu nauhoitettiin Teams-sovelluksen avulla ja litteroitiin sanasta sanaan kuuntelemalla nauhoitusta. Litteroinnin apuna käytettiin Teams-sovelluksen automaattisesti tekemää tekstilitterointia. Haastattelusta saadun tutkimusaineiston uudelleen kokoaminen onnistui kirjoittajan mielestä hyvin. Se antaa selkeän ja johdonmukaisen kuvan kohdeorganisaation käytännöistä ja odotuksista valmentavasta johtamisesta ja sen hyödyntämisestä erilaisissa kehittämishankkeissa.

Tutkimustuloksista ei sinällään käynyt ilmi mitään uutta tai poikkeavaa, joita teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen käytetystä kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista ei kävisi ilmi. Vaikka uusia tutkimustuloksia ei syntynyt, kertoo tulosten ja teorian yhteneväisyys myös työn luotettavuudesta. Tässä opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan kuitenkin hyödyntää kohdeorganisaatiossa. Saaduista tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä valmentavan johtamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa sekä niistä tekijöistä, joihin johtamiskäytännöissä kannattaa kiinnittää huomiota yleisesti ja minkälaisia keinoja käyttämällä erilaisia kehittämishankkeita voidaan edistää. Tutkimusaineistoon pohjautuen jatkotutkimuksena voisi tutkia kohdeorganisaatiolle sopivan palautekulttuurin luomista, joka huomioi yksilöllisen palautteen tarpeen ja siihen vaikuttavat tekijät.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on pitkäkestoinen ja monivaiheinen prosessi, joissa työn aikatauluttaminen kuuluu osaksi tutkimussuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä alun perin asetettu tavoiteaikataulu ei toteutunut. Osittain aikatauluun vaikutti alkuperäisestä aiheesta luopuminen ja uuden tutkimussuunnitelman kirjoittaminen. Pitkän opinnäytetyöprosessin aikana ei kohdeorganisaatiossa tapahtuva kehitys ole kuitenkaan pysähtynyt ja kehitystyö mm. valmentavan johtamisen laajentamiseksi organisaation kaikille tasoille on jo edistynyt ennen työn valmistumista.

8.2 Tutkimustyön eettisyyden arviointi

Työn eettisyyden arviointiin liittyy, millaisia keinoja tutkija on käyttänyt päätökseen haluttuun lopputulokseen ja noudattavatko käytetyt keinot eettisiä periaatteita. (Hakala, 2024, s. 95.) Yleiset eettiset periaatteet koskevat tutkittavan itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa, aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnon moninaisuutta sekä tutkimuksen toteuttamista siten, että se ei aiheuta tutkittavana oleville ihmisille haittaa. Tutkimukseen osallistuvien

henkilöiden kohdalla on tutkijan pohdittava myös henkilötietojen ja yksityisyyden suojaamista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7, 13.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Verkkokysely ja haastattelu toteutettiin anonymisti ja vapaaehtoisuuteen perustuen. Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen toteuttamisesta anonymisti ja tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvistä yksityiskohdista. Tutkittaville kerrottiin, että verkkokyselyn vastaukset jäävän kohdeorganisaation käyttöön, mutta muilta osin tutkimusaineisto tullaan hävittämään opinnäytetyön valmistuttua.

LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.

Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). Esimies ja Coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy.

Deci, E. & Ryan, R. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Haettu 15.9.2024 osoitteesta https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_Ryan-Deci_SDT.pdf

Downey, M. (2003). Effective coaching: lessons from the coach's coach. Orion business.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2023). Taitava tiimivalmentaja : miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Brik Impact. <https://www.ellibslibrary.com>

Ellinger, A. & Bostrom, R. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. The Journal of Management Development; Bradford Vol. 18, Iss. 9, 752-771. DOI:10.1108/02621719910300810

Ellinger, A. & Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. Advances in developing human resources 2014-05, Vol.16 (2), p.127-138. <https://journals-sagepub-com.lillukka.samk.fi/>

Hakala, J. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/>

Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä (toim.) Edita

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com/>

Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>

Juvonen, R. (2018). Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Books on Demand

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>

Korhonen, H., Bergman, T. & Kärnä, U. (2020). Johtaja muutoksen ytimessä : Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). Onnistu Palautteessa. WSOYpro

Kurttila M. & Aalto, P. (2015). Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>

Kurttila M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). Arvostus: valmentava kirja esimiehille. Tammi.

Ladyshewsky, R. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal; Bradford Vol. 31, Iss. 4, 292-306. DOI:10.1108/01437731011043320

Laki Oikeusrekisterikeskuksesta 625/2012. Haettu 28.7.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120625>

Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (2019). Osallistava viestintä. Helsingin yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/302465>

Luukka, P. (2019) Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten? Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin : 16 perustarvetta johtamisen apuna. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

McLean, G., Yang, B., Min-Hsun C., Tolbert, A. & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. Human Resource Development Quarterly; Hoboken Vol. 16, Iss. 2. Haettu 1.8.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/>

Milner, J., Milner, T. & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. Julkaisus-sa: The Journal of applied behavioral science 2020-06, Vol.56 (2), p.237-254. Haettu 14.11.2024 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.lillukka.samk.fi/>

Oikeusrekisterikeskus. (2022). Tilinpäätös 2022. Haettu 28.7.2024 osoitteesta https://www.oikeusrekisterikeskus.fi/material/sites/ork/tilinpaatokset/7tdgbqb2e/Oikeusrekisterikeskuksen_tilinpaatos_2022_korj.pdf

Oikeusrekisterikeskus. (2024). Tilinpäätös 2024. Haettu 28.3.2025 osoitteesta https://oikeusrekisterikeskus.fi/material/sites/ork/tilinpaatokset/xkszzch4j/Oikeusrekisterikeskus_tilinpa_a_to_s_2024.pdf

Oikeusrekisterikeskus. (2025). Tulostavoiteasiakirja 2025-2028. Haettu 22.3.2025 osoitteesta https://oikeusrekisterikeskus.fi/material/sites/ork/tulos-sopimukset/zxz8yrtno/OM_-_ORK_Tulossopimus_2025-2028_6_Saavutettava_01-28.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. <https://www.elibslibrary.com/>

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). Suoraa palautetta! : viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Park, S., McLean, G., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Institute of Education Sciences. Haettu 1.8.2024 osoitteesta <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>

Parpei, R. (2018). Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Parviainen, A. & Parviainen, E. (2017). Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä. Antti Parviainen.

Pasanen, K. (2021). Mielen pelikirja: Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Value Books Oy.

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Pohjonen, R. (2002). Tietojärjestelmien kehittäminen. Docendo. <https://www.ellibslibrary.com/>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>

Rauhala, I. (2020). Keskustelun voima. Kustannusosakeyhtiö Otava. <https://www.ellibslibrary.com/>

Rauhala, I. (30.3.2021). Valmentava johtajuus / Dan Soback. [Podcast-jakso]. https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8

Ristikangas, M-R., & Grünbaum, L. (2013). Valmentava esimies. Alma Talent Oy. Haettu 14.2.2024 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EACBCXCTDG#>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Alma Talent.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentavan tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Ruutu, S. (2020). Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

Saariluoma, P., Kujala, T., Kuuva, S., Kymäläinen, T., Leikas, J., Liikkanen, L., Oulasvirta, A. (2010). Ihminen ja teknologia: Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Teknologiainfo Teknova Oy.

Seemann, P., Stofkova, Z. & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in global context. SHS Web of Conferences 2020, Vol.74, p.1030. DOI:10.1051/shsconf/20207401030

Sinkkonen, M. & Lehto, K. (2022). teoksessa H. Laaksonen, S. Ollila & S. Himanen (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. <https://www.ellibslibrary.com>

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

Suomen coaching-yhdistys. (2024). Mitä coaching on? Haettu 14.11.2024 osoitteesta <https://www.coaching-yhdistys.fi/>

Surakka, T. (2018). Eläköön johtajuus: pomottaminen on kuollut. Decanet Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmisen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 22.2.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Valli, R. (2018). Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>

Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>

Vasalampi, K. (2017.) Teoksessa J-E Nurmi (toim.) & K. Salmela-Aro (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Santalahti-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Viitala, R. (2007). Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä (toim.) Edita

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com/>

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021b). Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance: GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership and practice of coaching and leadership. Nicholas Brealey

LIITE 1: KYSELY

Valmentava johtaminen osana tietojärjestelmämuudistusta

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Työskentelen *

- Rekisteripalvelut
 Täytäntöönpanopalvelut

2. Vastaa seuraaviin yleisesti valmentavaa johtamista koskeviin väitteisiin

| | Eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Ymmärrän, mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen valmentavan johtajuuden toteutuvan yksikössäni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen tulevani kuulluksi * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan tukea haastavissa tilanteissa * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minua kannustetaan ratkaisemaan itse ongelmia * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin tehdä itsenäisesti päätöksiä omaa työtäni koskien * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan säännöllisesti palautetta työsuorituksistani * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikutus yksikössäni on arvostavaa ja minuun luotetaan * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän roolini ja tavoitteeni organisaatiossa ja ymmärrän niiden vaikutukset organisaatiolle * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vahvuuteni huomioidaan ja osaamistani hyödynnetään * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riittävästä resursseista on huolehdittu, jotta voin saavuttaa tavoitteeni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minua kannustetaan oppimaan ja kehittymään * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Mitkä mielestäsi ovat valmentavan johtamisen tärkeimpiä tekijöitä?*

Valitse 3 tekijää

- Osallistaminen ja kuuntelu tärkeissä asioissa
- Tuen saaminen haastavissa tilanteissa
- Kannustaminen itsenäiseen päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun
- Riittävä palaute työsuorituksesta
- Arvostava vuorovaikuttaminen ja luottamus
- Roolien ja tavoitteiden asettaminen
- Riittävästä resursseista huolehtiminen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Kannustava ote oppimiseen ja kehittymiseen
- Yksilön vahvuuksien huomioinen ja osaamisen hyödyntäminen
- Joku muu, mikä?

4. Mitä edellytyksiä valmentavalla johtajalla tulee mielestäsi olla?

5. Mitkä tekijät estävät valmentavan johtamisen toteutumista?

6. Vastaa seuraaviin omaan työskentelyyn liittyviin väitteisiin

| | Eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Osaan johtaa omaa työtäni ja tehdä työhöni liittyviä päätöksiä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn ratkaisemaan työhöni liittyviä haasteita itsenäisesti * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pääsen keskustelemaan säännöllisesti työstäni * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen tärkeäksi päästä osallistumaan ja vaikuttamaan organisaationi toimintaan ja sen kehittämiseen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arvostan työyhteisöni muita jäseniä ja luotan toisten osaamiseen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annan kannustavaa palautetta työyhteisöni jäsenille * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Siedän epävarmuutta ja ristiriitaisia työtäni koskevia odotuksia * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Miten voit työntekijänä vaikuttaa valmentavan johtamisen onnistumiseen?

8. Minkälaisissa tilanteissa koet esihenkilön tuen tarpeelliseksi?

9. Minkälaisista asioista haluat palautetta? *

Valitse 3 vaihtoehtoa

- Onnistuneesti tehdystä työstä
- Työn epäonnistumisesta
- Ammattitaidosta
- Ammattitaidon kehittämisestä
- Tavoitteiden asettamisesta
- Työskentelytavoista
- Työn tehokkuudesta
- Vuorovaikutuksesta kollegoiden kanssa
- Palautteen vastaanottamisesta
- Jostain muusta?

10. Kuinka usein toivot saavasi palautetta?

11. Miten tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä tietojärjestelmämuudistuksen läpiviemisessä?

| | Ei lainkaan tärkeä | Ei kovin tärkeä | Neutraali | Jokseenkin tärkeä | Todella tärkeä |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Riittävät resurssit prosessin läpiviemiseen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Roolien ja tavoitteiden asettaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työntekijän kiinnostus ja motivaatio tehtävään * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvät vuorovaikutustaidot * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riittävästä perehdytyksestä huolehtiminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palautteen antaminen prosessin aikana * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riittävä osallistaminen prosessiin * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Loppukäyttäjien tarpeiden kuunteleminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luottamus yksilöiden osaamiseen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tuen antaminen haastavissa tilanteissa * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jokin muu, mikä? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Miten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia voisi lisätä tietojärjestelmä uudistuksia koskevassa kehittämissä?

13. Mikä on paras oppimisen muoto tietojärjestelmä uudistuksessa vaadittavassa tietotaidon kehittämisessä? *

Valitse 3 vaihtoehtoa

- Vaiheittain etenevä koulutus
- Sparrailu asiasta muiden koulutettavien kanssa
- Yksin opiskelu
- Kirjalliset ohjeet
- Koulutusvideot
- Virtuaalisesti järjestettävä koulutus
- Henkilökohtainen koulutus
- Jokin muu, mikä?

14. Vapaa sana valmentavasta johtamisesta yksikössäsi

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Valmentava johtaminen ja johtajuus

- valmentavan johtamisen määritelmä
- valmentavan johtamisen keinot ja tavoitteet
- organisaation tarjoama koulutus ja tuki
- valmentavan johtajan ominaisuudet
- onnistumiseen vaikuttavat tekijät
- onnistumista estävät tekijät

Valmennettavan rooli

- edellytykset ja odotukset yksilötasolla
- edellytykset ja odotukset tiimitasolla

Tietojärjestelmäkehitys

- huomioitavat tekijät
- muutosta helpottavat keinot
- osallistamis- ja vaikutusmahdollisuudet