

---

# **KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISTA**

Suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Visamäki, kevät 2016

Terhi Virkkunen



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen (YAMK)

**Tekijä**

Terhi Virkkunen

**Vuosi** 2016

**Työn nimi**

Kohti valmentavaa johtamista – Suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa

TIIVISTELMÄ

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan suunnittelussa on nostettu keskeisimmäksi tavoitteeksi johtamisen kehittämisen osaamisen johtamisen suuntaan ja valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen taidoistaan sekä tehdä suunnitelma taitojen kehittämiseksi.

Työssä on käytetty osaamisen johtamisen kokonaismallin teoriaa sekä kuvattu valmentavan johtamisen ydintaitoja; tiimin johtamista, yksilöiden johtamista sekä itsensä johtamista. Kehittämishanke toteutettiin osallistuvan toimintatutkimuksen avulla niin, että prosessissa oli kolme sykliä. Ensimmäisessä syklissä pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen taidoista kyselyllä. Toisessa syklissä työstettiin aiemmasta kyselystä saatujen tietojen perusteella ryhmäkeskustelussa suunnitelmaa ja kolmannessa syklissä suunnitelmaa tarkennettiin pyydettyjen kommenttien perusteella.

Lopputuotteena valmistui suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi. Suunnitelma rakentuu osaamisen johtamisen kokonaismallin mukaisesti kattaen organisaation, yksikön ja yksilön tasot. Eri tasoilla kuvataan tasojen keskeisimmät työskentelyn osa-alueet kuten kirjaaminen, käsitteen määrittely, koulutus, harjoittelu ja arviointi. Keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi nousi suunnitelman jatkotyöstäminen, osaamiskartoituksen laatiminen ja toteuttaminen, arvioinnin kehittäminen sekä koulutusten suunnittelu.

**Avainsanat** osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, yhdyskuntaseuraamustoimisto, rikosseuraamuslaitos

**Sivut**

36 s. + liitteet 8 s.

VISAMÄKI

Social and Health Care Development and Management (Master's)

---

**Author**

Terhi Virkkunen

**Year** 2016

**Subject of Master's thesis**

Towards coaching – Coaching development plan for the Community Sanctions Offices in the Criminal Sanctions Region of Southern Finland

---

## ABSTRACT

The documents guiding Criminal Sanctions Agency operations for the upcoming years highlight developing management skills towards knowledge management and according to coaching principles. The aim of this development project was to map out Community Sanctions Office managers' experiences about their coaching skills and to draw a coaching development plan.

The applied theory is knowledge management theory by Tuomi and Sumkin (2012). In addition, the core skills of coaching such as leading self, leading individuals and leading a team were explained in this thesis. The development project was carried out by participatory action research method with three cycles. During the first cycle, the managers' experiences about their coaching skills were inquired by using a questionnaire. In the second cycle, the collected data was discussed in two group meetings and an initial development plan was drawn. In the third cycle, this plan was further defined according to acquired comments from the participants.

As a result, a coaching development plan was created. The plan is constructed according to knowledge management theory and it covers organizational, department and individual levels. On each level, the central working tasks such as documenting, concept definition, education, practise and evaluation are described. Themes for further studies could be as follows; refining this coaching development plan onwards, desinging and implementing a coaching survey and further developing coaching evaluation and education.

**Keywords** knowledge management, coaching, Community Sanctions Office, Criminal Sanctions Agency

**Pages** 36 p. + appendices 8 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	2
2.1.	Rikosseuraamuslaitos.....	2
2.1.1.	Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020.....	3
2.1.2.	Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma.....	5
2.2.	Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistot.....	6
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	6
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	9
4.1.	Coaching ja valmentava johtaminen.....	9
4.2.	Valmentavan johtajuuden roolit.....	10
4.3.	Valmentavan johtajan ydintaidot.....	11
4.3.1.	Henkilöiden johtamisen taidot.....	11
4.3.2.	Tiimin johtamisen taidot.....	12
4.3.3.	Itsensä johtamisen taidot.....	13
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA VALMENTAVA JOHTAMINEN KEHITTÄMISHANKKEESSA.....	14
6	AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA.....	14
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	16
8	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	16
8.1.	Osallistuva toimintatutkimus.....	17
8.2.	Kehittämishankkeen ensimmäinen sykli: alkukartoitus.....	18
8.2.1.	Suunnittelu.....	19
8.2.2.	Toteutus.....	20
8.2.3.	Havainnot ensimmäisestä vaiheesta.....	20
8.2.4.	Yhteenvedo.....	21
8.3.	Kehittämishankkeen toinen sykli: ryhmäkeskustelut.....	22
8.3.1.	Suunnittelu.....	22
8.3.2.	Toteutus.....	23
8.3.3.	Havainnot toisesta vaiheesta.....	23
8.3.4.	Yhteenvedo.....	24
8.4.	Kehittämishankkeen kolmas sykli: Kommentointi.....	25
8.4.1.	Suunnittelu.....	25
8.4.2.	Toteuttaminen.....	25
8.4.3.	Havainnot.....	26
8.4.4.	Yhteenvedo.....	26
9	SUUNNITELMA VALMENTAVAN JOHTAMISEN TAITOJEN KEHITTÄMISEKSI ETELÄ-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUEEN YHDYSKUNTASEURAAMUSTOIMISTOISSA.....	26

---

10 POHDINTA.....	27
10.1.Suunnitelma osana osaamisen johtamista ja valmentavaa johtamista Rikosseuraamuslaitoksella.....	27
10.2.Suunnitelman hyödynnettävyys .....	29
10.3.Kehittämishankkeen validiteetti ja rehabiliteetti.....	29
10.4.Kehittämishankkeen eettisyys .....	31
10.5.Hankkeen toteutumisen ja onnistumisen arviointi .....	31
10.6.Jatkokehittämistarpeet.....	32
LÄHTEET .....	34

Liite 1	Webropol –kysely alkukartoitusta varten
Liite 2	Ryhmäkeskustelu -runko
Liite 3	Suostumus
Liite 4	Heljä Hätösen työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (2003)
Liite 5	Suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi Etelä- Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa

## 1 JOHDANTO

Kehittämishanke sai alkunsa syksyllä 2014 tutustuessani ylemmän ammatikorkeakouluopintojeni aikana tarkemmin Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan ja myöhemmässä vaiheessa Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöresurssiohjelman luonnokseen (jatkossa HR-ohjelma). Näistä asiakirjoista silmiini osui erityisesti johtamiseen liittyviä tavoitteita. Asiakirjoihin tarkemmin tutustuessani huomasin, että käsitteet osaamisen johtaminen ja valmentava johtaminen esiintyivät tässä vaiheessa melko irrallisina asiakirjoissa. Jäin miettimään, kuinka hyvin esimiehet tuntevat näitä käsitteitä ja miten näitä saadaan jalkautettua esimiestyöhön. Rikosseuraamuslaitoksen toimintaympäristön muuttuessa on johtaminen haasteiden edessä. Aiheeseen perehtyessäni opintojen edetessä kiinnostus johtamisen taitoihin kasvoi. Myös asiakirjoihin kirjatut tavoitteet täsmentyivät ja vuoden 2016 keskeiseksi tavoitteeksi johtamisen osalta Rikosseuraamuslaitoksella toimintasuunnitelmiin on kirjattu johtamisen kehittäminen juuri valmentavan johtamisen suuntaan.

Johtamisen ja esimiestaitojen kehittäminen on ajankohtainen esimiesten ammatillista kehittymistä tukeva kehittämiskohde. Rikosseuraamuslaitoksen historiasta nousee mielenkiintoinen asetelma esimiestyölle. Vasta vuonna 2010 Rikosseuraamusvirasto, Kriminaalihuoltolaitos ja Vankeinhoitolaitos yhtenäistettiin Rikosseuraamuslaitokseksi (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: Yhdistymisen aika). Kriminaalihuoltolaitoksen historia pohjautuu 1800-luvulta lähtien hyväntekeväisyystyöhön. 1920-luvulla yhdistyksen toimintaan lisättiin rangaistusjärjestelmään liittyviä tehtäviä kuten valvontaa ja 1975 määriteltiin tarkemmin kriminaalihuoltotyön sisältö (Kriminaalihuoltotyön säännöstyöryhmän mietintö 1993, 5-6.). Vankeinhoidon historiassa taas voidaan löytää häpeärangaistuksia, kuritushuonetyylisiä rangaistuksia sekä nykymuotoisia vapausrangaistusten toimeenpanoa (Kettunen 2009, 12-17). Organisaatiota on uudistettu pikkuhiljaa, mutta vuodesta 2010 lähtien erilaiset organisaatiokulttuurit on liitetty lopullisesti yhteen. Erilaiset tarinat ja organisaatiokulttuurit erilaisine johtamiskulttuureineen asettavat melkoiset haasteet yhteiselle johtamiselle, joka on nostettu niin Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa kuin HR-ohjelmassa keskeiseksi tavoitteeksi.

Rikosseuraamuslaitoksella tehtiin vuoden 2015 aikana organisaatiouudistus, jossa yhdyskuntaseuraamustoimistoille siirtyi lisää tehtäviä ja sen myötä henkilökuntaa. Muun muassa nämä muutokset ovat tuoneet esimiestyölle lisää haasteita. Aihe vaikuttaa siis ajankohtaiselta ja merkittävältä. Taustalla olevissa asiakirjoissa, strategiassa ja HR-ohjelmassa, on mainittu myös esimiestaitojen ja johtamisen parantamisen tarve. Osaamisen johtamisen kehittyminen voidaan nähdä näissä asiakirjoissa johtamisen kehittämisen tavoitteena ja valmentava johtaminen keinona tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020 nostaa keskeisimmäksi tavoitteeksi muun muassa ”Mielekäs työ, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilökunta”. Strategian mukaan johtamisen ja toimintakulttuurin

tulisi tukea työhyvinvointia ja uusien toimintamallien luomista. Työyhteisössä tulisi kannustaa innovatiivisuuteen ja työprosessien kehittämiseen. Tämän mahdollistaa osallistava esimiestyö. Strategiassa mainitaan edelleen lähiesimiesten koulutusohjelman lisäävän esimiesvalmiuksia ja tukevan esimiesten strategian mukaisten tavoitteiden muuttamista käytännön toiminnaksi. Johtajilta edellytetään strategiassa hyvää johtamisosaamista, osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020, 14)

Rikosseuraamuslaitoksen HR-ohjelma on uudistettu vuonna 2015. Ohjelman keskeisimpiä tavoitteita on johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen. Johtamisen ja esimiestyön osalta HR –ohjelmassa on nostettu tavoitteeksi johtamisen kehittäminen valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan. Osaamisen kehittämisen osalta tavoitteena on parantaa osaamisen johtamista ja muun muassa yhtenäistä perehdyttämiskäytäntöjä. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020. 2015, 7-13)

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kartoittaa Rikosseuraamuslaitoksen Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten valmentavan johtamisen taitoja ja tehdä suunnitelma, kuinka taitoja voisi kehittää ja lisätä arjen työssä niin, että Rikosseuraamuslaitoksen esimiestyölle asettamat tavoitteet toteutuisivat. Tarkoituksena oli osallistuvan toimintatutkimuksen avulla selvittää yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen taitojen nykyisestä tilanteesta ja tehdä suunnitelma näiden taitojen lisäämiseksi lähityössä. Aluksi tutustuin kirjalliseen materiaaliin ja sen pohjalta suunnittelin alkukartoitusta varten kyselyn yhdyskuntaseuraamustoimistossa työskenteleville esimiehille. Saadun materiaalin perusteella pidin kaksi erillistä ryhmäkeskustelua esimiestiimeille esiin nousseiden teemojen täsmentämiseksi. Ryhmäkeskusteluista nousseiden teemojen sekä tarkentavien kommenttien pohjalta rakennettiin valmentavaan johtamiseen suuntaava suunnitelma.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

### 2.1. Rikosseuraamuslaitos

Rikosseuraamuslaitos on hallinnollisesti Oikeusministeriön alainen laitos ja sen tehtävänä on huolehtia tutkintavankeudesta sekä toimeenpanna ehdottomat vankeusrangaistukset ja yhdyskuntaseuraamukset. Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on vaikuttaa yhteiskunnan turvallisuuden uusintarikollisuutta ehkäisten. (Rikosseuraamuslaitos 2016a)

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio koostuu keskushallintoyksiköstä, kolmesta alueellisesta yksiköstä sekä täytäntöönpanoyksiköstä. Alueelliset yksiköt muodostuvat aluekeskuksista, arviointikeskuksista ja rikosseuraamuskeskuksista, jotka pitävät sisällään vankiloita ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja. Keskushallintoyksikkö koostuu neljästä yksiköstä ja si-

säisestä tarkastuksesta. Yksiköt ovat: johdon tuki, toiminnan kehitys ja laatu yksikkö, hallintoyksikkö sekä talousyksikkö. Täytäntöönpanoyksikön tehtävänä on huolehtia rangaistusten muodollisesta täytäntöönpanosta eli rangaistusten suorittamisen kestosta. (Rikosseuraamuslaitos 2016b)

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio rakentuu matriisiorganisaatiomallin mukaisesti. Mallissa työprosessit on selvitetty ja kuvattu tarkasti. Kun prosessit on kehitetty hyvin, saadaan kokonaisnäkemys, joka voidaan nähdä läpi koko organisaation kaikissa yksiköissä. Prosessijohtamisessa jokaiselle prosessille nimetään prosessinomistaja. Omistajan tehtävänä on varmistaa prosessin asiakkaan tuotokset ja vastata asiakkaan tarpeisiin. (Karlöf 1999, 344-346) Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiossa tämä tarkoittaa toiminnan ohjauksen järjestämistä keskushallintoyksikössä. Yksiköissä prosesseja ohjaa yksiköiden päälliköt. Prosessit leikkaavat läpi koko hallinnon. Tästä on esimerkkinä vaikka talousyksikön toiminta kaikkien laitoksen yksiköiden ohjaavana elimenä.

Rikosseuraamuslaitoksella työskentelee noin 2700 virkamiestä erilaisissa valvonta-, ohjaus-, asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Asiakas- ja lähityötä tekevät rikosseuraamustyöntekijät yhdyskuntaseuraamustoimistoissa, vartijat ja ohjaajat vankiloissa sekä rikosseuraamusesimiehet. Muita tehtäviä ja tehtäviä rikosseuraamuslaitoksella on esimerkiksi sosiaalityöntekijät, terveydenhuollon ammattilaiset, papit ja opettajat. (Rikosseuraamuslaitos 2016c)

### 2.1.1. Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020

Rikosseuraamuslaitoksen strategia on laadittu vuosille 2011-2020. Siinä on kuvattu laitoksen arvot, perustehtävä, visio sekä keskeiset tavoitteet. Strategian pohjalla on toimintaympäristön muutosanalyysi, oikeusministeriön linjaukset, RISEALA 2010 selvityksessä esille nousseet asiat sekä Rikosseuraamusalan suunnitteluasiakirjat. Strategia on pohjana yksiköiden vuosittain käytävissä toimintasuunnitelmaneuvoituissa ja tulosohtauksessa. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020, 4.)





Kuva 1 Rikosseuraamuslaitoksen strategia

Kuvassa 1 on kaavio Rikosseuraamuslaitoksen strategiasta. Kaaviossa on esitetty strategian keskeisen teemat. Rikosseuraamuslaitoksen neljä keskeistä arvoa ovat ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, usko ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa sekä turvallisuus. Arvot ohjaavat päivittäistä työtä ja niiden tulisi näkyä kaikessa suhtautumisessa niin rikosseuraamusalan asiakkaisiin kuin henkilöstöönkin. Ne edellyttävät perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista. Arvoihin sitoutuminen tarkoittaa inhimillistä, asiallista ja tasavertaista kohtelemista ja toiminnan lainmukaisuutta, oikeellisuutta sekä kohtuullisuuden noudattamista. Rikosseuraamuslaitoksen tulee toteuttaa perustehtävänsä niin, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä pyrkimystä rikoksettomaan elämään. Täytäntöönpanon tulee olla henkilöstölle, rikosseuraamusalan asiakkaalle ja yhteiskunnalle turvallista. Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävä on määritelty strategiassa seuraavasti: Rikosseuraamuslaitos vastaa tutkintavankeuden toimeenpanosta sekä yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanosta. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020, 5)

Rikosseuraamuslaitoksen keskeiset tavoitteet ovat:

1. Polku rikoksettomaan elämään aktiivisella verkostoyhteistyöllä
2. Turvallisesti kohti avoimempaa ja vaikuttavampaa täytäntöönpanoa
3. Mielekäs työ, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö

Ensimmäisen tavoitteen tarkoituksena on, että rangaistusten täytäntöönpanossa toteutuu oikeusturva ja yhdenmukainen kohtelu. Tavoitteena on luoda rikosseuraamusasiakkaille edellytykset rikollisen uran katkaisemiseksi lisäämällä rikosseuraamusasiakkaiden valmiuksia rikoksettomaan elämään ja yhteiskuntaan sijoittumalla. Rangaistusten aikaista rikollisuutta pyritään estämään. Tärkeä tavoite on, että rikosseuraamuslaitos keskittyy ja kehittää ydinosaamistaan.

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnallinen turvallisuus perustuu yhdyskuntaseuraamusasiakkaan ja vangin tuntemukseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tuomitun hallittua paluuta yhteiskuntaa pyritään edistämään asteittaisella vapauttamisella. Suunnitelmallinen työskentely korostuu suljetuissa laitoksissa asteittaisen vapauttamisen valmentamisessa. Näiden lisäksi toimitilarakenteen tulee tukea avoimempaa täytöntöönpanoa.

Kolmas tavoite liittyy Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiokuvaan sekä henkilöstön hyvinvointiin. Tarkoituksena on, että Rikosseuraamuslaitoksen tehtävät ovat mielekkäitä ja merkityksellisiä. Johtamisen ja toimintakulttuurin tulee tukea työhyvinvointia ja uusien toimintatapojen luomista. Rikosseuraamusalalla tulee olla kattava alalletulokoulutus sekä täydennyskoulutusjärjestelmä. Rikosseuraamuslaitoksen työnantajakuva luo kuvan luotettavasta ja arvostetusta asiantuntijaorganisaatiosta. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020, 10-14)

### 2.1.2. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma on valmistunut vuonna 2015 ja sen pohjalla on Rikosseuraamuslaitoksen strategia, laitoksen henkilöstöpoliittiset periaatteet sekä oikeusministeriön henkilöstöstrategia. Ohjelman on tarkoitus ohjata henkilöstösuunnittelua ja vuosittaisten henkilöstösuunnitelmien sisältöä ja tuoda esille henkilöstöä koskevat tavoitteet vuosille 2015-2020. Henkilöstö ohjelman tehtävänä on ohjata henkilöstöresurssien suuntaamista strategiaan ydintehtäviin ja ohjata sopeuttamistoimien kohdentamista. Lisäksi osaamisen näkökulmasta tehtävänä on kuvata tulevaisuuden osaamisvaatimuksia Rikosseuraamuslaitoksessa ja auttaa löytämään osaamisen kehittämisen keinoja. Työhyvinvoinnin osalta ohjelman tehtävänä on kuvata työhyvinvoinnin merkitystä ja sisältöä sekä näyttää suuntaa työhyvinvoinnin kehittämistoimille.

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelman 2020 päätavoitteet ovatkin tehtävien mukaisesti:

1. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen
2. Osaamisen kehittäminen
3. Työhyvinvoinnin tukeminen

Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen osalta tavoitteena on kehittää johtamista valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan. Lisäksi tavoitteena on, että esimiesten asema arkityön tulostavoitteiden toteutumisessa on nykyistä suurempi ja esimiehet ovat henkilöstöjohtamisen vahvoja osaajia. Edellä mainittujen lisäksi tavoitteena johdon ja esimiestyön kehittämiselle on strategisten ydintehtävien mukaisten tulostavoitteiden määrittämisen ja mittaamisen harjaantuminen.

Osaamisen kehittäminen ja kohdentaminen pitää sisällään henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen strategialähtöisesti sekä jokaisen työtehtävän sitomisen osaksi strategian toteuttamista. Tavoitteena on li-

säksi pyrkiä pitämään henkilöstön vaihtuvuus sopivalla tasolla ja parantamaan rekrytointiosaamista.

Työhyvinvoinnin tukemiseksi tavoitteena on ylläpitää terveellistä ja turvallista työympäristöä. Henkilöstö työhyvinvoinnin merkitystä on tarkoitus korostaa. Näiden lisäksi henkilöstöllä tulisi olla yhteinen näkemys Rikosseuraamuslaitoksen työn yhteiskunnallisesta merkityksestä ja tavoitteista. Henkilöstöohjelmassa on kuvattu tavoitteiden lisäksi melko yksityiskohtaisia keinoja ja toimenpiteitä tavoitteiden toteuttamiseksi. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020, 4-15)

## 2.2. Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistot

Yhdyskuntaseuraamustoimistojen tehtävänä on yhdyskuntaseuraamusten toimeenpano (ehdollisesti rangaistujen nuorten valvonta, nuorisorangastus, ehdonalaisesti vapautuneiden valvonta, yhdyskuntapalvelu sekä valvontarangaistus) omalla alueellaan (Rikosseuraamuslaitos 2016d). Lisäksi yhdyskuntaseuraamustoimistoissa laaditaan seuraamuksiin liittyviä lausuntoja ja rangaistusajan suunnitelmia oikeudenkäyntiä varten. (Rikosseuraamuslaitos 2016e)

Etelä-Suomen rikosseuraamusalueella on kaksi yhdyskuntaseuraamustoimistoa. Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimiston tehtävänä on huolehtia yhdyskuntaseuraamusten toimeenpanosta ja niihin liittyvien lausuntojen laatimisesta Helsingin alueella. Helsingin toimistolla laaditaan siviilistä vankeus-rangaistusta suorittamaan lähtevien rangaistusajan suunnitelmat koko Etelä-Suomen osalta. Henkilöstöä Helsingissä on noin 35, johtaja, apulaisjohtaja, rikosseuraamusesimiehiä, rikosseuraamustyöntekijöitä, ohjaaja ja virastosihteereitä. Työt on organisoitu neljään tiimiin: nuorten tiimi, valvontatiimi, yhdyskuntapalvelutiimi sekä siviilistä saapuvien tiimi. (Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimisto 2015; Suomenlinnan vankila ja Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimisto 2016.)

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimialueena on koko Uudenmaan alue lukuun ottamatta Helsinkiä. Työntekijöitä Uudenmaan toimistolla on noin 34. Uudenmaantoimistolle on sijoitettu yhdyskuntaseuraamustyön lisäksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen tukipartio. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimipaikkana on Tikkurila. (Rikosseuraamuslaitos 2016f)

## 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

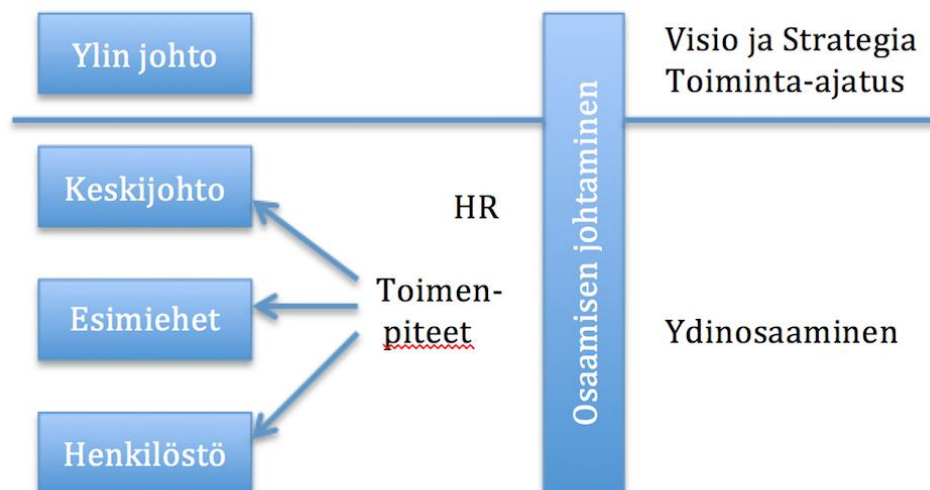
Tuomi ja Sumkin (2012, 13) ovat kuvanneet Peter Sengen kehittämän teorian oppivasta organisaatiosta. Sengen (1990) mukaan oppivaan organisaatioon kuuluu viisi keskeistä elementtiä: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. Edelleen Sengen teorian mukaan organisaation oppiminen edellyttää oppivaa jäsentä. Oppivan organisaation voisi tämän teorian perusteella pitävän sisällään niin yksilöön, yhteisöön kun organisaatioonkin liittyviä tekijöitä. Yksilön henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja asennoituminen

osaamisen kehittämiseen vaikuttavat olevan yhtä tärkeässä roolissa kuin yhteisöllisetkin seikat. Työyhteisön rakenteiden tulisi tukea tiimioppimista ja luoda edellytyksiä työyhteisön jäsenelle oppia uutta ja kehittää ammattitaitoaan. Sengen teorian mukaan myös strategisella suunnittelulla ja yhteisellä näyllä ja työn suunnalla on olennainen merkitys oppimista kannustavan ilmapiirin luomiseksi. Sengen mukaan pelkästään oppiva jäsen ei takaa oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation edellytyksenä kuitenkin on oppiva ja osaamistaan kehittävä jäsen.

Osaamisen johtamisen taustalla oleva oppiva organisaatio käsittää koko työyhteisön. Johtamisen näkökulmasta oppiva organisaatio edellyttää siis niin johdolta, lähiesimiehiltä kuin työryhmän muiltakin jäseniltä halua kehittää osaamistaan.

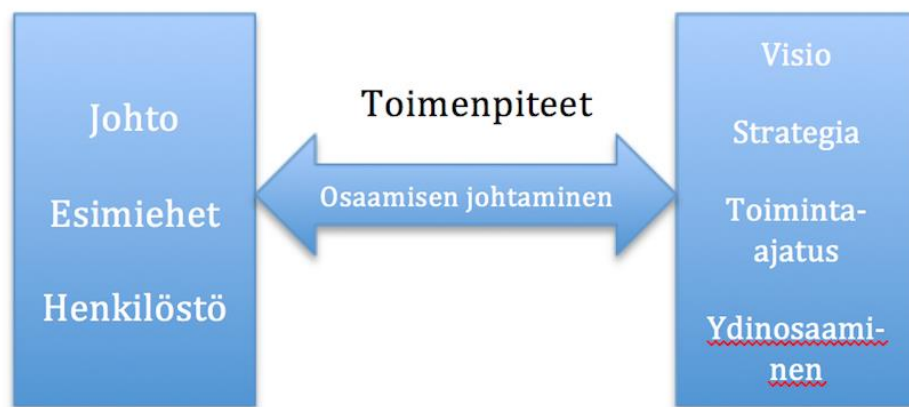
Osaamisen johtamisen tavoitteena on tehtävän suoriutumiseksi jatkuva osaamisen kehittäminen (Sydänmaanlakka 2007, 131). Sekä Sydänmaanlakka (2007, 132) että Myyry (2008, 12) kuvaavat osaamisen johtamisen prosessin alkavan vision ja strategian kirkastamisesta. Prosessin alussa on tärkeää määritellä vision ja strategian perusteella ydinosaaminen ja kehittämistarpeet. Tämän jälkeen tulee asettaa tavoitteet. Toimenpiteiden toteutus tulee suunnitella huolella. Se voi pitää sisällään koulutuksellista suunnittelua ja töiden järjestelyä. Toimenpiteiden toteutumista tulee jatkuvasti seurata ja sille tulee määritellä seurannan aikataulu. Seuranta ja arviointia tulee myös hyödyntää johtamisen tukena. (Myyry 2008, 12-17)

Tuomi ja Sumkin (2012, 21-23) puhuvat osaamisen johtamisen erilaisista malleista. Mekaanisessa eli perinteisessä osaamisen johtamisen mallissa visio ja strategia määritellään ylimmän johdon toimesta. Tämän pohjalta kartoitetaan osaamisen tarve. Osaamisen kehittämiseksi määritellään esimiesten ja henkilökunnan osalta kehityskeskusteluissa suunnitelma, jota ylin johto seuraa henkilöstöhallinnon mittareiden avulla. Mekaaninen malli kehittää Tuomen ja Sumkinin mukaan ainoastaan kapea-alaisesti osaamista eikä sido henkilökuntaa tavoitteisiin riittävästi. (Kuva 2)



Kuva 2 Perinteinen osaamisen johtamismalli (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Kirjoittajien mukaan tästä mekaanisesta mallista tulisi siirtyä osaamisen johtamisen kokonaismalliin. Tässä kokonaismallissa osaamisen johtaminen on kaikkien esimiesten tehtävä ja yhtenäinen toimintamalli, joka vaatii organisaation oppimista. Osaamiseen kiinnitetään huomiota päivittäin jokaisella toiminnan tasolla. Näin strategiatyö on osa osaamisen johtamista. Strategiasta tulee osa arkipäiväistä työtä. (Kuva 3)



Kuva 3 Osaamisen johtamisen kokonaismalli (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Osaamisen johtamisen kokonaismallissa voidaan ajatella tapahtuvan arviointia, toimenpiteitä ja kehittämistä kaikilla tasoilla samanaikaisesti. Visi- on, strategian ja toiminta-ajatuksen kirkastamista tapahtuu niin johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin osalta. Kaikki työntekijät asemasta riip- pumatta ovat sitoutuneita kehittämään osaamistaan vastaamaan keskeisiä tavoitteita ja priorisoimaan työtään tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaisiin tekijöihin. Ydinosamisen arviointia tehdään laajasti ja keskus- tellen. Osaamisen johtamisen kokonaismalli edellyttää keskustelevaa il- mapiiriä ja jäsenten työssä viihtymistä.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa mainittu tavoite johtamisen kehittä- minen työhyvinvoinnin tukemiseksi ja uusien toimintamallien luomiseksi vaikuttaa sisältävän yhtymäkohtia osaamisen johtamisen kokonaismalliin. Niin strategian tavoitteessa kuin osaamisen johtamisen kokonaismallissa- kin on elementtejä työn ja työprosessien kehittämisestä. Rikosseuraamus- laitoksen strategiassa juuri johtaminen on kuitenkin nostettu keskeiseksi edellytykseksi. Rikosseuraamuslaitoksen strategia on laadittu virkamies- työnä ja käsitelty laajasti henkilöstön kanssa (Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020, 4). Tuomen ja Sumkinin (2012, 22) esittä- mässä saamisen johtamisen kokonaismallissa olennaista on jatkuva toi- minnan kehittäminen kaikilla organisaation tasoilla. Rikosseuraamuslai- toksen strategian prosessissa tätä on selvästi pyritty toteuttamaan jossain

määrin. Osaamisen johtaminen on nostettu esille myös HR-ohjelmassa, jossa osaamisen johtaminen on sidottu läheisesti strategiseen työskentelyyn (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020, 2015, 7-13). Strategialähtöinen työskentely kuitenkin on sidottu työskentelyyn strategian suuntaisesti, ei niinkään osaamisen johtamisen kokonaismallin mukaisesti kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen.

## 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

### 4.1. Coaching ja valmentava johtaminen

Suomen coaching yhdistys määrittelee coachingin auttavan asiakasta suuntaamaan ajatteluaan ja toimintaansa. Tämän lisäksi coachingin avulla asiakasta autetaan saavuttamaan tavoitteensa sekä suunnittelemaan toimintaansa. Yhdistyksen mukaan coachingin avulla saadaan harkittujen päätösten ohella syvällistä kehittymistä sekä itsearviointiin perustuvaa oppimista. Coachingin tavoitteena on yksilön tai koko organisaation kokonaisvaltainen kehitys ja kasvu. Tässä on apuna valmennettavan suorituskyvyn kasvu ja toimintatapojen parantaminen. Coachingin avulla valmennettava pystyy hyödyntämään voimavaroja paremmin ja saavuttamaan ja jopa ylittämään omat tavoitteensa. (Suomen coaching yhdistys 2014)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas kuvaavat kirjassaan *Valmentava johtajuus* (2010, 21) valmentavan johtajuuden historian ulottuvan antiikin filosofeihin asti hyvien kysymysten esittämisen taidon kautta. Ristikankaiden mukaan coaching kuitenkin liitettiin johtajuuteen urheilumaailmasta 1950-luvulla ja johtamisessa se on yleistynyt vasta viime vuosikymmenen aikana. Ristikankaat ovat kirjassaan edelleen kuvanneet alan tutkijoiden näkemyksiä valmentavan johtamisen määritelmästä. Muun muassa Hall et al. on jo vuonna 1999 määritellyt valmentavan johtajuuden olevan ”Käytännöllinen, tavoiteohjautuva, henkilökohtainen ja yksilökeskeinen oppimisprosessi, jossa kehitetään suoritusta.” Whitmore on vuonna 2004 Ristikankaiden mukaan määritellyt valmentavan johtamisen olevan menetelmä, jolla yksilön potentiaali voidaan vapauttaa suorituksen parantamiseksi. Whitmore kuvaa valmentavan johtamisen olevan enemmän oppimaan auttamista kuin opettamista.

Valmentava johtaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena tapana olla, vaikuttaa alaisiin ja tulla itse vaikutetuksi. Valmentava johtajuus voi toteutua myös muiden kuin esimiesten työssä silloin kun arjessa joku joutuu ottamaan tai hänelle annetaan johtamisen tehtävä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-13.) Tässä työssä keskityn kuitenkin käsittelemään valmentavaa johtamista ja valmentavaa johtajuutta esimiehen näkökulmasta ja esimiehen taitona.

Valmentava johtaja ei ole ulkopuolinen, urheilumaailmasta tuttu, valmentaja vaan työyhteisönsä aktiivinen osallistuja. Valmentava johtaja ei hae nopeita vastauksia ja muutoksia työyhteisössä. Hänen osaamisessaan painottuu inhimilliset tekijät, vuorovaikutustaidot sekä yhteistoiminta. Val-

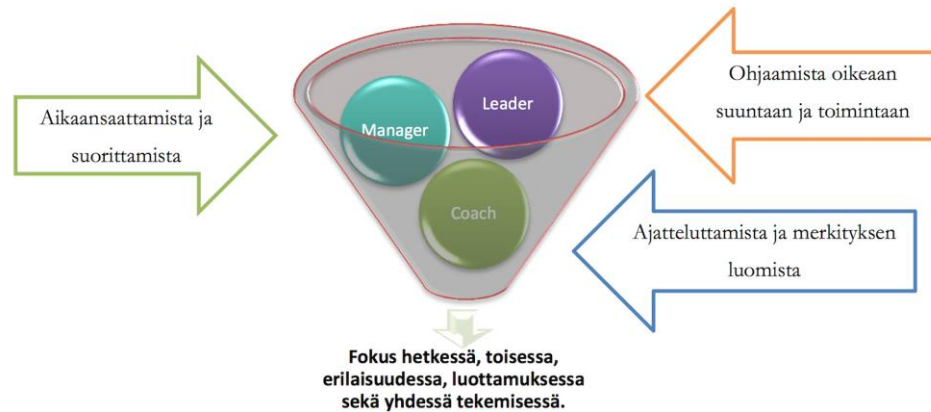
mentavan johtajan tavoitteena on saada työyhteisön kaikki jäsenet toimimaan yhdessä ja valjastamaan potentiaalinsa työn tavoitteen toteutumiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-14)

Muun muassa Ristikangas ja Grünbaum (2014, 32, 70-71, 131) sekä Ristikangas ja Ristikangas (2010, 38) ovat esittäneet valmentavan johtamisen taitojen koostuvan johtajuuden erilaisista rooleista sekä ydintaidoista. Ydintaitoina Ristikangas ym (2014) pitävät henkilöiden johtamisen, tiimin johtamisen sekä itsensä johtamisen taitoja. Tässä kehittämishankkeessa valmentavan johtamisen taidot pitävät sisällään juuri nämä kuvatut osa-alueet.

### 4.2. Valmentavan johtajuuden roolit

Valmentava johtajuus voidaan nähdä koostuvan erilaisista johtajuuden rooleista. Näitä rooleja on muun muassa managerin, leaderin ja coachin roolit. Valmentavassa johtajuudessa kyse on aikaansaamisesta, ohjaamisesta tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamisesta ja merkitysten rakentamisesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38; Carlsson & Forssell 2008, 22-23)

Esimiehen kolme erilaista roolia synnyttää yhdistyessään valmentavan johtajuuden (Kuva 4). Tässä valmentavan johtajuuden kokonaisuudessa managerin rooli liittyy aikaansaamiseen ja suorittamiseen. Managerin on tärkeä rakentaa visiota ja strategiaa. Hän huolehtii, että edellytykset työlle, välineet, rakenteet, resurssit jne, ovat kunnossa. Managerin rooliin liitetään rekrytointiin ja työprosessiin, kuten prosessikuvaukseen ja priorisointiin liittyviä tekijöitä. Leaderin rooli voidaan kuvata oikeaan suuntaan ja toimintaan ohjaajana. Olennaista on kuunteleminen, keskusteleminen, palautteen antaminen ja esimerkkinä toimiminen sekä hyvän ilmapiirin luominen. Leaderin roolissa esimies samanaikaisesti rakentaa siltoja kuin puuttuu epäkohtiin ja näyttää oikeaa suuntaa. Leaderin tulee myös seurata sovittujen asioiden toteutumista ja ryhmän toimintaa. Hänen rooliinsa kuuluu myös dialogisuus ja verkostoituminen. Coach puolestaan kannustaa ryhmää ajattelemaan asioiden merkityksiä ja vaikutuksia. Hänen roolinsa on herättää oivalluksia, kysyä kysymyksiä ja saada potentiaali esille kaikista työntekijöistä. Coach keskittyy ihmisiin yksilöinä ja vaalii heidän vahvuuksiaan. Olennaista on uskoa mahdollisuuksiin silloinkin kun työryhmän usko horjuu. Coach tsemppaa, haastaa ja pohtii. Hän arvostaa, kohtaa ja sparraa parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Nämä valmentavan johtajuuden roolit sekoittuvat arjessa toisiinsa ja työtehtävien mukaisesti erilaiset roolit painottuvat eritavoin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38-40)



Kuva 4 Valmentavan johtajuuden ydinroolit (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2010, 38)

Johtaminen on muutoksessa, kun työelämään on siirtynyt ns. Y-sukupolvi. Tämän uuden sukupolven vaatimukset työlle ja johtajuudelle ovat erilaiset kuin suuren ikäpolven. Y-sukupolvi odottaa työltä innostavuutta, johtamisen oikeudenmukaisuutta ja mukavaa yhteistyötä. Työ ei ole itseisarvo vaan työn tulee tuottaa tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Hierarkian kyseenalaistaminen ja yhteisöllisyys asettavat johtajuudelle uudet haasteet. Esimiehen rooli muuttuu enemmän valmentajan suuntaan ja valmentava johtajuus korostuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18-20)

### 4.3. Valmentavan johtajan ydintaidot

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 32) määrittelevät valmentavan esimiehen ydintaidoiksi muun muassa henkilöiden johtamisen. Johtaminen perustuu näin vahvuuksiin, potentiaalın vaalimisen, kiinnostumisen, kuuntelemisen, haastamisen, kysymisen sekä innostamisen. Heidän mukaansa vain innostuneista yksilöistä voi muodostua aikaansaava ja innostunut työyhteisö (2014, 30). Ristikangas ja Grünbaum ovat määritelleet edelleen valmentavan esimiehen keskeisiksi taidoiksi tiimin valmentamisen ydintaidot ja erityisesti esimiehen kolme positiota: edessä suunnannäyttäjänä, yhdessä joukkueen kanssa sekä mahdollistajana taustalla (2014, 70-71). Kirjoittajat ovat näiden kahden keskeisen ydintaidon lisäksi määritelleet vielä kolmannen keskeisen ydintaidon alueen, itsensä johtamisen ydintaidot. Nämä ydintaidot koostuvat arvotietoisuudesta, palautetaidoista, tunnetaidoista, tahdonvoimasta sekä tarkkaavaisuustaidoista (2014, 131).

#### 4.3.1. Henkilöiden johtamisen taidot

Ristikankaan ja Grünbaumin määrittelemät yksilön kohtaamisen ydintaidot voidaan nähdä toteutuvan myös William R. Millerin ja Stephen Rollnickin (2013) kehittämässä motivoivan haastattelun menetelmässä. Miller



ja Rollnick kuvaavat motivoivan haastattelun perustaitojen toteutuvan OARS muistisäännön avulla.

- O open questions (avoimet kysymykset)
- A affirming (vahvistaminen)
- R reflecting (reflektointi, heijastaminen)
- S summarizing (yhteenvedot)

Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, jotka haastavat vastaajaa miettimään vastaustaan hieman pidemmälle. Kysymyksillä haetaan pidempiä vastauksia ja pyritään välttämään ”kyllä” ja ”ei” vastauksia. Avoinmet kysymykset johdattavat vastaajaa kertomaan hieman enemmän ja haastaa vastaajaa syventämään vastauksiaan. Vahvistamisella voitaisiin ajatella huomion keskittämistä vastaajan vahvuuksiin. Näitä positiivisia asioita tulee puheessa vahvistaa. Vahvuuksiin huomion kiinnittäminen luo keskustelulle positiivisen ilmapiirin ja herättää ihmisessä uskon omiin kykyihin ja taitoihin muuttua. Reflektiolla eli heijastavalla kuuntelulla tarkoitetaan haastattelijan taitoa heijastaa vastauksia haastateltavalle. Heijastamisella tavoitellaan tilanteen avaamista vastaajalle ja se antaa vastaajalle mahdollisuuden tunnistaa ja tiedostaa kuvaamaansa tilannetta. Motivoivan haastattelun taitava käyttäjä käyttää keskimäärin kaksi reflektiota yhtä avointa kysymystä kohden. Viimeisenä taitona tässä menetelmässä on yhteenvedojen tekeminen. Haastattelija tekee säännöllisesti yhteenvedon vastaajan antamista vastauksista varmistuakseen ymmärtäneensä kuulemansa. Yhteenvedojen tarkoituksena on pitää keskustelu oikeassa suunnassa ja kiinnittää huomio tavoitteeseen. (Miller & Rollnick 2013, 62-73)

### 4.3.2. Tiimin johtamisen taidot

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 70-77) esittävät tiimin johtamisen taidoiksi esimiehen taidon sisäistää kolme erilaista positiota tai asemaa suhteessa tiimiin. Edessä olevana suunnan näyttäjänä esimies huolehtii, että kaikki työryhmässä tietävät, mitä olemme tekemässä ja miksi olemme olemassa. Edessä olevana suunnan näyttäjänä esimies huolehtii myös, että työntekijät tietävät millaiset arvot työtä ohjaa ja miten arvot tulisi toteutua käytännössä. Esimiehen työtä ohjaa kolme kysymystä: mihin, miksi ja mitä. Suunnannäyttäjällä tulee olla vastaukset näihin kysymyksiin. Olennaista on, että esimies on sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja visioon. Hänellä tulee olla perustehtävä ja työn tavoitteet kirkkaana ja selvänä. Samalla kun valmentavan johtamisen ohessa syntyy helposti ajatus rajojen katoamisesta ja työntekijöiden vastuun lisääntymisestä ja jopa laiskuudesta, edessä oleva suunnan näyttäjä pitää huolta rajoista ja tahtotilasta. Näihin rajojen laittamiseen esimies käyttää mm priorisointia, aikataulutusta ja palautteen antamista.

Yhdessä työryhmän kanssa toimijana esimiehen tärkein kysymys on, miten me teemme työtä. Olennaista on keskittyä yhteistyöhön ja sen luomiseen. Yhteistyö tulee rakentaa toimivaksi ja tämä edellyttää, että esimies tuntee alaisensa yksilöinä. Yhteistyön rakentamiseksi tarvitaan monia asioita. Arjen läsnäolon, kiinnostuksen ja palautteen lisäksi tarvitaan toistuvat rakenteet ja tilaisuus keskustelulle, jossa yhdessä sovitaan toimenpiteitä ja

priorisoidaan työtä. Tiimin pelisäännöt tulee luoda yhteisiksi ja niin, että koko tiimi niihin sitoutuu. Esimies joutuu tekemään myös päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia. Päätöksen tekoon on kuitenkin hyvä ottaa mukaan tiimi ja sen taidot. Päätöksen teon avoimuus takaa hyvän päätöksen ja se hyväksytään helpommin. Tiimin kanssa yhdessä toimijana esimiehen tulee huolehtia myös oikeanlaisesta ajankäytöstä. Ajankäytön tulisi palvella tavoitteita ja kohdentua oikeisiin asioihin. Hyvään ilmapiiriin kuuluu myös oikeanlainen palautteen antaminen ja palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen. Taitava esimies osaa antaa niin positiivisen kuin kriittisenkin palautteen. Lisäksi hän kykenee pyytämään ja vastaanottamaan erilaista palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 78-92)

Taustalla oleva mahdollistaja luottaa tiimiin ja tekee toisista tähtiä. Tässä positiossa esimies näkee tiiminsä potentiaalin ja vahvuudet ja haluaa hyödyntää niitä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Taustalla oleva mahdollistaja haluaa antaa muiden loistaa ja on itse taka-alalla. Hän näkee suurempia kokonaisuuksia ja pyrkii osallistamaan työryhmänsä vaikuttamaan. Valmentava esimies voi tarjota työntekijälle säännöllisesti lyhyitä tilaisuuksia, jossa tavoitteena on työntekijän kasvu. Näin esimies osoittaa kiinnostuksen työntekijää ja hänen kehittymistään kohtaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 115-126)

### 4.3.3. Itsensä johtamisen taidot

Kolmantena valmentavan johtamisen ydintaitona voidaan pitää itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen taidot auttavat esimiestä kohtamaan tilanteita arjen yllättävissä tilanteissa.

Arvotietoisuudella tarkoitetaan omien arvojen tunnistamista esimiestyössä ja omien arvojen mukaista työskentelyä. Tärkeää on pohtia, näkyykö arvot työskentelyssäni ja toteutuuko arvoni tässä työssä. Arvot ovat tietoisien esimiehisyiden perusta. Tahdonvoima takaa esimiehelle kehittymisen mahdollisuuden. Tahdonvoiman avulla esimies pyrkii olemaan entistä parempi esimies. Lisäksi tahdonvoiman avulla esimies sitoutuu työskentelemään kohti tavoitetta. Tarkkaavaisuustaidot antavat pohjan läsnäololle ja ovat itsensä johtamisen ydintä. Näiden taitojen harjoittaminen parantaa stressinhallintaa ja hyvinvointia. Tarkkaavaisuustaidoilla tarkoitetaan tietoisuutta, mihin tarkkaavaisuus milloinkin kohdistuu ja kykyä suunnata tarkkaavaisuus haluttuun kohtaan. Tunnetaidot pitävät sisällään niin omien kuin alaisten tunteiden tunnistamisen, käsittelyn kuin ohjaamisen. Taitava esimies selkiyttää ja helpottaa yhteistyötä ja tunteet eivät valtaa turhaa energiaa työltä. Esimiehen yhtenä tehtävänä on vaikuttaa työyhteisön tunneilmastoon. Esimiehen hyvät palautetaidot ovat edellytys niin esimiehen omalle kuin työyhteisön jäsenten oppimiselle. Palautetta tulee osata antaa, pyytää ja käsitellä, jotta kehittymistä voi tapahtua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 130-145)

## 5 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA VALMENTAVA JOHTAMINEN KEHITTÄMISHANKKEESSA

Tähän työhön on valittu käsiteltäväksi osaamisen johtamista ja valmentavaa johtamista näiden kahden käsitteen noustua määrittelemään Rikosseuraamuslaitoksen johtajuutta niin strategiassa kuin HR-ohjelmassakin. Viitalan ym mukaan (2010, 178-179) valmentava johtaminen luo edellytykset hyvän työilmapiirin syntymiselle. He toteavat hyvän ilmapiirin olevan edellytys uuden oppimisille. Valmentava johtajuus voidaan nähdä siis yhtenä keskeisenä keinona onnistuneelle osaamisen johtamiselle. Tässä työssä valmentavan johtajuuden suhdetta osaamisen johtamiseen on lähestytty samansuuntaisesti. Taustalla tässä valinnassa on strategiaan kirjattu johtamisen kehittäminen osaamisen johtamisen suuntaan ja HR-ohjelmaan kirjattu tavoite johtamisesta valmentavan johtamisen periaatteiden mukaan.

Tässä työssä valmentavaa johtamista on tarkasteltu esimiehen johtamisen taitona, joka on mahdollista oppia. Valmentavan johtamisen taitoina on pidetty tässä kehittämishankkeessa Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 38) esittämiä valmentavan johtajuuden rooleja sekä Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 32, 70-71, 131) esittämiä valmentavan johtajan ydintaitoja. Valmentava johtajuus on se taito, joka esimiesten tulisi Rikosseuraamuslaitoksella oppia ja sisäistää. Tämä näkökulma on otettu huomioon tässä työssä tehtäessä suunnitelmaa valmentavan johtamisen taidon oppimisesta. Suunnitelmaa laadittaessa on pohdittu, kuinka osaamisen johtaminen toteutuu tämän yksittäisen taidon oppimisen kohdalla. Kehittämishankkeen aiheen rajaamisen vuoksi oppiminen käsitteenä on kuitenkin jätetty pois vaikkakin taitojen kehittämisen näkökulmasta oppimisen mukaan ottamiselle olisikin ollut perusteita.

## 6 AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA

Julkista sektoria koskevia osaamisen johtamisen tutkimuksia on löydettävissä runsaasti. Valmentavan johtamisen tutkimuksia on löydettävissä viime vuosilta lähinnä yritysmaailmaan ja urheiluun liittyen. Tutkimuksia valmentavasta johtamisesta työelämässä on kuitenkin paljon ja jo määrän perusteella voisi olettaa, että valmentava johtaminen on tämän hetken johtamisen trendi.

Xiaoming Cong ja Kaushik V. Pandya (2003) ovat todenneet jo yli vuosikymmen sitten julkisen sektorin olevan väistämättä uudistamisen tarpeessa muun muassa johtamisen osalta. He toteavat, että julkisen sektorin on haettava johtamiseen liittyviä välineitä, tekniikkaa ja filosofiaa yksityiseltä sektorilta. Yhdeksi välineeksi he mainitsevat osaamisen johtamisen (knowledge management). Strategian ja suunnitelman osaamisen johtamisen tuomiseksi julkiselle sektorille tulisi kuitenkin olla erittäin huolellisesti tehty. Kirjoittajat näkevät osaamisen johtamisella saavutettavan neljä keskeistä hyötyä. Osaamisen johtamisella on mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä esimerkiksi tehokkuuden, tuottavuuden, laadun ja innovatiivisuuden osalta. Kirjoittajat kuitenkin toteavat, että osaamisen johtamista ei voi siirtää kovin suoraviivaisesti yksityiseltä sektorilta julkisel-

le. Kirjoittajat toteavat, että osaamisen johtaminen tulisi määritellä tarkemmin julkiselle sektorille. Olennaista on kiinnittää huomiota yksilöihin, koska osaamisen johtaminen perustuu yksilöiden osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää prosessien kuvaamiseen sekä oikeanlaisen tekniikan löytämiseen. Rikosseuraamuslaitos on viimeisimmissä suunnittelun asiakirjoissa kirjannut osaamisen johtamisen keskeiseksi johtamisen kehittämisen teemaksi. Artikkelin pohjalta Rikosseuraamuslaitoksella näyttää olevan vielä pitkä tie kuljettavanaan ennen kuin osaamisen johtaminen on todellinen johtamisen tyyli. Valmentavalla johtamisella voidaan kiinnittää huomiota erityisesti yksilöihin ja tiimien osaamiseen.

Niina Väisänen (2011) on tutkinut Aalto yliopiston Kauppakorkeakoulun pro gradu –tutkielmassaan valmentavan johtamisen haasteita finanssialan yrityksessä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää millaisia haasteita valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen liittyy. Väisänen keskeisimmät kehittämissuhteet liittyvätkin juuri esimiesten motivaatioon ja paloon toimia valmentavana johtajana. Lisäksi keskeinen havainto oli, että esimiehet ja alaiset näkevät valmentavan johtajuuden taidot erilaisina. Esimiehille tulisi varata riittävästi aikaa keskittyä alaisten johtamiseen ja kuuntelemiseen. Lisäksi Väisänen ehdottaa esimiesten palkkiojärjestelmän uudistamista valmentavaa johtamista kannustavaksi. Väisänen tutkimuksen tulosten mukaan Rikosseuraamuslaitoksellakin tulisi siis panostaa vielä enemmän esimiesten motivointiin ja palkitsemiseen. Riittävän ajan varaaaminen esimiestyölle on vähintäänkin suuri haaste tilanteessa, jossa julkisella sektorilla resursseja on vähennetty runsaasti. Yksiköiden jatkuva yhdistäminen ja sitä myötä esimiesten työn laajeneminen vaikuttavat olevan pahimmallaan jopa ristiriidassa Väisänen esittämien ehdotusten kanssa.

Mari Laine (2012) on tehnyt Johtamiskorkeakoulun pro gradu –tutkielman aiheesta Valmentava johtaminen - osaamisen johtamisen johtamismenetelmä. Tutkimuksessaan Laine on esitellyt valmentavan johtamisen keskeiset käsitteet ja toimintatavat sekä liikkeenjohdon konsulttien käsitykset valmentavasta johtamisesta. Laineen tutkimustulosten perusteella liikkeenjohdon konsulteilla on yhteneväiset käsitykset valmentavan johtamisen perusteista. Toisaalta tutkija tuo esille konsulttien olevan valmentavan johtamisen ammattilaisia. Laine toteaa, että valmentava johtaminen on käytössä laajasti yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa. Lisäksi valmentava johtaminen johtamismenetelmänä huomioi uuden sukupolven odotukset työelämästä, parantaa vuorovaikutusta, mahdollistaa luovuuden ja motivaation ylläpidon organisaatioissa. Tässä Laineen tutkimuksessa valmentava johtaminen nähdään osaamisen johtamisen välineenä. Laineen tutkimuksen tulos vahvistaa ajatusta, että valmentavan johtamisen koulutukseen tulisi panostaa runsaasti, jotta valmentava johtaminen käsitettäisiin koko Rikosseuraamuslaitoksella kattavasti ja yhteneväisesti.

Riitta Viitala, Liisa Mäkelä ja Sari Hölsö (2010) ovat tutkimuksessaan hakeneet vastausta kysymykseen: miten esimiehen valmentavan käyttäytymisen laatu, esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteiden laatu ja koettu hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksessaan he ovat kiinnittäneet huomiota erityisesti esimiesten ja alaisten välisen LMX

(Leader-Member Exchange) –teorian vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Yksi heidän keskeinen tutkimuksensa tulos oli, että mikäli halutaan kehittää työhyvinvointia, tulee kiinnittää erityistä huomiota esimiesten ja johdon johtamisvalmiuksiin. Toisena tuloksena heidän mukaansa organisaation tulee tarjota esimiehille puitteet hyvän johtajuuden toteutumiseksi. Kolmantena työelämää palvelevana tuloksena he näkevät, että uuteen esimieheen tulee panostaa heti hänen aloittaessaan esimiestehtävässä. Neljäntenä tutkimuksen tuloksena oli, että huomio tulee kiinnittää esimiesalaissuhteeseen eikä pelkästään esimiehen taitoihin. Tässä tutkimuksessa esitettyjen tulosten valossa Rikosseuraamuslaitoksen tavoite panostaa hyvään johtajuuteen vaikuttaa olevan juuri oikean suuntainen. Kuinka hyvin Rikosseuraamuslaitos pystyy vastaamaan hyvin erilaisten esimiesten johtamisvalmiuksien kehittämiseen, jää nähtäväksi. Tällä hetkellä esimiesvalmennus on kohdennettu lähinnä uusille esimiehille. Valinta näyttää olevan ainakin osin onnistunut tämän tutkimuksen tuloksien valossa.

Swathi (2014) on tutkinut organisaatiokulttuurin vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Swathi on todennut työntekijöiden tyytyväisyyden olevan keskeinen tekijä tuottavuuden lisääntymisessä organisaatioissa. Tutkimuksessa ne yritykset, jotka epäonnistuivat työtyytyväisyyden lisäämisessä, menettivät osaavaa henkilökuntaa kilpailijoille. Keskeisimmiksi tuloksiksi ja suosituksiksi Swathi nostaa työntekijöiden osallisuuden, henkilökohtaisen kehittymisen, osaamisen kehittämisen suunnitelman, tiimityön, uravalmennuksen, ohjauksen ja valmentamisen sekä teknisten taitojen opettelun. Tutkimustuloksissa mainittu valmentaminen voidaan nähdä samankaltaisena käsitteenä kuin valmentava johtaminen. Swathin esittämien tulosten perusteella pelkkä valmentavaan johtamiseen keskittyminen ei näyttäisi riittävän myöskään Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen kehittämistyössä.

## 7 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiehet tuntevat valmentavaa johtamista ja millä keinoin taitoja voisi vahvistaa. Lisäksi on tarkoitus laatia suunnitelma, joka tukee Rikosseuraamuslaitoksen esimiestyölle laatimia tavoitteita johtamisen kehittämisestä kohti valmentavaa johtamista. Tutkimuskysymykset ovat siis seuraavat:

1. Millaista yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten kokemus osamisestaan valmentavan johtamisen taitojen osalta tällä hetkellä on?
2. Miten taitoja voisi kehittää ja ottaa käyttöön yhdyskuntaseuraamustoimiston esimiesten työssä?

## 8 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishanke on rajattu vain Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoihin tutkimusmenetelmiin perustuvien syiden johdosta. Toimintatutkimukselle ja erityisesti ryhmäkeskustelulle on olen-

naista vain 6-8 hengen ryhmä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-62). Näitä ryhmiä on mahdollista saada Etelä-Suomen rikosseuraamusalueelta kaksi. Tämä vaikuttaa riittävältä määrältä tutkimuksen kattavuuden näkökulmasta, koska otos kattaa kummatkin alueella sijaitsevat yhdyskuntaseuraamus-toimistot.

### 8.1. Osallistuva toimintatutkimus

Tämä kehittämishanke on toteutettu osallistuvalla toimintatutkimuksella. Hannu L. T. Heikkinen (2010, 214) toteaa toimintatutkimuksen olevan enemmän tutkimusstrateginen lähestymistapa kuin varsinainen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tiedon keräämiseksi erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on samanaikaisesti tutkia toimintaa ja kehittää toimintaa.

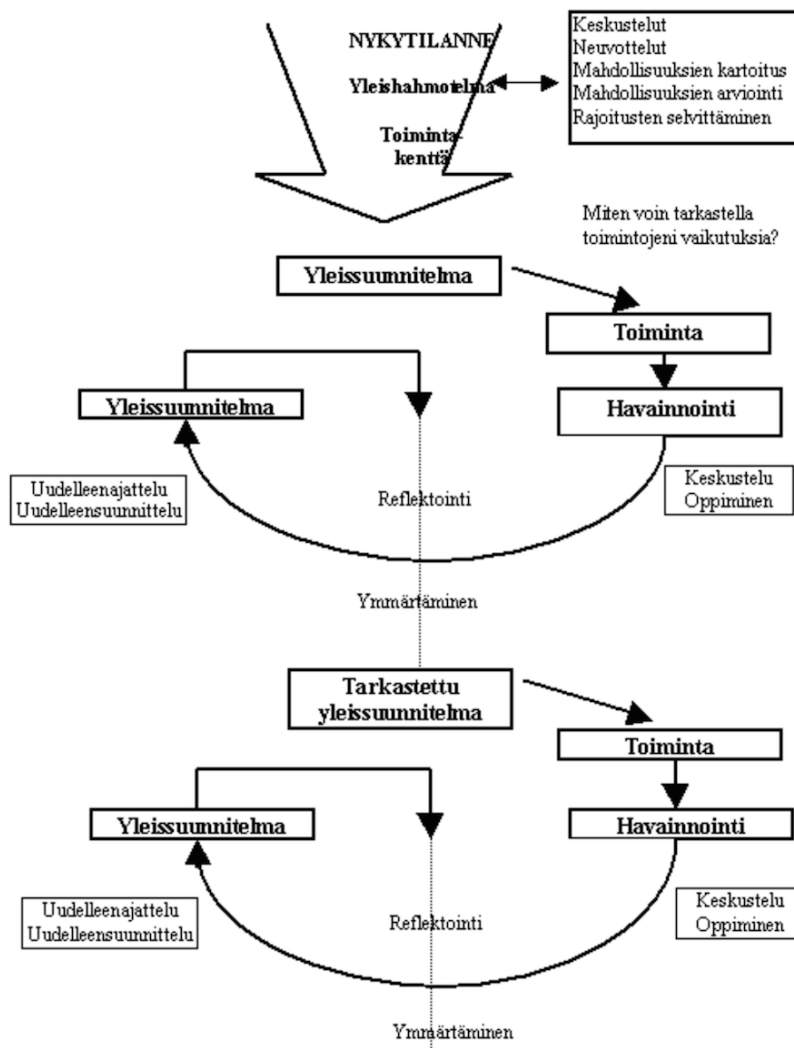
Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmässä tehdyllä tutkimuksella tai kehittämishankkeella kiinnitetään erityistä huomiota merkitysten maailmaan. Tarkoituksena on kuvata ihmisen merkityksellisiksi koettuja asioita. Laadulliseen tutkimukseen sisällytetäänkin kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. (Vilka 2015, 118) Osallistuva toimintatutkimus voidaan nähdä kuuluvan myös kriittisen teorian filosofiseen koulukuntaan. Kriittisen teorian ja toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa muutosta teorian avulla. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 155) Huttunen et al määrittelevät kriittisen orientaation päämääränä olevan tehokkuus ja vaikuttavuus, ammatillinen kehittyminen, itseymmärryksen lisääntyminen sekä uudenlaisen tietoisuuden kehittyminen. Näiden lisäksi erityisesti kriittisessä orientaatiossa päämääränä voidaan nähdä vapautumisen perinteisistä, itsestään selvistä ajatusmalleista. Olennaista on myös byrokratian kritiikki ja pyrkimys muuttaa organisaatiota. Kirjoittajat ovat määritelleet tutkijan roolin muutosagentiksi, koordinoijaksi sekä osallistujaksi, joka jakaa vastuun yhdessä muiden kanssa. (Heikkinen et al 1999, 169)

Toimintatutkimusta määritellessä voidaan sanoa, että siinä tutkitaan toimintaa ja toimitaan tutkimuksen pohjalta. Toiminta ja tutkimus ovat siis prosessin ajan hyvin läheisesti sidoksissa toisiinsa. Teoria ja käytäntö yhdistyvät menetelmässä, koska tutkittavat ovat osallisia tutkimusprosessissa. Tavoitteena on käytännössä havaitun ongelman ratkaiseminen ja uuden mallin tai käytännön kehittäminen. Toimintatutkimus perustuu tutkittavan joukon osallistumiseen ja pyrkii ratkaisemaan sosiaalisen ryhmän tai yhteisön ongelmia. (Kuusela 2005, 10, 16)

Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on jatkuva diskurssi, keskustelu, jossa kriittisesti tarkastellaan erilaisia väitteitä ja tiedon perusteluja. Tutkijan tehtävänä on välittää ryhmälle tieteellistä tietoa, jotta hankkeen toteuttaminen ei jäisi arkitiedon varaan. Lisäksi tutkija jäsentää työskentelyä sekä huolehtii dokumentoinnista. Tutkijalla voidaan nähdä olevan kaksoisrooli. Toisaalta hän tutkii ja toisaalta ja käyttää saamaansa tietoa hankkeen hyväksi. (Anttila 1998)

Syrjälä ym (1994, 40) ovat esittäneet Kemmisin vuonna 1988 esittämän mallin toimintatutkimuksesta (Kuva 5). Tässä mallissa toimintatutkimuk-

sen vaiheet on kuvattu kaaviona, jossa prosessi alkaa nykytilanteeseen tutustumisella, idean heräämisellä ja tunnustelulla sekä toimintakentän arvioinnilla. Näiden havaintojen perusteella tehdään yleinen suunnitelma ja seuraa ensimmäinen toimintavaihe ja tarkkailu. Tehtyjen havaintojen perusteella syntyy uusi ajattelu, harkintaa ja keskustelua. Syntyy uuden oppimista, uusia suunnitelmia ja ymmärrys kasvaa. Ensimmäisen toimintavaiheen arvioinnin perusteella tehdään uusi uudistunut yleissuunnitelma, jota seuraa toinen toimintavaihe, tarkkailu ja arviointi. Näitä toimintavaiheita voi olla useampia. Tässä kehittämishankkeessa on kolme sykliä eli vaihetta, jotka raportissa on jaettu neljään osioon: suunnittelu, toteutus, havainnot ja yhteenveto.



Kuva 5 Toimintatutkimuksen vaiheet mukailen Kemmisin mallia (mukailen Syrjä et al. 1994, 40)

## 8.2. Kehittämishankkeen ensimmäinen sykli: alkukartoitus

Kehittämishankkeen ensimmäisessä syklissä tutustuin olemassa olevaan Rikosseuraamuslaitoksen kirjalliseen materiaaliin valmentavasta johtamisesta. Selvityksen ja teoratiedon pohjalta kartoitin Etelä-Suomen rikos-

seuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen taidoista kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa nykytilannetta. Valitsemalla ryväsotannalla kaksi yhdyskuntaseuraamustoimistoa kehittämishankkeessa pystyttiin hyödyntää olemassa olevia Rikosseuraamuslaitoksen rakenteita. Aineiston keruu on nopeampaa ja yhdellä kertaa voidaan tavoittaa suuri ryhmä. Tähän hankkeeseen osallistui yhteensä 13 henkilöä. (ks. Valli 2010, 116)

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tietoa. Kysymysten muotoilussa ja asetelussa tulee olla tarkka, koska kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten sanamuoto tulee olla selvää ja yksiselitteisiä eivätkä kysymykset saa olla johdattelevia. Kysymykset tulee rakentaa vastaamaan tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Valli. 2010, 103-104) Kyselytutkimuksella voidaan saada suhteellisen nopeasti kerättyä laajakin aineisto tutkimusta varten. Toisaalta kyselytutkimuksen haittana pidetään mm vastaajan sitoutumista vastaamiseen, väärinymmärrysten mahdollisuus, vastaajien perehtyneisyys sekä vastaajien kato. (Hirsjärvi et al. 2009, 195)

Kyselylomakkeen tulokset analysoitiin sisällönerittelyä käyttämällä ja kuvailemalla sisältö. Pietilä (1976, 52-53) määrittelee sisällönerittelyn pyrkivän kuvailemaan aineistossa olevaa ilmiötä. Sisällön erittelyssä tarkoituksena on tehdä tutkimusaineistosta havaintoja tieteellisiä pelisääntöjä noudattamalla. Tietoa voidaan kerätä sanallisessa muodossa tai määrällisessä muodossa. Tässä työssä kysymyslomakkeesta saatu aineisto on analysoitu etsimällä jokaisen taidon kohdalta vastausta kysymykseen: millaisena taito koetaan.

### 8.2.1. Suunnittelu

Kehittämishankkeen ensimmäisen syklin tavoitteena oli vastata hankkeelle asetettuun ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millaista yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten kokemus osaamisestaan valmentavan johtamisen taitojen osalta tällä hetkellä on. Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena oli kartoittaa, millaista kirjallista materiaalia esimiehille on käytettävissä valmentavasta johtamisesta Rikosseuraamuslaitoksella. Tämän kartoituksen pohjalta laadin teoretietoa hyödyntäen kyselyn kahden Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimiston esimiesryhmälle. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää millaisena esimiehet kokevat omat valmentavan johtamisen taitonsa.

Tässä alkukartoitusvaiheessa käytettiin verkkokyselyä, joka muodostui avoimista kysymyksistä jättämällä kysymysten jälkeen tyhjä tila vastauksille. Avoimen kysymyksen valinnalla pyrittiin antamaan vastaajalle mahdollisuus kertoa, mitä hän todella ajattelee aiheesta. Samalla pyrittiin selvittämään, mitä vastaaja todella tietää kysytystä aiheesta. Ennen kyselyn lähettämistä lomake testattiin kahdella henkilöllä ja tehtiin testauksen perusteella tarvittavat muutokset. Lomakkeen pilotointi mahdollistaa lomakkeen muuttamisen virheiden varalta ennen varsinaista tutkimusta. (Hirsjärvi et al. 2009, 198-204)



### 8.2.2. Toteutus

Rikosseuraamuslaitoksella on käytössään esimiehille suunnattua valmentavan johtamisen materiaalia hyvin vähän. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksella on alkanut vuoden 2015 lopussa esimiehille suunnattu 16 opintopisteen laajuinen esimiesvalmennus. Yhtenä teemana tässä valmennuksessa on valmentava johtaminen. Lisäksi koulutuskeskus tarjoaa motivoivan keskustelun koulutusta esimiehille ja johtajille (1 op). (Rikosseuraamusalan koulutuskeskus) Johtajille kaksi kertaa vuodessa järjestettävillä johdonpäivillä on käsitelty johtajuuteen liittyviä teemoja. Perehdytysmateriaalissa valmentavaa johtamista ei ainakaan vielä ole huomioitu. 16.11.2015 erikoissuunnittelija Harry Anttilan ja erityisasiantuntija Leo Immosen kanssa käydyn keskustelussa kävi ilmi, että valmentava johtaminen on vuoden 2016 aikana johtamisen keskeinen tulostavoite Rikosseuraamuslaitoksella koko Suomessa ja johtajille tullaan järjestämään vuoden 2016 aikana valmentavan johtamisen koulutusta. (Anttila & Immonen. Keskustelu. 16.11.2015)

Kyselyn toteuttamisessa auttoi erikoissuunnittelija Harry Anttila keskushallintoyksiköstä viemällä kyselyn webropol –ohjelmaan. Kyselylomakkeen kysymykset rakentuivat valitun teorian pohjalta, koska Rikosseuraamuslaitoksella ei ollut käytettävissä omaa materiaalia. Kysymykset testattiin kahdella esimiestyötä tehneellä henkilöllä ennen lähettämistä. Kysymykset koskivat käsitteen yleistä tunnettavuutta, valmentavan johtajan kolmea roolia, kolmea ydintaitoa (yksilön johtaminen, tiimin johtaminen ja itsensä johtaminen) sekä muita valmentavaan johtamiseen liittyviä ajatuksia ja kokemuksia sekä kehittämistarpeita. Kyselyn runko on liitteenä (Liite 1)

Taitoja kartoittava kysely lähetettiin Webropolin kautta kymmenelle (10) esimiehelle 16.11.2015. Tällä valinnalla haettiin taloudellisuutta ja menetelmä soveltuu hyvin esimiehille heidän käyttäessä sähköpostia säännöllisesti. Valinnalla oli oletus, että vastauksien kato jää pieneksi. (Valli 2010, 113) Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa 30.11.2015 asti. Muutamaa päivää ennen määräaikaan lähetettiin muistutussähköposti. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä kuusi (6). Vastausprosentti oli siis 60%, joka voidaan katsoa olevan suhteellisen kattava tähän kehittämishankkeeseen.

### 8.2.3. Havainnot ensimmäisestä vaiheesta

Kyselyn tulokset analysointiin sisällön erittelyllä ja ryhmittelemällä ja kuvailemalla sisältö. Käsitteen tunnettavuutta mittaavan kysymysten vastauksen perusteella jäi vaikutelma, että käsite on melko vieras vastaajille. Neljä kuudesta vastaajasta ilmoitti tuntevansa käsitteen joko ”en ollenkaan” tai ”hieman”.

Seuraavissa kysymyksissä kartoitettiin kokemuksia valmentavan johtajan kolmesta eri roolista (manager, leader ja coach). Kolmea johtajan erilaista roolia koskevissa kysymyksissä taidot koettiin kaikilla osa-alueilla pääosin hyviksi. Kaikkiin rooleihin kuitenkin koettiin tarvittavan edelleen kehittymistä ja kaikkiin osa-alueisiin liittyi epävarmuutta omista taidoista.

Vahvimpia ilmauksia oli managerin ja coachin roolin vastauksissa. Vastauksista oli kuitenkin havaittavissa, että kokonaisuutena roolit koettiin melko selviksi ja taidot suhteellisen hyväksi. Vastauksissa nousi esille muun muassa haasteet ongelmiin puuttumisessa. Kehityskeskusteluun liittyviä taitoja pidettiin hyvinä. Kehityskeskusteluihin on Rikosseuraamuslaitoksella kiinnitetty huomiota viime vuosina esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa.

Seuraavat kysymykset kartoittivat esimiehen kolmea ydintaitoa: henkilöiden johtaja, tiimin johtaja ja itsensä johtaja. Kokemuksia henkilöiden johtamisen taidoista kysyttiin motivoivan keskustelun taitojen osalta. Nämä taidot koettiin hyvinä, tosin menetelmää ei koettu käytettävän kovin tietoisesti esimiestyössä. Lähes kaikissa vastauksissa kuitenkin mainittiin motivoivan keskustelun olevan osana työtä. Tätä tukee Rikosseuraamusalan täydennyskoulutus, jossa yhtenä keskeisenä koulutuksena on Motivoivan keskustelun koulutus. Seuraavissa kysymyksissä kartoitettiin kokemuksia esimiesten erilaisista positioista suhteessa tiimiin. Esimiesten kokemukset taidoista vaikuttivat kaiken kaikkiaan melko hyviltä. Suunnan näyttäjän rooli koettiin hyvin sisäistettynä. Vastauksista nousivat esille strategia ja tulossopimukset ja ne koettiin tärkeiksi välineiksi omassa työssä. Vahvimmaksi asemaksi koettiin tiimin kanssa yhdessä toimiminen. Huomioitavaa on, että moni lähiesimies on siirtynyt esimieheksi juuri omasta tiimistä ja näin siis ollut usein samaisen tiimin jäsen jo ennen esimiestehtävää. Taustalla olevan mahdollistaja rooli koettiin suhteellisen hyväksi. Vastauksista jäi käsitys, että esimiehen monitasoinen rooli on melko selvä vastaajille.

Itsensä johtamisen taitoja kysyttiin useassa seuraavassa kysymyksessä. Kysymykset käsittelivät arvotietoisuutta, palautetaitoja, tunnetaitoja, tahdonvoimaa ja tarkkaavaisuutta. Arvotietoisuutta koskevassa kysymyksessä oli selvästi eniten epävarmoja vastauksia. Vastauksissa käytettiin muun muassa sanoja ”pääsääntöisesti”, ”käsittääkseni”, ”kokemusta vähemmän” ja ”mielestäni”. Palautetaidot liitettiin useassa vastauksessa kehityskeskusteluun. Arjessa esiintyvät palautetaidot puuttuivat lähes kokonaan vastauksista. Palautetaidoissa esiintyi myös paljon koettua kehittymistarvetta. Tunnetaidoista omiin tunteisiin kiinnitettiin enemmän huomiota kuin alaisten tunteisiin. Alaisten tunteiden käsittely koettiin kuuluvan enemmän esimerkiksi työnohjaukseen. Itsensä johtamisen taidoista tahdonvoima koettiin jopa erittäin vahvaksi. Vastaaajan vaikuttivat sitoutuneen tavoitteisiin ja itsensä kehittämiseen. Tarkkaavaisuustaitojen kohdalla läsnäoloa pidettiin tärkeänä, mutta taidon kehittäminen koettiin tärkeäksi.

### 8.2.4. Yhteenveto

Kehittämistyön ensimmäisen syklin tavoitteena oli kartoittaa esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen taidoista. Kyselyllä sai suhteellisen hyvän käsityksen vastaajien kokemuksista. Yleisesti valmentavaa johtamista tunnettiin hieman huonosti, vaikkakin jotkut taidot koettiin jopa erittäin hyväksi. Tietoisuutta valmentavasta johtamisesta kaivattiin enemmän ja koulutusta toivottiin järjestettävän lisää. Valmentavan johtajan kolmesta keskeisestä ydintaidosta (tiimin johtaminen, yksilön johtaminen ja itsensä

johtaminen) eniten epävarmuutta koettiin itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisessa erityisesti palaute- ja motivoitaitaidot nostettiin kehittämisalueiksi.

Lopullisessa suunnitelmassa valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi tulee huomioida esimiesten epäselvä käsitys valmentavan johtamisen käsitteestä. Havaintojen perusteella esimiehet vaikuttavan tarvitsevan niin koulutusta ja käsitteen määrittelyä kuin tilaisuuksia taitojen harjoitteluun, tietoiseen käyttämiseen ja reflektioon. Toisessa syklissä toteutettavaan ryhmäkeskusteluun on syytä sisällyttää teoriaosuus valmentavasta johtamisesta.

### 8.3. Kehittämishankkeen toinen sykli: ryhmäkeskustelut

Kehittämistyön toisen syklin tarkoituksena oli vastata kehittämishankkeelle asetettuun toiseen tutkimuskysymykseen: miten valmentavan johtamisen taitoja voisi kehittää ja ottaa käyttöön yhdyskuntaseuraamustoimiston esimiesten työssä. Kehittämistyön toinen vaihe alkoi alkukartoitukseen tarkoitettuna kyselyn päätyttyä. Kartoituksesta tehtyjen havaintojen perusteella laadin kahdelle ryhmäkeskustelulle rungon (Liite 2). Ryhmäkeskusteluja pidettiin kaksi, yksi kummassakin alueen yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Ryhmäkeskustelut kuvattiin videokameralla haastateltavien annettua siihen luvan. Pohja suostumukselle on liitteenä (Liite 3). Videonin tarkoitus oli keskustelun taltioiminen muistiinpanojen tueksi.

#### 8.3.1. Suunnittelu

Kyselylomakkeen analyysin avulla saatujen tietojen perusteella laadittiin toista sykliä varten ryhmäkeskustelulle runko. Hanna Vilkan (2005, 102) mukaan työelämän kehittämishankkeissa, joissa on tarkoitus löytää yhteinen keskustelu tai toimintatapa on ryhmähaastattelu hyvä menetelmä tiedon hankkimiseksi. Hirsjärvi ja Hurme pitää ryhmähaastattelun osallistujamäärän hyvänä ryhmän ollessa 6-8 henkilöä. Heidän mukaansa haastattelun on hyvä kestää maksimissaan tunnin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-62) Tässä kehittämishankkeessa ei pidetty varsinaista ryhmähaastattelua vaan ryhmä kokoontui keskustelemaan valitusta aiheesta, valmentavasta johtamisesta ja niiden taitojen kehittämisestä. Ryhmän istunnon suunnittelussa otettiin kuitenkin huomioon ryhmähaastattelulle keskeiset elementit mm. ryhmän koko ja aikataulu. Varsinaisten ryhmäkeskustelujen tavoitteena oli saada kasata yhdessä keskusteluun osallistuneiden kanssa suunnitelma johtamisen taitojen kehittämiseksi esimiesten työssä. Nämä suunnitelmat on yhdistetty keskustelujen jälkeen yhteiseksi suunnitelmaksi.

Suunnitelmana oli ensin esitellä opinnäytetyö, sen lähtökohdat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Koska ensimmäisen syklin tuloksissa oli pääteltävissä, että esimiehet eivät tunne valmentavan johtamisen käsitettä kovin hyvin ja taitojen tietoisessa käytössä koettiin puutteita, ryhmäkeskusteluihin oli syytä sisällyttää teoriaosuus. Tämän jälkeen suunnitelmana oli käydä läpi alkukyselystä nousseita havaintoja. Loppuaika noin 40 minuuttia

oli tarkoitus käyttää keskusteluun, jonka pohjalta laadin taitojen kehittämiseksi suunnitelman. Kokonaisuudessaan keskustelulle varattaisiin aikaa tunti.

### 8.3.2. Toteutus

Toisen vaiheen toteutus ajoittui joulukuun puoliväliin 2015. Kummassakin esimiestiimissä oli paikalla koko johtoryhmä, yhteensä keskusteluun osallistui siis 12 henkilöä. Osallistujana oli myös toisesta yhdyskuntaseuraamustoimistosta virastosihteeri johtoryhmän jäsenenä vaikkakaan hänelle ei alkukartoituksessa tehtyä Webropol kyselyä lähetetty. Lisäksi osallistuin itse ryhmien työskentelyyn. Keskustelussa oli ajatuksia herättämässä osallistujille jaettuna Heljä Hätösen työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (2003) kaavio (Liite 4). (Kehitä osaamista! –työkirja. 2007. 14.)

### 8.3.3. Havainnot toisesta vaiheesta

Keskusteluissa nousi esille kaksi erilaista näkökulmaa taitojen kehittämiseksi. Toinen näkökulma tuki Tuomen ja Sumkinin (2012, 21-23) esittämää mekaanisen johtamisen mallia, jossa visio ja strategia määrittellään ylemmän johdon toimesta. Tämän pohjalta tehdään kartoitus osaamisen tarpeesta ja suunnitelma osaamisen kehittämiseksi kehityskeskusteluissa. Keskusteluissa nousi esille koulutuksellinen tarve ja koulutusta toivottiin järjestettävän Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa Tikkurilassa. Vastuuta koulutuksen järjestämisestä siirrettiin keskushallintoyksikölle. Valmentavan johtamisen käsite koettiin edelleen melko vieraaksi ja keskusteluissa toivottiin, että organisaatiossa määriteltäisiin, mitä valmentava johtaminen Rikosseuraamuslaitoksella tarkoittaa. Edelleen valmentavan johtamisen taitojen kehittäminen sidottiin vahvasti strategiaan ja tulosohtaukseen niin yksikön kuin yksittäisen esimiehen kohdalla.

Esille nousi vastakkaisiakin mielipiteitä johtamisen kehittämisen lähtökohdista. Keskusteluissa pohdittiin, onko valmentavan johtamisen kouluttaminen ensin esimiehille oikea tapa lähestyä uuden johtamistavan oppimista. Tuomi ja Sumkin (2012, 22-23) esittämän osaamisen johtamisen kokonaismallin mukaan osaamista, tässä tapauksessa valmentavaa johtamista, tulisi samanaikaisesti kehittää kaikilla henkilöstötasoilla, jotta strategia jalkautuisi arkipäivän työhön. Tähän näkökulmaan liittyen ryhmäkeskusteluissa nousi esille valmentavan johtamisen taitojen kehittäminen kolmella eri tasolla: organisaation, yksikön ja yksittäisen työntekijän tasolla.

Organisaation tasolle toivottiin valmentavan johtamisen käsitteen määrittelyä ja koulutuksellista panostusta. Lisäksi kaivattiin koulutustilaisuutta, jossa syntyisi eri henkilöstöryhmien välille vuoropuhelua. Valmentavan johtamisen taidot nähtiin erityisesti lähiesimiesten työn laajenemiseen hyvin vastaavana taitona. Keskusteluissa nousi esille myös taitojen kehittämisen arviointi. Arviointi nähtiin suhteellisen hitaaksi ja sen nähtiin keskittyvän tulos- ja kehityskeskusteluihin sekä joka toinen vuosi järjestettä-

vään VMBaro –tutkimukseen. Ryhmissä pohdittiin, miten arviointia voisi tuoda lähemmäs päivittäistä työtä.

Yksikkötasolla koettiin tärkeäksi kirjata valmentava johtaminen yksikköjen tulossopimuksiin, jotta strategia jalkautuisi vahvemmin päivittäiseen työhön. Keskusteluissa nousi esille toive yhteisen tavoitteen kirjaamisesta tämän hetkisen johtajien tavoitteiden sijaan. Valmentavasta johtamisesta toivottiin yhteistä kokonaisuutta, johon jokainen esimies osallistuu. Yksikkötasolla kehittämistyön keinoiksi nähtiin muun muassa työnohjauksen keskittyminen valmentavaan johtamiseen. Lisäksi kaivattiin enemmän yhteistä keskustelua arjen tilanteista valmentavan johtamisen näkökulmasta. Näitä keskusteluja uskottiin kuitenkin voitavan sisällyttää johtoryhmän, työnohjauksen ja esimiesten muihin keskustelutilaisuuksiin. Arjen taitoja tukemaan kaivattiin enemmän koulutusta yksikkötasolle ja omalle esimiesryhmälle.

Toinen esille noussut näkökulma valmentavasta johtamisesta oli yksilöön kohdistuva ja henkilökohtaisten taitojen kehittämisen tarpeeseen liittyvä. Taidot koettiin yleisesti melko hyväksi, mutta keskusteluissa nousi esille myös kokemus taitojen kehittämisen tarpeesta. Erilaiset esimiesroolit ja alaistaidot koettiin valmentavan johtamisen haasteiksi. Keskusteluista jäi kuitenkin vaikutelma, että kyseessä oli enemmän puutteelliset valmentavan johtamisen taidot kuin haastavat kohtaamiset alaisten kanssa. Palautekanavia toivottiin enemmän. Osa esimiehistä oli aiemmin kokeillut 360° arviointia esimiestaitojen osalta ja tämä koettiin melko hyväksi. Keskustelussa nousi esille toive käyttää vastaavia arviointivälineitä laajemmin.

### 8.3.4. Yhteenveto

Kehittämishankkeen toisen syklin tavoitteena oli selvittää, miten valmentavan johtamisen taitoja voisi kehittää. Kahdessa ryhmäkeskustelussa nousi esille hyvin erilaisia asioita. Näkökulmat keskusteluissa vaikuttivat olevan hieman erilaisia. Keskustelut kuitenkin tukevat toisiaan ja yhdistämällä näistä saadut tiedot suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi oli mahdollista tehdä. Jotta osaamisen johtaminen toteutuisi Rikosseuraamuslaitoksella laadukkaasti, tulisi valmentavaa johtamista käsitellä samanaikaisesti kaikilla eri johtamisen tasoilla. Keskusteluiden perusteella Rikosseuraamuslaitoksella ja näissä kahdessa yhdyskuntaseuraamustoimistossa koettiin olevan jo nyt valmentavaa johtamista tukevia elementtejä. Keskeisenä nähtiin käsitteen määrittelyn tarve sekä koulutustarve.

Suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoille rakentui keskustelujen perusteella kolmitasoiseksi: organisaatio-, yksikkö- ja yksilötaso. Organisaation tasolle suunnitelmaan kirjattiin valmentavan johtamisen kirjaamista strategiaan ja vuosittaisiin toiminnansuunnittelun asiakirjoihin, käsitteen määrittely, koulutuksellisen tarpeet ja arvioinnin tarpeet. Yksikkötasolle nostettiin edelleen kirjaukset toiminnansuunnittelun asiakirjoihin ja rakenteelliset tekijät valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi. Yksilötasolle nostettiin muiden tasojen lisäksi kirjauksen tär-

keys. Tämän lisäksi suunnitelmaan kirjattiin tarve kartoittaa osaamista, koulutuksellinen tarve, taitojen harjoittelu sekä arviointi.

### 8.4. Kehittämishankkeen kolmas sykli: Kommentointi

Kehittämishankkeen kolmannen syklin tarkoituksena oli viimeistellä suunnitelma lopulliseen muotoon aiemmista vaiheista saatujen tietojen perusteella. Tavoitteena oli tehdä lopullinen suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoille.

#### 8.4.1. Suunnittelu

Toisesta vaiheesta saatujen tulosten perusteella laadittiin alustava runko suunnitelmaksi valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi. Suunnitelmaluonnos oli edelleen rakenteeltaan melko epäselvä. Osallistuva toimintatutkimus mahdollistaa prosessin niin vaatiessa useimpia syklejä. Koska suunnitelma vaikutti ensimmäisen ja toisen syklin perusteella vielä keskeneräiseltä, päätin toteuttaa vielä prosessin kolmannen vaiheen. Kolmannen syklin tarkoituksena oli pyytää laadittuun suunnitelmaluonnokseen kommentteja kehittämishankkeeseen osallistuneilta henkilöiltä ja kommenttien perusteella tehdä lopullinen versio suunnitelmasta.

Kahden keskustelun perustella tehty suunnitelma lähetettiin vielä kolmannessa syklistä kommentoitavaksi osallistuneille. Lisäksi suunnitelman luonnos lähetettiin kommentoitavaksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen henkilöstöpäällikölle ja aluejohtajalle. Tällä valinnalla pyrittiin tukemaan suunnitelman rakentumista osaamisen johtamisen kokonaismallin mukaisesti.

#### 8.4.2. Toteuttaminen

Suunnitelman luonnos lähetettiin tiistaina 19.1.2016 sähköpostilla kaikille kymmenelle hankkeeseen ensimmäisestä vaiheesta asti mukana olleelle henkilölle heidän työssään käyttämään sähköpostiin. Vastausaikaa annettiin perjantaihin 22.1.2016 asti. Lähetyspäivänä saadun ehdotuksen perusteella luonnos lähetettiin aiemmin osallistuneiden lisäksi myös Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen aluejohtajalle ja henkilöstöpäällikölle. Kommenttien pyytäminen myös aluetasolta todettiin tukevan osaamisen johtamisen kokonaismallia. Pienellä valinnalla on mahdollisuus luoda keskustelua organisaation eri tasojen kanssa.

Määräaikaan mennessä vastauksia tuli viisi. Hirsjärvi et al (2009, 15) toteaa kyselylomakkeen heikkoudeksi mm. epävarmuuden siitä, onko vastaaja suhtautunut kyselyyn vakavasti sekä vastauksien kadon. Vaikkakaan kehittämishankkeen tässä vaiheessa ei ollut kyse kyselylomakkeesta, kommentit pyydettiin sähköpostitse ja riskinä voidaan nähdä samoja teemoja kuin kyselyyn vastaamisessa. Kolmannen vaiheen toteuttaminen lisäksi

päätettiin keskustelematta osallistuvan ryhmän kanssa asiasta. Nämä seikat mahdollisesti vaikuttivat vähäiseen vastausmäärään.

### 8.4.3. Havainnot

Kolmannessa vaiheessa saaduissa palautteissa keskeisimmäksi nousi suunnitelman rakenteen täsmentäminen ja selkeyttäminen. Palautteissa toivottiin rakenteeseen hieman täsmennystä ja yksinkertaistamista. Lisäksi yhdessä palautteessa toivottiin edelleen valmentavan johtamisen käsitteen määrittelemistä nostettavan hieman vahvemmaksi myös muille tasoille kuin organisaation tasolle. Tällä korjauksella uskottiin valmentavan johtamisen sisältyvän vahvemmin yksikön ja yksilön tavoitteisiin ja sitoutumisen johtamisen kehittämiseen olevan vahvempaa. Palautteissa todettiin lisäksi, että suunnitelmaan ei ole juurikaan muutostoiveita.

### 8.4.4. Yhteenveto

Kolmannen syklin tarkoituksena oli täsmentää suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi lopulliseen muotoonsa. Palautetta tuli suhteellisen vähän. Saadun palautteen ja suunnitelman tarkemman hahmottumisen perusteella suunnitelmaa täsmennettiin ja selkeytettiin niin, että kaikilla eri organisaation tasoilla löytyy lähes samat teemat. Kaikkiin organisaation tasoihin yhteisiksi teemoiksi valikoitui: kirjaaminen, määrittely ja arviointi. Teemoja avataan niin, että toimenpiteet jokaisella tasolla ovat toteutettavissa ja kohdistuvat oikealle toimijalle. Lisäksi jokaiselle tasolle kirjattiin tasoa koskeva oma teema kuten koulutus ja rakenteelliset seikat.

## 9 SUUNNITELMA VALMENTAVAN JOHTAMISEN TAITOJEN KEHITTÄMISEKSI ETELÄ-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUEEN YHDYSKUNTASEURAAMUSTOIMISTOISSA

Suunnitelma pohjautuu osaamisen johtamisen kokonaismalliin pitäen sisällä strategian viemisen yksittäisen työntekijän, tässä tapauksessa esimiehen, tasolle. Lisäksi olennaista on, että osaamisen kehittämistä tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Suunnitelmaan on sisällytetty organisaation ylemmätkin tasot. Osaamisen johtamisen kokonaismallin mukaisesti myös oppiminen ja käsitteen määrittely on sisällytetty kaikille tasoille. Arviointi, toimenpiteet ja kehittäminen on suunnitelmassa sisällytetty kaikkien organisaation tasojen tehtäväksi.

Lopullinen suunnitelma pitää sisällään kirjallisen osan ja suunnitelman taulukkomuodossa (Liite 5). Kirjallisessa osassa on kuvattu suunnitelman lähtökohta lyhyesti. Tarkoituksena on esitellä lukijalle suunnitelman taustalla olevat tekijät Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja henkilöstöohjelma. Oletuksena on, että lukija on tutustunut näihin asiakirjoihin ja tämän johdosta niiden sisältöä kokonaisuudessaan ei ole syytä avata tähän suunnitelmaan. Kuvattuna on vain ne kohdat ko asiakirjoista, joilla on keskei-

nen vaikutus suunnitelman syntyymiseen. Kirjallisessa osiossa on seuraavana kuvattu suunnitelman tavoite. Suunnitelman tavoitteena on toimia tukena johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä kohti valmentavaa johtamista ja osaamisen johtamista. Mallin on tarkoitus tukea osaamisen johtamisen kokonaismallia, jossa osaamisen johtaminen on kaikkien organisaation tasojen yhteinen tehtävä.

Suunnitelmassa on kuvattu kehittämisen painopistealueet organisaation eri tasojen osalta. Ensimmäisenä on kuvattuna organisaation taso. Organisaation tasolla keskeistä on kirjaus, määrittäminen, koulutus ja arviointi. Kirjauksella tarkoitetaan tällä tasolla valmentavan johtamisen kirjausta suunnittelun asiakirjoihin koskemaan kaikkia yksiköitä. Määrittelyllä käsitellään organisaation tehtävää käsitteen määrittelyssä juuri Rikosseuraamuslaitoksen kohdalla. Koulutuksen osalta organisaation tehtävänä on järjestää koulutusta yhteisesti niin johdolle kuin esimiehille. Organisaation on myös laadittava suunnitelma arvioinnille tavoitteen toteutumiseksi.

Yksikkötasolla keskeisiä teemoja on kirjaaminen, määrittäminen, rakenteet ja arviointi. Myös yksikön tasolla valmentava johtaminen on kirjattava kaikkien yksiköiden toimintasuunnitelmaan. Lisäksi strategiasta lähteviä tavoitteita kirjataan myös tiimikohtaisiin suunnitelmiin. Valmentavan johtamisen käsite on tärkeää määrittellä myös yksikön tasolla. Rakenteellisesti tulee varmistaa, että reflektiolle on riittävästi mahdollisuuksia esimerkiksi työnohjauksen, säännöllisten esimiespalaverien ja tiimipalaverien muodossa. Lisäksi palautekeskustelulle tulee varata paikka. Arvioinnissa käytetään yksikkötasolla VMBaron työtyytyväisyyskyselyä.

Yksilötasolla teemoiksi valikoitui kirjaaminen, määrittely, koulutus ja harjoittelu sekä arviointi. Kirjauksessa tulee huolehtia, että valmentava johtaminen on kirjattu kaikkien esimiestehtävissä olevien tavoitteeksi niin tulos- kuin kehityskeskustelun asiakirjoihin. Jokaisen esimiehen osaaminen kartoitetaan ja jokaisen kohdalla määritellään valmentavan johtamisen käsite henkilökohtaisesti. Esimiehen osallistuvat järjestettyyn koulutukseen ja harjoittelevat arjessa taitoja. Lisäksi esimiehet sitoutuvat reflektoimaan tilanteita oman esimiestyöryhmän kanssa. Arviointi tapahtuu tulos- ja kehityskeskusteluissa sekä VMBaron kautta.

Itse suunnitelman arviointi tapahtuu vuosittaisen toimintasuunnitelman arvioinnin yhteydessä sekä jokaisen esimiehen tulos- ja kehityskeskustelussa. Suunnitelman jälkimmäisessä osassa on kuvattu taulukkomuodossa samat asiat kuin tekstiosuudessa.

## 10 POHDINTA

### 10.1. Suunnitelma osana osaamisen johtamista ja valmentavaa johtamista Rikosseuraamuslaitoksella

Tutkimustiedon mukaan (mm. Tuomi & Sumkin 2012, Väisänen 2011) esimiesten motivaatio ja sitoutuminen ovat edellytys strategiselle johtami-



selle ja valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen. Tätä taustaa vasten halusin lähestyä kehittämishankkeessani laadittavaa suunnitelmaa yksikötasoa laajemmalle alueelle ja kirjata suunnitelmaan myös organisaation muiden tasojen keskeisiä kehittämisalueita. Vaikkakin suunnitelma on kohdistettu vain kahdelle yksikölle, esimiesten sitoutuminen strategian mukaiseen työskentelyyn ja uuden taidon oppimiseen on sidoksissa myös organisaation muihin tasoihin.

Kehittämishankkeessa ja toteutetussa suunnitelmassa nousi vahvasti esille käsitteen määrittelyn tärkeys kehitettäessä osaamisen johtamista ja valmentavaa johtamista. Kuten Xiaoming Cong ja Kaushik V. Pandya (2003) ovat todenneet, osaamisen johtaminen tulisi määrittellä julkisella sektorilla tarkasti. Kehittämishankkeesta nousseiden havaintojen perusteella näin tulisi myös tehdä Rikosseuraamuslaitoksella. Määrittelyä kaivattiin niin yksikön kuin organisaation tasollekin. Kehittämishankkeen prosessin aikana nousi esille myös vahvasti koulutustarve, joka vaikuttaa tukevan Congin ja Pandyan esittämää näkökohtaa huomion kiinnittämisestä erityisesti yksilöihin ja heidän osaamiseensa. Suunnitelmassa kaikille organisaation tasoille kirjattu käsitteiden avaaminen tukee myös Tuomen ym. (2012) esittämää osaamisen johtamisen kokonaismallia.

Valmistuneessa suunnitelmassa keskeisenä teemana näyttää olevan myös esimiesten sitouttaminen valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseen. Havainto on samansuuntainen kuin Niina Väisäsen (2011) havainnossa esimiesten motivaatiosta ja palosta toimia valmentavana johtajana. Rikosseuraamuslaitoksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota esimiesten motivoimiseen valmentavan johtamisen suuntaiseen esimiestyöhön. Väisäsen kuvaamaa huolta riittävän ajan varaamiseksi alaisten johtamiseen ja kuuntelemiseen ei noussut kehittämishankkeessa esille. Tämä huomio on mielenkiintoinen aikana, jolloin yhdyskuntaseuraamustoimistojen tehtävät ovat laajentuneet ja resurssit vähentyneet.

Kehittämishankkeessa ja lopullisessa suunnitelmassa yhtenä keskeisenä tekijänä on taitojen kehittymistä tukevat rakenteet. Viitala ym (2010) ovat todenneet tutkimuksensa yhtenä tuloksena, että organisaation tulee tarjota esimiehille puitteet hyvän johtajuuden toteutumiseksi. Kehittämishankkeessa noussut tarve esimerkiksi riittävälle reflektiolle ja työnohjaukselle tukee Viitalan ym havaintoja. Esimiehet kokevat tarvitsevansa organisaation tarjoaman tuen taitojen kehittymiselle. Toisen syklin aikana toisessa ryhmäkeskustelussa mainittiin myös alaidot. Tätä näkökulmaa ei kuitenkaan haluttu nostaa suunnitelmaan yhdeksi osaksi. Viitala ym ovat todenneet, että huomiota tulisi esimiesten taitojen lisäksi kiinnittää myös esimies-alaisuuteeseen. Tätä havaintoa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemminkin Rikosseuraamuslaitoksella.

Yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten kokemukset valmentavan johtamisen taidoista kartoitettiin. Kun valmentavan johtamisen taitoina pidetään Ristikankaan ym (2010, 38) esittämää valmentavan johtajan erilaisia rooleja sekä Ristikankaan ym (2014, 32, 70-71, 131) esittämiä valmentavan johtajan ydintaitoja, voi kartoitettuja esimiesten kokemuksia näistä taidoista pitää suhteellisen hyvinä. Keskeisimpänä havaintona on ehkä tie-

don puute valmentavasta johtamisesta ja siihen liitettävistä taidoista. Tämä näkökohta nousee esille myös hankkeen aikana rakennetusta suunnitelmasta koulutuksellisenä tarpeena. Suunnitelma kaikinensa vastaa monilta osin siihen käsitykseen, millaista osaamisen johtaminen ja valmentava johtaminen hyvin toteutuessaan on. Tärkeäksi tekijäksi tulevaisuuden kannalta jää suunnitelman käyttöönotto.

### 10.2. Suunnitelman hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen lopputuotos, valmis suunnitelma, on hyödynnettävissä Rikosseuraamuslaitoksen muissakin yksiköissä. Rikosseuraamuslaitos jakaantuu kolmeen eri täytäntöönpanoalueeseen: Etelä-Suomen rikosseuraamusalue, Länsi-Suomen rikosseuraamusalue ja Itä-Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. Alueet muodostuvat vankiloista ja yhdyskuntaseuraamustoimistoista sekä aluehallinnosta, joka pitää sisällään aluekeskuksen ja arviointikeskuksen. (Rikosseuraamuslaitos. 2016b) Yhdyskuntaseuraamustoimistoja Suomessa on yhteensä 15 (Rikosseuraamuslaitos. 2016g) ja vankiloita 26 (Rikosseuraamuslaitos. 2016d). Koska strategian ja HR-ohjelman tavoitteet koskevat koko Rikosseuraamuslaitosta, myöskin valmentavaan johtamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvät kehittämistavoitteet ovat kaikkien yhteisiä koko organisaation tasolla. Suunnitelmaan ei ole kirjattu juuri Etelä-Suomea koskevia erillisiä tavoitteita, joten se olisi helpostikin hyödynnettävissä myös muilla täytäntöönpanoalueilla. Erilaisten johtamis- ja työkuultuureiden johdosta suunnitelma on todennäköisesti helpommin hyödynnettävissä juuri yhdyskuntaseuraamustoimistoissa kuin vankiloissa. Suunnitelman yleispiirteisyyden vuoksi sitä kuitenkin on mahdollista hyödyntää myös vankiloissa. Suunnitelmaa voidaan pitää tällä hetkellä melko laajasti hyödynnettävänä.

### 10.3. Kehittämishankkeen validiteetti ja rehabiliteetti

Kehittämishanke toteutettiin osallistuvan toimintatutkimuksen keinoin. Syrjälä et al (1996, 48) pohtii kvantitatiiviseen tutkimukseen perinteisemmin liitetyn rehabiliteetin ja validiteetin arvioinnin olevan toimintatutkimuksen kohdalla problemaattisia. Syrjälä on päätenyt usean tutkijakollegan (esim Hirsjärvi et al 2009, 232) tavoin toteamaan, että kvalitatiivisessa ja laadulliseen tulokseen pyrkivässä tutkimuksessa tulisi ennemmin arvioida koko prosessin luotettavuutta. Luotettavuutta arvioitaessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota koko prosessin kuvaamiseen raportointivaiheessa. Kehittämishankkeen raportissa olen pyrkinyt kuvaamaan kolmen syklin tuloksia mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Luotettavuutta tukee myös prosessin rakentuminen edellisen vaiheen tietojen varaan. Tämä nousee erityisesti esille varsinaisen suunnitelman rakentumisessa vahvasti toisen syklin mukaisten ryhmäkeskustelujen pohjalle. Ensimmäisessä syklissä toteutettuun kyselyyn on liitettävissä luotettavuuteen liittyvää kritiikkiä. Laadittaessa kyselylomaketta tulee kiinnittää erityistä huomiota kysymysten muotoiluun, jotta kysymyksenasettelulla ei ohjata vastuksia tut-

kijan haluamaan suuntaan. (Valli 2010, 103-104) Kyselylomakkeen pilotoinnin vaiheessa saadun palautteen perusteella muotoilin joitakin kysymyksiä tarkemmin. Lisäksi muotoilua tehtiin lisää varsinaista WebroPol – lomaketta laadittaessa. Vastausten perusteella on todettava, että kysymysten asettelu ja erityisesti taitoja täsmentävät selitykset näyttivät vaikuttavan vastauksiin jonkun verran. Arvioitaessa lopullista tuotosta, suunnitelmaa näiden taitojen parantamiseksi, ensimmäisen vaiheen vastausten sisällöillä ei kuitenkaan ole merkittävää vaikutusta lopputuotokseen. Sama havainto on tehtävissä ryhmäkeskusteluihin ideoiden herättämiseksi mukaan otettua Heljä Hätösen (2003) Työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja kuvaa. Ideapaperi ei ohjannut keskustelua niin, että sillä olisi ollut merkittävää vaikutusta lopulliseen suunnitelmaan.

Koska toimintatutkimuksessa olennaista on tutkijan kaksoisrooli osaltaan tutkijana ja osaltaan osallistujana, ei tutkimustulos koskaan voi olla puhtaasti objektiivinen. Tutkija on toimintatutkimuksessa sidonnainen omiin arvoihin ja toimii ryhmässä subjektiivisesti. Tämä näkökulma on nostettava esille arvioitaessa toimintatutkimuksen otteella tehtyä kehittämishanketta. (Heikkinen 2010, 223) Tässä kehittämishankkeessa validiteettia ja reabiliteettia arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota omaan suhteeseeni tutkittavaa työryhmää kohtaan. Työskennellessäni toisessa hankkeeseen osallistuneista ryhmistä, objektiivisuuteeni vaikuttaa niin työryhmämme ryhmädynamiikka, esimies-alaisuus kuin työyhteisön ilmapiirikin. Olisiko ulkopuolisen tutkijan mahdollista saada samalla keinoin sama tulos?

Toimintatutkimuksen syklistä mallia on arvosteltu sen kaavamaisuuden johdosta. Syklisyys saattaa jopa kahlita tutkijaa kaavamaisuudellaan. Toimintatutkimuksen eri vaiheita; suunnittelu, toteuttaminen, havainnot ja yhteenveto, voi olla vaikea tunnistaa. (Heikkinen 2010, 221) Tämän kehittämishankkeen aikana törmäsin samoihin toimintatutkimukselle tyypillisiin haasteisiin. Kehittämishankkeen syklit olivat hyvin erotettavissa ja sinänsä melko erillisiä vaikkakin johtivat aina seuraavan vaiheen suunnitteluun. Rajat syklien sisällä eri vaiheissa olivat epäselvät ja vaikeasti hahmotettavat. Vaiheiden rajoja oli vaikea havaita ja tämä hankaloitti prosessin hahmottamista. Heikkinen (2010, 222) toteaa myös toimintatutkimuksen syklisyyden herättävän helposti ajatuksen prosessin etenemisestä ja kehittymisestä. Tämä näkökulma on syytä ottaa esille erityisesti reabiliteettia arvioitaessa. Päivi Tynjälä (2005, 168) toteaa oppimisen olevan tilansidonnainen prosessi, jossa oppija on osa sosiaalista ympäristöään. Tästä näkökulmasta arvioituna myös tämän kehittämishankkeen tulokset voisivat olla erilaiset, mikäli tämä hanke olisi toteutettu samallekin ryhmälle eri aikana. Lisäksi on syytä mainita toisenlaisella, käytetään vertauksena vankeilyyhteisön ryhmää, työryhmällä suunnitelma olisi voinut olla hyvinkin erilainen. Tässä suuri merkitys on ensimmäisen syklin vastauksilla kokemuksista omista taidoista. Merkittävää on myös arvioida kehittämishankkeeseen osallistuneiden henkilöiden asennoitumista valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseen. Toisessa käydyssä ryhmäkeskustelussa nousikin esille oletus yhdyskuntaseuraamustoimiston esimiesten sitoutuvan nopeammin valmentavan johtajuuden kehittämiseen.

#### 10.4. Kehittämishankkeen eettisyys

Kehittämishankkeen eettisyyttä pohdittaessa on otettava huomioon niin menetelmään liittyvä eettisyys kuin raportointiin liittyvä eettisyys. Toimintatutkimuksen yhtenä keskeisenä elementtinä on pidetty yhteisöllisyyttä. (Heikkinen 2010, 223-224) Heikkinen on viitannut artikkelissaan (2010, 224) Barton Cunningin olettaneen, että toimintatutkimuksessa osallistujat ovat sitoutuneet prosessiin. Kehittämishankkeen alkusysäys ei ollut työryhmän sisältä vaan toimintaa ohjaavista asiakirjoista (strategia ja HR-ohjelma) noussut. Kun hankkeen lähtökohta on tutkittavan työryhmän ulkopuolella, ei sitoutuminen hankkeeseen ollut varmaa. Toimintatutkimuksen eri vaiheissa osallistujilla oli mahdollisuus valita osallistumisensa (esimerkiksi kyselyyn vastaaminen ensimmäisessä vaiheessa ja suunnitelman kommentointi kolmannessa vaiheessa). Toisaalta sitoutumista saattaa lisätä esimiesten vahva sitoutuminen strategiaan ja toimintasuunnitelmaan, mikä nousi esille niin kyselyn kautta kuin ryhmäkeskusteluissakin.

Raportoinnin osalta eettisyyttä pohdittaessa on kiinnitettävä huomiota plagiointiin, tulosten tulkintaan sekä itse raportointiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 26) Raportissani ei ole käytetty suoria lainauksia ilmaisematta niitä lukijalle. Tämän varmistamiseksi raportti on tarkastettu. Tulosten tulkinnan osalta toimintatutkimus menetelmänä takaa hyvin pitkälle sen, että tutkija ei voi kaunistella eikä selitellä tuloksia ilman tutkimusryhmän osallisuutta. Itse raportoinnissa on huolehdittu osallistujien henkilöllisyyden ja yksittäisten mielipiteiden ja ehdotusten salassa pysyminen. Lisäksi raportissa on kiinnitetty huomiota millainen kuva niin organisaatiosta, työryhmistä kuin yksittäisistä henkilöistä raportissa annetaan vääristelemättä kuitenkaan kehittämishankkeen tuloksia.

#### 10.5. Hankkeen toteutumisen ja onnistumisen arviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kartoittaa ensin Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimiston esimiesten kokemuksia omista valmentavan johtamisen taidoistaan. Tämän jälkeen tarkoituksena oli tehdä suunnitelma valmentavan johtamisen taitojen kehittämiseksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoille. Suunnitelman on tarkoitus toimia johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tukena.

Kehittämishankkeen menetelmäksi valikoitui osallistuva toimintatutkimus. Tämän menetelmän avulla oli mahdollista saada aikaan keskusteleva ilmapiiri ja esimiesten yhteinen lopputuote, jolloin osallistuneet ovat mahdollisesti jatkossa sitoutuneempia kehittämään esimiestyötään kohti valmentavan johtamisen periaatteita. Suunnitelman toteuttamiseksi olisi ollut mahdollista valita joku toinenkin lähestymistapa. Toimintatutkimuksen menetelmä kuitenkin vaikutti hyvältä tavalta lähteä toteuttamaan työelämälähtöistä kehittämishanketta. Toimintatutkimus menetelmänä lisäksi tuntui sopivan omaan tapaan tehdä yhteistyötä ja kehittää työyhteisössä uutta. Osallistuminen ja tiedon jakaminen synnyttää usein enemmän tietoa kuin osallistujat yksin pystyisivät tuottamaan. Arvioin lisäksi menetelmän

sopivat juuri osaamisen johtamisen ja valmentavan johtamisen henkeen, yhdessä tekemiseen.

Yhteistyö työryhmien ja hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kanssa sujui hyvin. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö oli kiinnostunut ajankohtaisesta aiheesta ja sainkin apua heiltä esimerkiksi kyselylomakkeen laatimisessa ja lähettämisessä. Kehittämishankkeen alusta asti työnantaja on suhtautunut myönteisesti hankkeen toteutumiseen. Olen saanut mahdollisuuksia pitää opintovapaita tarpeen mukaan hankkeen eteenpäin viemiseksi. Ryhmäkeskusteluissa osallistujat olivat aktiivisia, mikä takasi mahdollisuuden rakentaa suunnitelman luonnosta vilkkaan keskustelun pohjalta. Kummatkin työryhmät suhtautuivat myönteisesti kehittämishankkeeseen osallistumiseen. Kolmannen syklin vähäinen palaute johtui todennäköisesti syklin ennalta arvaamattomuudesta. Lisäksi prosessin viimeisessä vaiheessa olin opintovapaalla ja etäällä työryhmistä.

Lopputuotos, suunnitelma, vastaa tavoitteeseen ja prosessin aikana olen saanut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Suunnitelman voidaan katsoa onnistuneen, koska se tukee valitsemaani teoriaa, siinä näkyy työryhmien kommentit sekä suunnitelma on hyödynnettävissä laajemminkin Rikosseuraamuslaitoksella.

Opinnäytetyön prosessi oli pitkä ja monivaiheinen. Ensimmäinen sykäys, idea aiheesta, tapahtui jo syksyllä 2014 pian opintojen alkamisen jälkeen. Opinnäytetyön posterin esittelin tammikuussa 2015. Posterin jälkeen aihe vielä rajautui runsaasti ja varsinainen kehittämishanke sai muodon. Teorian hankkimisen ja taustamateriaaliin tutustumisen vaihe kesti kevästä 2015 pitkälle syksyyn 2015. Toimintatutkimuksen syklit ajoituivat marraskuun 2015 ja tammikuun 2016 välille. Sykliä aikana prosessi edellytti aktiivista työstämistä ja pohdintaa. Ajoittain prosessi tuntui hyvin raskaalta ja ”ruutulippu” olevan hyvin kaukana. Prosessin edessä askel kerrallaan myös ”ruutulippu” alkoi pikkuhiljaa näkymään. Kokonaisuudessaan kehittämishankkeen prosessi oli opettavainen ja mielenkiintoinen.

### 10.6. Jatkokehittämistarpeet

Jatkokehittämishankkeena prosessin aikana laadittu suunnitelma tulisi ottaa käyttöön ja mahdollisesti vielä tarkentaa ja yksilöidä Helsingin ja Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Suunnitelman käyttöönottamiseksi ja kehittämiseksi suunnitelma tulisi käydä läpi kaikkien esimiesten ja johtajien kanssa. Suunnitelmassa on myös muita osallisia kuin yhdyskuntaseuraamustoimistot. Suunnitelma tulisi esitellä niin keskushallinnolle kuin alueellekin.

Suunnitelma olisi mahdollista sijoittaa keskushallinnon tavoitteeseen johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi koko Rikosseuraamuslaitokselle. Suunnitelman laajempi käyttöönotto edellyttää sen tarkastamista ja kohdentamista koskemaan muitakin yksiköitä.

Kehittämishankkeen prosessin aikana esille nousi myös tarve kartoittaa niin johtajien kuin esimiestenkin valmentavan johtamisen osaamista tar-

kemmin. Osaamiskartoitus onkin yksi keskeinen jatkokehittämistarve, jota osaamisen johtaminen ja erityisesti valmentava johtaminen voisi kehittää osaksi jokaisen esimiehen arkea.

Kolmanneksi keskeiseksi jatkokehittämistarpeeksi nousi arvioinnin kehittäminen. Arviointivälineet eivät tällä hetkellä vastaa valmentavan johtamisen periaatteita ja kohdistu arjen taitojen arviointiin. Ryhmäkeskusteluissa nousi ajatus 360° arvioinnin kaltaisen välineen kehittämisestä Rikosseuraamuslaitokselle. Lisäksi VMBaro koettiin liian hitaaksi sykliltään vastaamaan aktiivisen arvioinnin tarpeeseen. Keskusteluissa nousi jopa kehitys- ja tuloskeskusteluiden liian hidas sykli valmentavan johtamisen taitojen arvioinniksi.

Neljäntenä kehittämiskohteena prosessin aikana nousi koulutuksellinen suunnittelu. Koulutuksen suunnittelu ja kohdentaminen on tärkeää uuden taidon oppimiseksi ja uuteen menetelmään sitoutuessa. Valmentavan johtamisen koulutus tulisi suunnitella koskemaan kaikkia esimiestehtävissä olevia. Lisäksi koulutuksen järjestäjä tulee valikoida huolella. Pohdittavaa on lisäksi, järjestetäänkö koulutus keskushallinnon, aluekeskuksen, Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen vai jokaisen yksikön toimesta. Koulutukselliset seikat tulee huomioida niin uusien esimiesten kohdalla nyt kuin tulevaisuudessa sekä jo esimiestehtävässä toimivien kohdalla. Koulutus tulisi olla laajempaa kuin yhteen laajamittaiseen tilaisuuteen keskittyvää.

## LÄHTEET

- Anttila, H. Erityissuunnittelija. & Immonen, L. Erikoisasiantuntija. Rikosseuraamuslaitos. Keskushallintoyksikkö. Keskustelu 16.11.2015
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. [www.metodix.com](http://www.metodix.com), [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/58\\_toimin\\_tatutkimus](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/58_toimin_tatutkimus), viitattu 13.12.2014
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Cong, X. & Pandya, K. V. 2003. Issues of Knowledge Management in Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 1. Issue 2. (25-30)
- Heikkinen H. L. T & Huttunen R. & Moilanen P. (toim.) 1999. Siinä tutkija, Missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva. Atena Kustannus.
- Heikkinen H. L. T. 2010. Toimintatutkimus –toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva. PS- kustannus.
- Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimisto. 2015. Työjärjestys.
- Hirsjärvi, R. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY. Porvoo
- Kehitä osaamista! –työkirja. 2007. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 2007:1. ISBN 952-473-811-2. Savion Kirjapaino Oy. 2007.
- Kettunen, R. (toim.) 2009. Sörkän sulattamo. Tosiasioita ja tarinoita Helsingin vankilan ja sen henkilökunnan vaiheista. Kuopio. Media Wallius.
- Kriminaalihuoltotyön säännöstyöryhmän mietintö. Oikeusministeriön vankeinhoito-osaston julkaisuja 2/1993.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 2/2005. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Laine, M. 2012. Valmentava johtaminen – osaamisen johtamisen johtamismenetelmä. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma.

Miller, W & Rollnick, S. 2013. Motivational Interviewing. Helping People Change. Third Edition. New York. The Guilford Press.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä –tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes. Raportteja 60. Helsinki.

Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely. Helsinki. Gaudeamus

Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: Yhdistymisen aika. ISSN 1796-9905. Rikosseuraamusalan vuosikertomus. Helsinki

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020. Rikosseuraamuslaitos. KopioNiini 2015.

Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020. 2011. Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 13.1.2016

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>.

Rikosseuraamuslaitos. 2016a. Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 12.1.2016.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos.html>.

Rikosseuraamuslaitos. 2016b. Organisaatio. Viitattu 12.1.2016.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>.

Rikosseuraamuslaitos. 2016c. Henkilöstö. Viitattu 12.1.2016.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/henkilosto.html>.

Rikosseuraamuslaitos. 2016d. Vankilat. Viitattu 25.1.2016

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat.html>.

Rikosseuraamuslaitos. 2016e. Yhdyskuntaseuraamukset. Viitattu 13.1.2016.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/seuraamukset/yhdyskuntaseuraamukset.html>.

Rikosseuraamuslaitos. 2016f. Yhdyskuntaseuraamustoimistot. Vantaan toimisto. Viitattu 13.1.2016.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/yhdyskuntaseuraamustoimistot/vantaa.html>

Rikosseuraamuslaitos. 2016g. Yhdyskuntaseuraamustoimistot. Viitattu 21.2.2016.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/yhdyskuntaseuraamustoimistot.html>

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. 2016. Viitattu 12.1.2016.



<https://asp.asio.fi/kurssiilmo/rskk/?yksikko=rskk&asio=ZzE7cjtma3Vyc3NpdA%3D%3D>.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum Media Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva. WS Bookwell Oy.

Suomen coaching yhdistys. Mitä coaching on? <http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on> viitattu 12.12.2014.

Suomenlinnan vankila ja Helsingin yhduskuntaseuraamustoimisto. 2016. Toimintasuunnitelma vuodelle 2016. Dnro 16/011/2015.

Swathi, B. Sumedha. 2014. Impact of Organization Culture on Employee's Job Satisfaction: A Study on Public and Private Sector. Journal of Management. 3.4. (Oct-Dec 2014). 4-13.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma. West Point Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki. SanomaPro.

Tynjälä, P. 2005. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim). 2005. Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki. WSOY

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva. PS- kustannus.

Viitala, R. & Mäkelä, L & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimiesalaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (toim). 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Vaasa

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva. Bookwell Oy

Väisänen, N. 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet -Casetutkimus finanssialan yrityksessä. Aalto yliopisto Kauppakorkeakoulu. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Markkinoinnin ja johtamisen pro gradu -tutkielma.

WEBROPOL –KYSELY ALKUKARTOITUSTA VARTEN

Webropol -kysely alkukartoitusta varten

1. Kuinka hyvin tunnet ”valmentavan johtamisen” käsitteen?  
En ollenkaan  
Hieman  
Tunnen  
Tunnen hyvin
2. Valmentavalla esimiehellä voidaan nähdä olevan kolme roolia. Millaisena koet taitosi asioiden johtajana (manager, esim. Asiakasprosessiin liittyvät asiat)?
3. Millaisena koet taitosi henkilöiden johtajana (leader, esim. kehityskeskustelut)?
4. Entä millaisena koet taitosi työyhteisön valmentajana (coach, esim työhyvinvoinnista huolehtiminen, innostaminen työhön)?
5. Motivoivan keskustelun taitoa voidaan pitää yhtenä yksilöiden johtamisen taitona. Millaisia kokemuksia Sinulla on motivoivan keskustelun käytöstä esimiestyössä?
6. Esimiehellä on kolme eri asemaan suhteessa tiimiin. Millaisena koet omat taitosi tiimin edessä olevana suunnan näyttäjänä (esimerkkinä toimiminen, tavoitteiden esillä pitäminen, työn kohdentaminen strategisesti oikeisiin asioihin)?
7. Millaisena koet omat taitosi tiimin kanssa yhdessä toimijana?
8. Entä millaisena koet taitosi taustalla olevana työn mahdollistajana?
9. Yhtenä valmentavan johtamisen taitona pidetään itsensä johtamista. Millaisia kokemuksia Sinulla on seuraavista itsensä johtamisen taidoista? Arvotietoisuus: toimitko omien ja laitoksen arvojen mukaisesti toimiessasi esimiehenä?
10. Palautetaidot: kuinka pyydät, vastaanotat ja annat palautetta?
11. Tunnetaidot: kuinka tunnistat, käsittelet ja ohjaat niin alaisten tunteita kuin omia tunteitasi?
12. Tahdonvoima: onko sinulla tahtoa sitoutua organisaation tavoitteisiin ja keskittyä kehittämään itseäsi entistä paremmaksi esimieheksi?
13. Tarkkaavaisuus: kuinka herkästi seuraat ympäristöäsi ja olet läsnä alaisillesi?

14. Aikaisemmissa kysymyksissä on lueteltu joitakin valmentavan johtajan taitoja. Mitkä ovat ne valmentavan johtamisen taidot, mitä haluat kehittää tulevaisuudessa?
  
15. Onko jotain muuta, mitä haluat sanoa valmentavasta johtamisesta?

RYHMÄKESKUSTELU –runko

1. Opinnäytetyön esittely
2. Valmentava johtaminen
  - a. Teoriaa
3. Kyselystä nousseet havainnot
4. Keskustelu suunnitelman tekemiseksi

## SUOSTUMUS

Yksikössä järjestetään \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.\_\_\_\_\_ klo \_\_\_\_-\_\_\_\_ ryhmäkeskustelu, joka liittyy Terhi Virkkusen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön. Aiheena on valmentavan johtamisen taitojen kehittämissuunnitelman laatiminen.

Suostun, että kehittämissuunnitelman laatimista varten järjestetyssä ryhmäkeskustelussa keskustelu voidaan nauhoittaa videokameralla myöhempäälle analysointia varten.

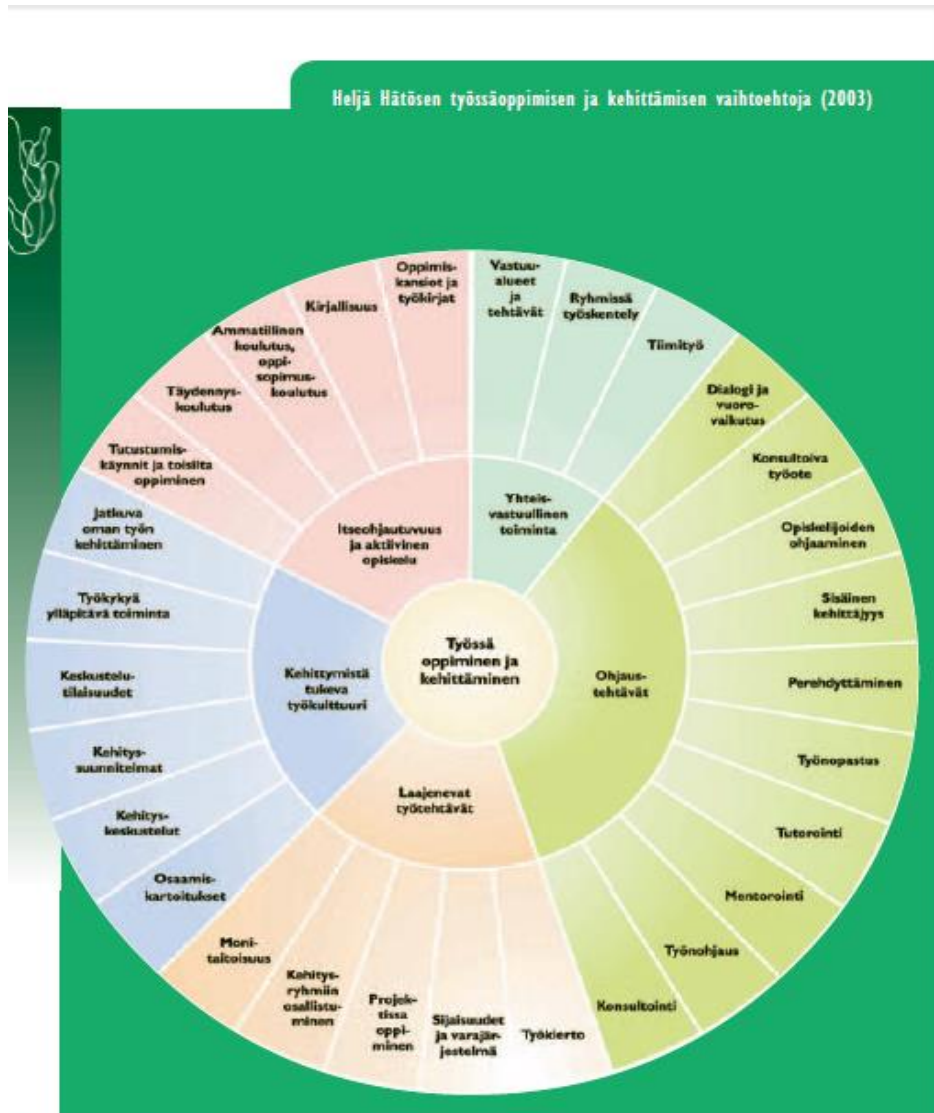
Nauhat tullaan tuhoamaan analysoinnin jälkeen, eikä nauhalla esiintyneistä puheenvuoroista lopullisessa työssä ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä.

Vantaalla/Helsingissä \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.\_\_\_\_\_

Allekirjoitus \_\_\_\_\_

Nimenselvennys \_\_\_\_\_

Heljä Hätösen työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (2003)



## SUUNNITELMA VALMENTAVAN JOHTAMISEN TAITOJEN KEHITTÄMISEKSI ETELÄ-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUEEN YKS-TOIMISTOISSA

### Lähtökohta

Tämän suunnitelman lähtökohtana on Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan ja henkilöstöresurssiohjelmaan (jatkossa HR-ohjelma) kirjatut tavoitteet johtamisen kehittämiseksi. Strategian tavoite ”Mielekäs työ, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilökunta” pitää sisällään johtamisen kehittämisen osaamisen johtamisen suuntaan. HR-ohjelmassa yksi kolmesta päätavoitteesta on ”Johtamisen kehittäminen ja esimiestyön”. Tämän tavoitteen toteutumiseksi johtamista on tarkoitus kehittää valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan.

### Suunnitelman tavoitteet

Tämän suunnitelman tavoitteena on olla avuksi johtamisen ja esimiestyön kehittämistyössä. Suunnitelma on tarkoitettu laatia niin, että se tukee osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Tämän mallin mukaan osaamisen kehittämiseen osallistuu koko organisaatio yhdessä kaikilla toiminnan tasoilla.

### Kehittämisen painopisteet

#### Organisaatiotaso

Organisaation tasolla valmentava johtaminen kirjataan toiminnan suunnitelun asiakirjoihin organisaation toimesta niin, että ne ohjaavat koko rikosseuraamusalan johtamisen kehittämistä. Valmentavan johtamisen käsite on laaja ja materiaalia valmentavasta johtamisesta löytyy runsaasti. Tämän johdosta käsite edellyttää määrittelyä. Tärkeää on, että organisaatiossa määritellään etukäteen, mitä käsitteellä ”valmentava johtaminen” tarkoitetaan juuri rikosseuraamuslaitoksella. Koulutusta valmentavaan johtamiseen tulee tarjota yhdessä johdolle ja lähiesimiehille niin, että kaikki esimiehet jakavat yhteisen käsityksen valmentavasta johtamisesta ja sen tavoitteista. Samalla varmistetaan, että johdon ja esimiesten välinen vuoropuhelu johtamisesta käynnistyy. Johtamisen kehittämisen arvioinnille laaditaan suunnitelma ja arvioinnissa käytetään ainakin jo olemassa olevia arviointivälineitä esimerkiksi VMBaron työtyytyväisyyskysely.

#### Yksikkötaso

Valmentava johtaminen kirjataan yksiköiden toimintasuunnitelmaan koskemaan kaikkea esimiestyötä. Lisäksi tiimikohtaisiin toimintasuunnitelmiin tehdään strategiasta lähtevät tarvittavat kirjaukset. Yksikkötasolla määritellään käsitteen merkitys ja sisältö juuri omalle yksikölle. Yksikön

rakenne tukee valmentavan johtamisen kehittymistä. Työnohjauksissa keskitytään valmentavaan johtamiseen ja sen käyttöön arjessa. Lisäksi säännöllisissä esimiespalavereissa käydään läpi esimies-alaistilanteita keskustellen ja vaihtoehtoja etsien. Tällä keinoin toteutuu taitojen kehittämisen kannalta olennainen reflektio. Hyödynnetään olemassa olevia palautekeinoja kuten tulos- ja kehityskeskustelut.

### Yksilötaso

Jokaisen esimiehen tavoitteeksi kirjataan valmentava johtaminen ja siinä harjaantuminen. Valmentavan johtamisen taitoja kartoitetaan ja kehityssuunnitelma laaditaan tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteyteen. Esimiehet kaikilla organisaation tasoilla sitoutuvat kehittämään esimiestyötä valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan. Jokainen esimiestehtävässä oleva osallistuu valmentavaa johtamista koskevaan koulutukseen. Arjen taitoja harjoitellaan aktiivisesti ja reflektoidaan työryhmässä. Jatkuvaa arviointia toteutetaan VMBaron avulla sekä tulos- ja kehityskeskusteluissa.

### Arviointi ja seuranta

Suunnitelman toteutumista arvioidaan toimintasuunnitelmaan liittyvän arvioinnin yhteydessä ja jokaisen henkilökohtaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa.



## ORGANISAATIOTASO

### KIRJAUS

- Kirjaukset toiminnan suunnittelun asiakirjoihin

### MÄÄRITTELY

- Käsitteen määrittelemine Rikosseuraamuslaitoksella

### KOULUTUS

- Yhteinen koulutus johdolle ja lähiesimiehille

### ARVIOINTI

- Suunnitelma arvioinnin toteuttamiselle

## YKSIKKÖTASO

### KIRJAUS

- Kirjaukset toimintasuunnitelmaan
- Kirjaukset tiimikohtaisiin toimintasuunnitelmiin

### MÄÄRITTELY

- Käsitteen määrittelemine yksikkötasolla

### RAKENNE

- Varmistetaan reflektoinnin paikat
  - Työnohjaus
  - Esimiespalaverit
  - Tiimipalaverit
- Palautekeskustelut

### ARVIOINTI

- VMBaro

## YKSILÖTASO

### KIRJAUS

- Tulos- ja kehityskeskusteluihin kirjaaminen

### MÄÄRITTELY

- Valmentavan johtamisen määrittelemine omassa työssä
- Osaamisen kartoitus

### KOULUTUS JA HARJOITTELU

- Osallistuminen koulutuksiin
- Reflektointi työryhmän kanssa
- Arjessa harjoittelemine

### ARVIOINTI

- Hyödynnetään olemassa olevia arvioinnin välineitä:
  - VMBaro
  - Tuket ja keket