TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MUUTOKSET JOHTAJUUDESSA

Arviointia esimiestyön kehittämishankkeesta 2015-2016

Piia Särkilampi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksen ohjaaja YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutus

SÄRKILAMPI, PIIA
Muutokset johtajuudessa
Arviointia esimiestyön kehittämishankkeesta 2015-2016

Opinnäytetyö 99 sivua, joista liitteitä 18 sivua
Marraskuu 2016

Opinnäytetyön taustalla on johtajuutta koskevien haasteiden ja vaateiden ajankohtaisuus tiukentuvassa taloustilanteessa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata sitä, miten tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat tutkitun kehittämishankkeen vaikutukset omaan johtamistapaansa. Tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako hanke esimerkiksi itsensä johtamiseen sekä löytää ne muutostekijät, jotka edesauttavat kehittymistä johtajuudessa. Tavoitteena oli myös tarkastella, onko vuorovaikutustavalla tai kehittämishankkeen rakenteella merkittävää vaikutusta esimiestaitoihin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin hankkeeseen osallistuneilta esimiehiltä kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin muutoskokemukset tarinoina (N=5). Toisen aineiston keruu tapahtui ryhmähaastatteluna (N=3). Aineistot analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla, jota ohjasi prosessin aikana abduktiivinen päättely.

Muutosta havaittiin itsensä johtamisen eri alueilla. Esimiehet saivat hankkeen aikana myös ajatuksen tasolla luvan itsensä johtamiselle. Muutos itsensä johtamisessa vaati muutosta kolmella eri alueella; kognitiivisella eli tiedon, taidon sekä ajattelun alueella, konatiivisella eli motivaation ja volition alueella sekä affektiivisella eli tunteiden alueella. Yhteinen nimittäjä muutoksille itsensä johtamisessa on se, että muutokset tapahtuvat yksilössä itsessään. Tapahtuneet muutoksen mahdollistuivat hankeen eri osa-alueiden avulla. Yhteiset tapaamiset mahdollistivat vertaistuen saamisen. Tapaamisissa toteutunut positiivinen vuorovaikutus aikaansai muutosta varsinkin affektiivisella alueella. Yksikkötapaamiset ja oma tehtävä puolestaan syvensivät kognitiivisen alueen itsereflektiota ja muuttivat esimiesten mielikuvia johtajuudesta sekä johtamistapaa. Nämä muutokset vaikuttivat konatiivisen alueen motivaatioon ja volitioon lisäävästi. Kokonaisuudessa työssä jaksaminen lisääntyi.

Opinnäytetyö osoittaa esimiestyön kehittämisen merkityksen ja sen, että riittävän monipuolinen malli mahdollistaa muutoksen eri osa-alueilla ja eri tasoilla. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia täsmällisemmin, miten johtamistapa vaikuttaa työntekijöihin ja mikä koetaan merkityksellisenä työntekijöiden näkökulmasta.

Asiasanat: itsensä johtaminen, johtajuus, kehittäminen, esimies

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master´s Degree in Management of Health Care and Social Services

SÄRKILAMPI, PIIA
Changes in Leadership
Assesment of Development project for superiors 2015-2016

Master's thesis 99 pages, appendices 18 pages
November 2016

The basis of the master´s thesis has been the actuality of the challenges and requirements for leadership under tightening economic circumstances. The purpose was to survey and describe the impact of the development project on the leadership of the superiors being involved. The objective has been to ascertain, if the project had impact e.g. on their supervising and discover the basis for improvement in leadership. The objective was also to monitor if the interaction or the structure of the project had significant impact on leadership skills. The study has been carried out by applying qualitative method. The data from the superior involved has been collected in two different steps. In the first phase the experiences of change were collected as narrative material (N=5). The second phase was carried out using group interview (N=3). The data was analyzed using inductive analyses. The process was directed by abductive argumentation.

The changes realized in various areas of leadership. Leadership changes can be described by alterations in superiors themselves. They also got conceptual permission of superiors themselves. The change in self-leadership required alteration in three different sectors: on cognitive referring to conceptual knowledge and procedural skills, on conative that is motivation and volition, both on affective meaning emotion and temperament. The changes were realized by different section of the development project. Peer support was enabled through shared meetings. The positive interaction in the meetings had effect on affective area. Unit meeting and own task on the other hand deepened self-reflection and changed associations for leadership and management. These changes realized in cognitive area. Also the motivation and volition of conative area increased. As a whole, coping with management improved.

The basis of the master´s thesis indicated the importance of developing leadership skills and that the versatile model makes the change possible on different areas and levels. In future it would be useful to study more thoroughly, how leadership reflects on subordinates, and what is considered to be significant by the subordinates.

Key words: self-leadership, leadership, development, superior

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 6
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT ... 8
2.1. Toimintaympäristön kuvaus ... 8
2.1.1 Kehittämishankkeen tausta-ajatus ... 10
2.1.2 Kehittämishankkeen viitekehys ... 12
2.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ... 14
2.3. Tutkimuskysymykset ... 15
2.4. Tutkimuksen merkitys ja hyödynnettävyys ... 15
2.5. Kirjallisuuskatsaus ... 17
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT ... 21
3.1. Itsensä johtaminen ... 22
3.2. Kognitiivinen alue ... 26
3.3. Konatiivinen alue ... 27
3.3.1 Motivaatio ja volitio ... 28
3.3.2 Volition ja motivaation vaikutus itsensä johtamiseen ja johtajuuteen ... 31
3.4. Affektiivinen alue ... 31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 33
4.1. Valitun tutkimusstrategian esittely ... 34
4.2. Aineiston keruumenetelmien esittely ... 36
4.3. Aineiston analyysimenetelmän esittely ... 37
4.4. Aineiston analyysi ... 39
5 TULOKSET ... 43
5.1. Esimiesten kokemukset muutoksesta ... 43
5.1.1 Kognitiiviset muutokset ... 44
5.1.2 Konatiiviset muutokset ... 48
5.1.3 Affektiiviset muutokset ... 51
5.1.4 Itsensä johtaminen ... 54
5.2. Hankkeen eri osa-alueiden vaikutus muutokseen ... 56
5.2.1 Oma tehtävä ... 57
5.2.2 Yhteiset tapaamiset ilman vetäjää ... 60
5.2.3 Yhteiset tapaamiset vetäjän kanssa ... 64
5.2.4 Yksikkötapaamiset vetäjän kanssa ... 67

5.2.5 Osa-alueiden merkitys kokonaisuuden kannalta 70
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET 72
6.1. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 72
6.2. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset 74
6.3. Jatkotutkimusten aiheet 78
LIITTEET 82
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen hakukaavio 82
Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen taulukko / Artikkelit, raportit ja julkaisut 83
Liite 3 Kirjallisuuskatsauksen taulukko / opinnäytetyöt ja gradut 90
Liite 4 Kirjallisuuskatsauksen taulukko / Volitio 95
Liite 5 Kirjoittamiskutsu 98

1 JOHDANTO

Esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla on jatkuvien muutospaineiden alla. Työterveyslaitos (TTL) on kehittänyt vuonna 2015 hyvän johtamisen kriteerit, joiden avulla pyritään vastaamaan niihin haasteisiin, joita nousee tiukentuneen taloustilanteen sekä kasvavien ja monipuolistuneiden vaatimusten ristipaineesta. Kriteereissä on jaoteltu johtamiseen liittyviä elementtejä seuraavasti: luottamus ja arvostus, uudistuminen ja osallisuus, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen, yhteistyö ja verkostot. (TTL, 2015). Vaikka selvitys on suunnattu julkisen sektorin puolelle, on samat ilmiöt havaittavissa myös yksityisen sektorin toimijoilla. Sama vaade luoda uudenlaista johtamiskulttuuria näkyy kaikilla sektoreilla.

Sosiaali- ja terveysalalla työskentely altistaa monenlaisille ilmiöille. Työntekijät ovat usein tekemisissä erilaisten ihmiselämän haaste- ja kipukohtien parissa. Toimintaympäristön kuormitus asettaa omat vaatimuksensa myös esimiestyölle. Osaan haasteista vaikuttaa toimintaresurssit. Niiden määrään ei yksittäisen työntekijän tai esimiehen ole mahdollista vaikuttaa. ScienceNordic (27.10.2013) uutisoi sivuillaan tanskalaisesta tutkimuksesta, missä todettiin, että työmäärä ei ole selkeä työuupumusta aiheuttava tekijä, vaan syyt löytyvät mahdollisesti työilmapiiristä ja johtajuudesta. Ilmapiiri koostuu monesta tekijästä, joista kuitenkin olennaisin lienee tapa nähdä, tapa lähestyä asioita, tapa kuunnella ja tapa kohdata. Lyhytterapian perusteissa Furman ja Ahola (2012, 77) toteavat, että ”myönteinen mielikuva tulevaisuudesta auttaa paitsi havaitsemaan merkkejä jo käynnissä olevista muutoksista myös löytämään käytännöllisiä ratkaisuja tavoitteen saavuttamiseksi”. Tanskalaisen tutkimuksen mukaan johtajuuteen ja ryhmän ilmapiiriin tulisi tulevaisuudessa keskittyä, jotta voitaisiin ennaltaehkäistä työuupumusta ja masennusta (Grynderup ym. 2012, 535). Sydänmaanlakan (2011, 30) mukaan työelämän suurimpia haasteita ovat jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät kysymykset, joihin toimivalla itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa. Itsensä johtamisen merkitys johtajuuden kentässä on olennainen tarkastelun kohde.

Opinnäytetyössäni on tavoitteena tarkastella esimiesten kehittämishankkeen vaikutusta johtajuuteen ja johtamistapaan. Johtajuudella tarkoitan sitä, miten esimiehenä toimiva työntekijä itse kokee johtajuuden, ja johtamistavalla niitä asioita, millä keinoin pyrkii vaikuttamaan toimintaan. Opinnäytetyön toteutan omalle työnantajalleni. Tutkimuksen kohteena olevan kehittämishankkeeseen taustalla on ekpansiivisen oppimisen teoriat, varsinkin rajanylityslaboratorion idea (Kankare 2015). Engeströmin (2004, 48, 50) mukaan tällä idealla tarkoitetaan sitä, että organisaation eri toimijoita kootaan yhteen erittelemään ristiriitoja ja suunnittelemaan niille ratkaisuja. Tausta-ajatuksena on se, että organisaatioille ei ole saatavilla valmiita ratkaisumalleja vaan niiden on luotava jotain, mitä ei vielä ole.

Työurani aikana olen kiinnostunut johtajuudesta ja sen kehittämisestä, sillä olen toiminut esimiestyössä sekä kuntasektorilla että yksityisellä työnantajalla. Nykyisellä työnantajallani olen työskennellyt vuodesta 2012 alkaen. Esimiestyön vaatimukset ja haasteet ovat vuosien aikana muuttuneet ja lisääntyneet. Usein esimiestyössä kohtaa jaksamiseen liittyviä haasteita, jotka vaikuttavat suoraan tapaan tehdä ihmissuhdetyötä. Oman kokemukseni mukaan esimiestyön merkitys korostuu työn kuormittavuuden kasvaessa. Esimiestyön merkitys työryhmän toimivuuteen on ilmeinen myös alustavan kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan.

Opinnäytetyöni kirjallinen raportti rakentuu seuraavasti. Johdannon jälkeen, luvussa kaksi, kuvaan tutkimuksen lähtökohtia; toimintaympäristöä sekä tutkimuksen kohteena olevan kehittämishankkeen viitekehystä, jotta lukijalle muodostuu kuva siitä, millaisesta hankkeesta on kyse. Lisäksi kerron tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, tutkimuksen merkityksestä ja hyödynnettävyydestä sekä kirjallisuuskatsauksen toteutuksesta. Kolmannessa luvussa käyn läpi tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Neljännessä luvussa tarkastelen tutkimuksen menetelmällisiä lähtökohtia ja kuvaan aineiston keruuta ja analyysia. Viidennessä luvussa esittelen tuloksia. Kuudennessa luvussa pohdin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tarkastelen tuloksia teoriaan peilaten, luon johtopäätöksiä ja esitän jatkotutkimuksen tarpeita.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyössäni tutkin yksityisen lastensuojeluorganisaation neljän yksikön esimiesten yhteistä kehittämishanketta. Kehittämishankkeessa toimii ulkopuolinen vetäjä. Esimiesryhmään kuuluu neljän eri lastensuojelun yksikön lähiesimiehet eli johtajat sekä/tai vastaavat ohjaajat. Yksiköt toimivat saman palvelujohtajan alaisuudessa. Idea opinnäytetyöhön nousi kehittämishankkeen samanaikaisesta alkamisesta YAMK -opintojen kanssa. Kehittämishanke on uusi malli organisaatiossa, joten siitä tehtävä tutkimus on työnantajallekin merkityksellinen, kun esimiestyön kehittämistä tulevaisuudessa suunnitellaan.

2.1. Toimintaympäristön kuvaus

Työnantajanani toimiva yksityinen lastensuojeluorganisaatio syntyi vuonna 2015 kahden ison sosiaali- ja terveysalan toimijan yhdistyttyä yrityskauppojen myötä. Vuoden 2016 alusta lastensuojelupalvelut irrotettiin omaksi tytäryhtiöksi. Yhtiö tarjoaa ennaltaehkäiseviä palveluja, lastensuojelun avopalveluja sekä sijaishuollon ja jälkihuollon palveluja ja on yksi Suomen johtavista lastensuojelupalveluiden tuottajista. Toimipisteitä on lokakuussa 2016 noin 60 ja henkilöstöä noin 1000. Esimiesorganisaatiorakenteessa toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelee laatujohtaja, kehitysjohtaja, operatiivinen päällikkö ja business controller. Heidän lisäksi suoraan toimitusjohtajan alla on yhdeksän palvelujohtajaa, joiden alla toimii useampi palveluita tuottava yksikkö. Yksikkötasolla esimiestyössä toimii yksikön johtaja sekä usein vastaava ohjaaja.

Kehittämishankkeessa, ja sitä kautta tutkimuksen kohteena, oli yhden palvelujohtajan eri yksiköt ja yksiköiden esimiehet. Yksiköitä oli kolme sijaishuollon erityisyksikköä ja yksi avopalveluiden yksikkö. Tutkimukseen osallistuvia esimiehiä oli yhteensä kuusi. Yksiköt toimivat maantieteellisesti erillään toisistaan. Jokaisessa yksikössä toimii yksikön johtaja ja/tai vastaava ohjaaja. Työntekijöitä yksiköissä on yhteensä noin 60. Avopalveluiden yksikön esimies tuli hankkeeseen mukaan keväällä 2016.

Esimiesten kehittämishanke liittyy laajempaan, työyhteisövalmentaja, TtM, psykoterapeutti Harri Kankareen vetämään kokonaisuuteen. Lähes kaikissa esimieshankkeessa mukana olleissa yksiköissä on samanaikaisesti käynnissä työryhmien kehittämishanke sekä esimiestyön kehittämishanke. Avopalveluissa ei rinnakkaishanketta toteutettu. Tutkimus kohdentuu kuitenkin nimenomaan esimiestyön kehittämishankkeeseen. Esimieshankkeen avulla pyritään valmentamaan esimiehiä omassa johtajuudessaan, mutta myös siihen, että oman johtajuustavan tarkastelun ja mahdollisen muutoksen kautta löytyy uusia tapoja tukea työryhmää aikaansaamaan muutosta omassa työssään. Opinnäytetyö tarkastelee johtajuuden muutosta, ei sen vaikutusta työryhmän työskentelyyn.

Esimiesten yhteinen kehittämishanke toteutettiin niin, että yhteisiä tapaamisia vetäjän kanssa oli **syksyn 2015** aikana kaksi kappaletta, joiden lisäksi ryhmä kokoontui ilman vetäjää kerran tapaamisten välissä. Lisäksi vetäjä tapasi yksikön esimiehiä ennen yksiköiden yhteistä kehittämisaikaa yhdestä kahteen kertaan yksiköstä riippuen**. Keväällä 2016** yhteisiä tapaamisia on vetäjän johdolla kaksi ja yhteisiä tapaamisia ilman vetäjää kaksi kertaa, joista yksi oli pidempi, yön yli tapaaminen. Yksiköiden esimiestapaamisia vetäjän kanssa oli vaihtelevasti kahdesta viiteen kertaan. **Syksyllä 2016**, ennen tutkimuksen päättymistä, oli yksi yhteinen tapaaminen ilman vetäjää. Kehittämishankkeeseen on liittynyt myös jokaisen esimiehen henkilökohtainen, johtamistaitoihin liittyvä kehittämistehtävä, kuten tiedottaminen tai varhainen puuttuminen. Kehittämistehtävän etenemistä ja taidon kehittymistä seurattiin hankkeen aikana. Jokainen toi mukaan tapaamisiin kehittämistehtäväänsä teoriataustaa, ja jokaiselle oli nimetty lähin työpari havainnoimaan ja antamaan tukea tehtävässä kehittymiseen. Kehittämistehtäviä käsiteltiin yhteisissä tapaamisissa, jolloin siihen sai laajemman perspektiivin. Kehittämishankkeen rakennetta ja tapaamiskertoja on kuvattu kuviossa yksi.

Opinnäytetyön raportissa kehittämishankkeella tai hankkeella tarkoitan jatkossa nimenomaan esimiestyön kehittämishanketta ja osa-alueilla viitataan esimiestyön kehittämishankkeen osa-alueisiin. Osa-alueet pitävät sisällään erilaiset tapaamismallit ja oman tehtävän.

KUVIO 1. Hankkeen osa-alueet ja tapaamismäärät kokonaisuudessaan.

2016 syksyllä tapahtuneiden organisaatiomuutosten kautta alueet jaettiin uudelleen palvelujohtajien alle, jolloin hankkeen rakenne ja osallistujat vaihtuivat. Hanke jatkuu syksyllä 2016 muuttuneella kokoonpanolla. Tutkimus kohdentuu syksyn 2015, kevään 2016 sekä alkusyksyn 2016 ajankohtaan.

2.1.1 Kehittämishankkeen tausta-ajatus

Tässä luvussa esittelen lyhyesti tutkimuksen kohteena olleen kehittämishankkeen tausta-ajatusta. Käsitteet ja termit kehittämishankkeeseen liittyen on eritelty seuraavista teoreettisista lähtökohdista; ratkaisukeskeinen lähestymistapa, uudistava oppiminen sekä kehittävä työntutkimus ja erityisesti sen suomalainen tutkimusperinne, ekspansiivinen oppiminen (Kankare 2015).

Kehittämishankkeen taustalla on ajatus siitä, että ratkaisukeskeisen vuorovaikutusmallin ja tulokulman avulla löytyy reitti osaamisen lisääntymiseen. Sitä voidaan tarkastella

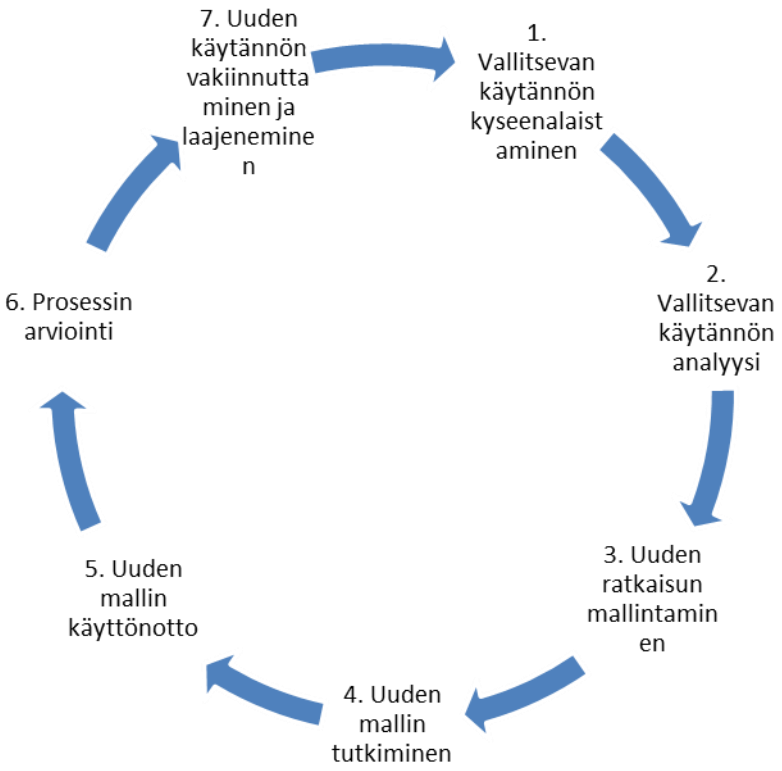
oppimismallina. Sitä, miten lisääntynyt osaaminen puolestaan siirtyy käytäntöön, voidaan tarkastella volition näkökulman kautta. Volitio viittaa toimeenpanokykyyn ja sen merkitykseen. Sirpa Koskinen (2015, 83) on tarkastellut väitöskirjassaan motivaation ja volition suhdetta. Hän kuvaa motivaation edeltävän päätöksentekoa, jonka jälkeen on kyse volitiosta eli tahdosta. Käytän opinnäytetyössäni termiä volitio.

Oppimismallin ja volition vahvistumisen avulla pyritään aikaansaamaan muutosta ja esimiestyön vahvistumista. Tästä syntyy lähtökohta kehittämishankkeen tavoitteille. (Kuvio 2) Muutosta pyritään saamaan aikaan edellä kuvattujen hankkeen osa-alueiden (Kuvio 1) avulla. Oppimismallin viitekehystä ja vuorovaikutuksen mallia kuvataan seuraavassa luvussa tarkemmin.

KUVIO 2. Kehittämishankkeen tausta-ajatus

2.1.2 Kehittämishankkeen viitekehys

Lähtökohtana kehittämishankkeelle on siis aikaansaada ekspansiivisen oppimisen mukainen oppimisen kehä eli oppimissykli (Kuvio 3). Ekspansiiviselle oppimiselle olennaista on se, että oppiminen tapahtuu vuoropuhelun eli dialogin avulla ja oppimisteko on yhteinen. Usein tehdään yksimielisiä kehittämissuunnitelmia, jotka kuitenkin hiipuvat hiljalleen, koska tahto muutoksen toteuttamiseen ei ole riittävä syystä tai toisesta. Ekspansiivinen malli pyrkii tarkastelemaan nimenomaisesti sitä, että uudet käytännöt vakiintuvat toimintaan. Oppimista ei siis mitata yksimielisyyden vaan toimintamallin elinvoimaisuuden avulla. (Engeström 2004, 60-61.)

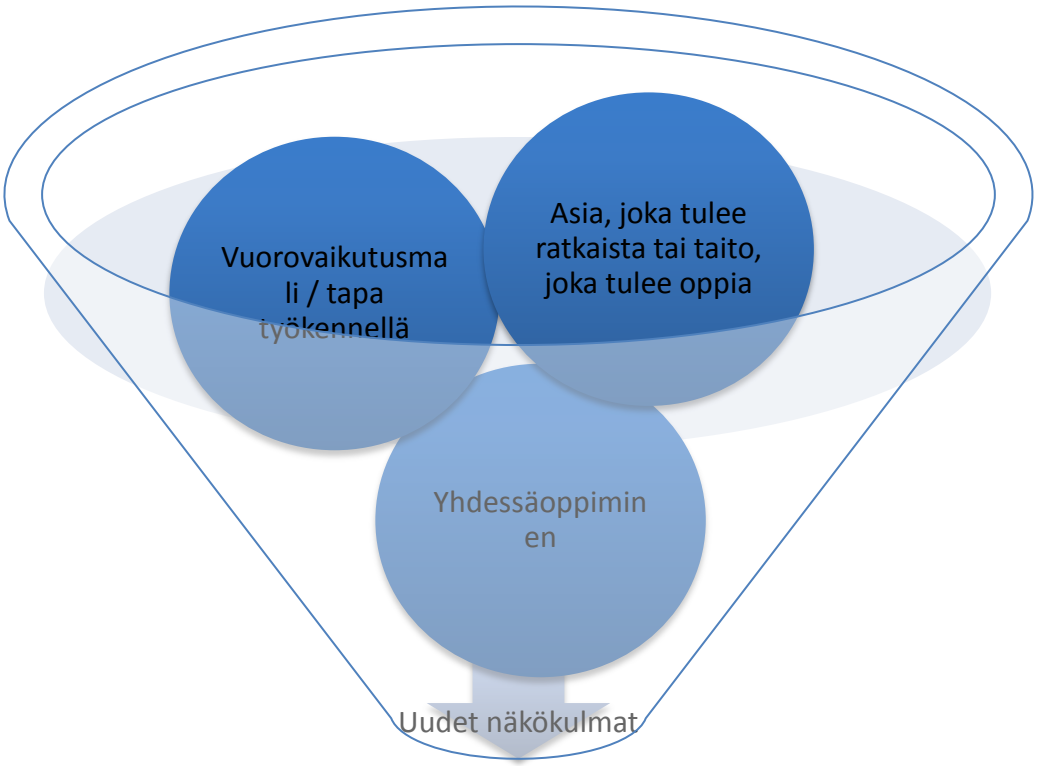


KUVIO 3. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström. 2004, 61)

Ekspansiivisen oppimissyklin toteuttamiseksi toimitaan esimiesten kehittämishankkeen tapaamisissa ratkaisukeskeisen vuorovaikutusmallin mukaisesti: vahvista, luo silta, ehdota muutosta, jätä toivo ja käytä ennakoivaa puhetta. EARS lyhenne kuvaa sen, mitä vahvistamisessa tapahtuu; E (eliciting) kuvaa poikkeusten esille nostamista, A (amplifying) poikkeuksen voimistamista, R (reinforcing) tarkoittaa taustalla olevien vahvuuk-

sien vahvistamista ja S (start again) muistuttaa jatkamaan keskustelua hakemalla lisää edistystä ja poikkeuksia. (De Jong & Berg 2013, 141-142.) Vahvistamisen ajatuksena on, että ratkaisut löytyvät parhaiten vahvuuksiin ja onnistumisiin keskittymisen avulla. Muutosta mahdollistaa ns. sillan luominen. ”Sillan” tehtävänä on vahvistaa ja perustella se, miksi muutosehdotus on kannattava. Muutosehdotus voi olla joko ehdotus tai tehtävä. Ehdotus puolestaan voi olla havainnointitehtävä tai muutostehtävä. (De Jong& Berg 2013, 118-119.) Tulevaisuuteen suuntaaminen ja toivon säilyminen ovat niitä tekijöitä, joiden avulla pyritään saamaan nykyhetkessä olevat haasteet ja ongelmat osaksi ratkaisua. Tällöin voidaan oivaltaa, että nykyisyyden rasitteet ovat rakentamassa tulevaisuuden onnistumisia, jolloin ne voidaan nähdä voimavaroina. Myönteisen tulevaisuuden mielikuvat ja ennakoiva puhe auttavat tavoitteiden asettamisessa ja saavat aikaan toiveikkuutta. (Furman & Ahola 2012, 77, 79, 86.) Muutos vaatii toteutuakseen myös syvempää ajattelun ja tunnetilan muuttumista, motivoitumista alkaa toteuttaa muutosta ja volitiota viedä muutosta eteenpäin.

Tapaamisten rakennetta voi kuvata seuraavasti. Uudistavan oppimisen vuorovaikutusmallin avulla löytyvät ne asiat ja taidot, joita tulee kehittää. Ratkaisuja haetaan ratkaisukeskeisen lähestymistavan kautta, ja vuorovaikutuksessa tapahtuu samalla myös yhdessä oppimista, jonka avulla aikaansaadaan uusia näkökulmia. (Kuvio 4)



KUVIO 4. Tapaamisen rakennekaavio (Harri Kankareen luento 6.11.2015)

2.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata eri lastensuojeluyksiköissä työskentelevien esimiesten kokemuksia yhteisen kehittämishankkeen vaikutuksista esimiestyön toteuttamiseen.

Tavoitteena on selvittää, onko kehittämishankkeella vaikutusta mm. itsensä johtamiseen, ja löytää ne tekijät, jotka edesauttavat kehittymistä johtajuudessa. Tavoitteena on lisäksi ymmärtää, onko hankeen tausta-ajatuksena olevalla vuorovaikutustavan muutoksella sekä uudenlaisella oppimistavalla ollut vaikutusta esimiestaitoihin.

2.3. Tutkimuskysymykset

Kyse on arviointitutkimuksesta, joka toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

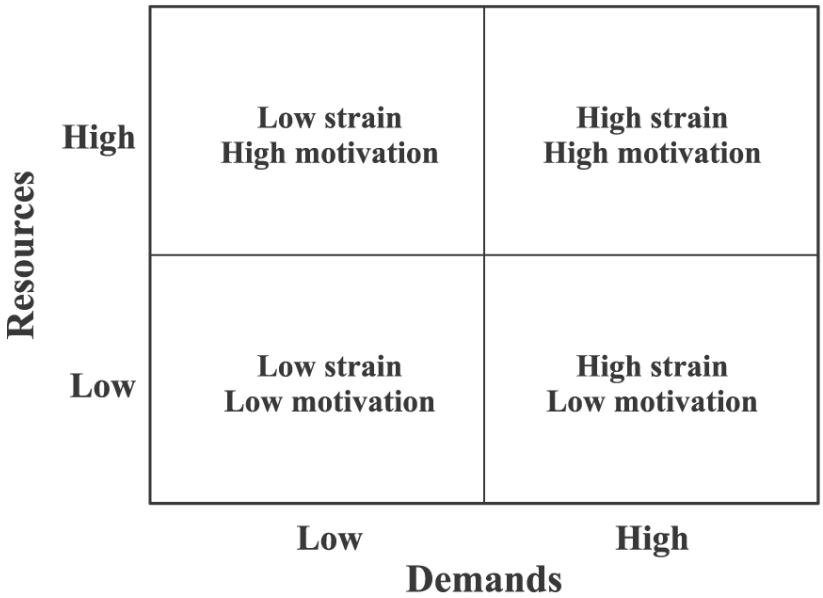
1. Miten kehittämisprosessin koetaan muuttaneen johtamistapaa, taitoja ja toimeenpanokykyä?
2. Miten hankkeen rakenteelliset osa-alueet, eli yhteinen tapaaminen vetäjän johdolla, yhteinen tapaaminen ilman vetäjää, oma kehittämistehtävä ja sen eteenpäinvieminen sekä yksikkökohtainen tapaaminen vetäjän johdolla ovat vaikuttaneet mahdolliseen muutokseen?

2.4. Tutkimuksen merkitys ja hyödynnettävyys

Esimiehen toiminnan vaikutusta työryhmän tilanteeseen voi tuskin liikaa korostaa. Dunderfelt (2014, 13)) tuo esille kirjassaan sen, että esimies on paitsi avainasemassa työryhmän motivoinnissa, myös vuorovaikutussuhteensa kautta jopa suurimpana tekijänä työnteon mielekkyyden ja tuloksellisuuden kokemuksessa. Samaan tulokseen päätyy Yafang Tsai tutkimuksessaan Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. Siinä on osoitettu, että organisaation kulttuuri korreloi suoraan esimiesten toimintaan ja työhyvinvointiin, ja taas esimiesten toiminta korreloi suoraan laajempaan työssä viihtymiseen (Yafang 2011, 1). Jos haetaan siis muutosta laajemmin työhyvinvointiin, on syytä lähteä liikkeelle organisaation ja esimiestyön muutoksesta.

Työn vaatimusta ja voimavaroja vertaileva JR-D –malli (Job Demands-Resources) jakaa työn ominaisuuksia voimavaroihin ja vaatimuksiin. Työn vaatimuksiin voidaan katsoa kuuluvaksi työpaineet tai vaativat asiakkaat. Työn resurssit mielletään puolestaan niiksi työn tai organisaation omaisuuksiksi, joiden katsotaan auttavan tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävän vaatimusten haittavaikutuksia tai edistävän työntekijän omaa oppimista ja kasvua. Lisäämällä resursseja, lisätään motivaatiota, työn imua ja sitä kautta laatua sekä sitoutumista työpaikkaan. (Bakker & Demerouti 2007, 312-313.)

Tutkimuksen mukaan oli selvästi nähtävissä, että korkeat vaatimukset ja vähäiset resurssit lisäsivät voimakkaasti työuupumuksen riskiä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että suuri työmäärä tai korkeat vaatimukset eivät kuitenkaan yksinään lisänneet uupumuksen riskiä, mikäli työntekijä koki vaikuttamisen mahdollisuuksia, sai palautetta ja tukea ja omasi toimivan esimiessuhteen. (Bakker & Demerouti 2007, 317.) Kuviossa 5 on kuvattu Bakkerin ja Demeroutin havainnot resurssien ja vaatimusten suhteesta työuupumukseen.



KUVIO 5. Resurssien ja vaatimusten vaikutukset työuupumukseen (Bakker & Demerouti 2007, 317).

Aiempien tutkimusten kautta ennakkoajatus vahvistui, että osaamisresurssien lisääminen esimiestyötä kehittämällä, on merkityksellinen osa työyhteisöiden toimivuutta ja työn tuottavuutta. Eri menetelmiä tutkittaessa, oli mielenkiintoista aiemmissa tutkimuksissa huomata, että vertaistuki koettiin merkitykselliseksi Levälahden tutkimuksessa (2012, 79) ja toisaalta yksilövalmennus oli havaittu vaikuttavuudeltaan toimivimmaksi menetelmäksi, kuten Norres-Syvänen (2015, 61-62, 76) tuloksissaan toi esille. Levälahden (2012, 65, 68) mukaan vuorovaikutussuhteet ja vertaistuki nähdään olennaisina tekijöinä erityisesti työssä jaksamisen suhteen, mutta ryhmässä tapahtuvan kehittämistyön merkitys on Norres-Syväsen (2015, 76) tutkimuksen mukaan vähäisempää kuin yksilö - valmennuksesta saatu hyöty, vaikkakin tutkimus tukee myös muiden menetelmien vai-

kuttavuutta. Tutkimukseni avulla tarkastelin myös sitä, tuottavatko eri mallit eri muutoksia.

Tuotettua tietoa eli tuloksia voi jatkossa hyödyntää niin esimiestyön kehittämisessä kuin myös suorissa esimiestaidoissa, eli siirtää opittuja taitoja esimies-alaisvuorovaikutukseen. Ne tarjoavat myös tutkittua tietoa organisaation esimieskoulutusten pohdinnan tueksi.

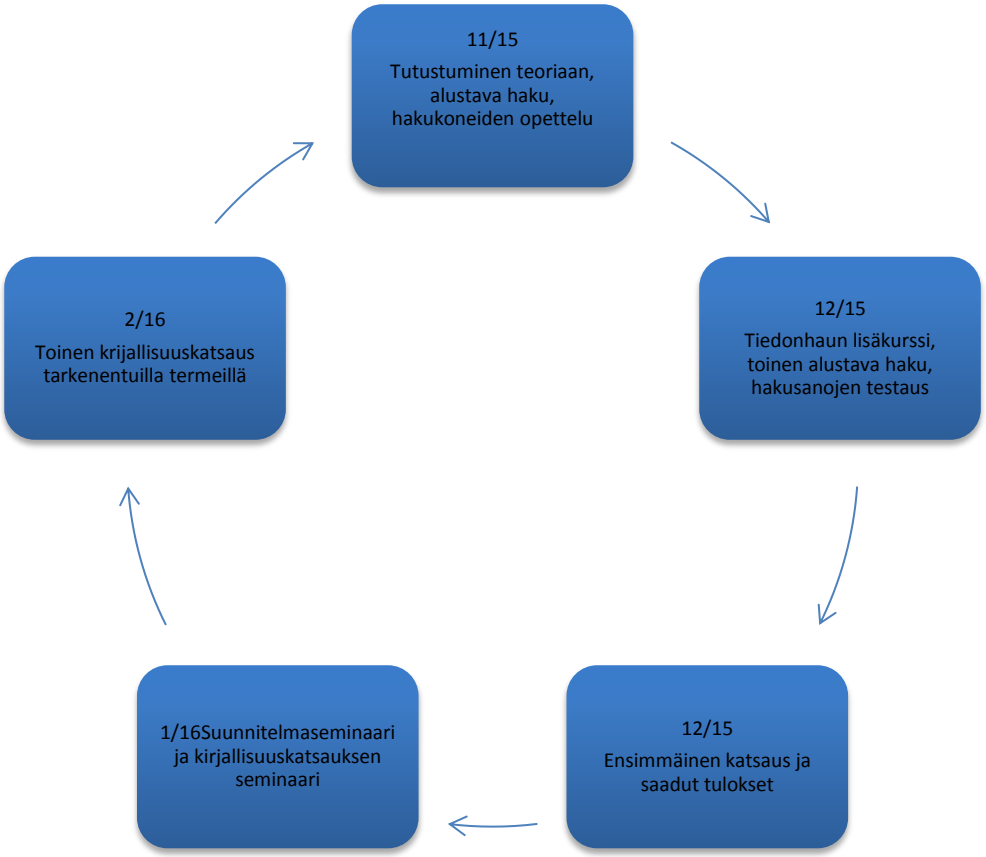
2.5. Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa tein kuvailevan kirjallisuuskatsauksen. Salmisen mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus antaa mahdollisuuden hakea laajasti tietoa ilman tiukkoja ja rajaavia sääntöjä. Myös tutkimuskysymys saa olla väljempi kuin muissa kirjallisuuskatsauksissa. Toisin sanoen katsaus oli narratiivinen yleiskatsaus, jonka tarkoituksena oli saada tiivistettyä sitä, mitä aiemmin on tutkittu aiheesta. (Salminen 2011, 6-7.) Oman opinnäytetyöni aihe näyttäytyy toisaalta laajana käsitteenä, jos ajatellaan johtamistapaa ja -taitoja, mutta myös menetelmätarkasteluna, kun mielenkiinto kohdennetaan esimieshankkeen vaikuttaviin elementteihin. Siksi katsoin, että kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollisti riittävän laajan tausta-aineiston keruun. Lisäksi tavoitteena oli löytää katsauksen avulla vertailukohtia menetelmien tarkasteluun ja käsitteellistämiseen.

Alustavaa hakua tein marraskuun 2016 tiedonhaun kurssin sekä joulukuun 2016 tiedonhaun lisäkurssin aikana ja niiden jälkeen. Hakusanojen suhteen sopivan lähtötason löytäminen tuotti haasteita. Esimiestyötä ja johtajuutta on tutkittu paljon, jolloin tutkijana upposin hakutuloksiin. Alustavalla haulla puolestaan valmentava johtaminen tai esimerkiksi itsensä johtaminen eivät toisaalta enää tuoneetkaan niin paljoa osumia. Ekspansiivisen oppimisen vaikutusta on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla, mutta löydetyt tutkimukset olivat AMK –tasoisia opinnäytetöitä, joten niitä en kelpuuttanut mukaan katsaukseen. Tarkoituksena oli löytää tutkimuksia esimiesten keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja siinä tapahtuvasta oppimisesta, mutta haun tulokseksi tuli paljon tutkimuksia, jotka selvittivät vuorovaikutuksen merkitystä esimies-alaissuhteessa. Alustava haku tarjosi kuitenkin vahvistusta sille, että tutkittava aihe on merkityksellinen ja useat tut-

kimukset osoittavat esimiestyön vaikutuksen työyhteisön tehokkuuteen ja työhyvinvointiin.

Kuvaan kuviossa kuusi prosessia kehämäisesti, koska opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus eteni koko tutkimusprosessin ajan. Kuviossa aika on ilmaistu esimerkiksi muodossa 11/15, jolla tarkoitetaan marraskuuta vuonna 2015.



KUVIO 6. Kirjallisuuskatsauksen prosessi

Kirjallisuuskatsauksella hain tietoa valmentavaan johtamiseen, itsensä johtamiseen ja ylipäätään esimiestyöhön liittyviä tutkimuksia, joihin linkittyy vuorovaikutuksessa tapahtuva kehittyminen ja oppiminen. Kirjallisuuskatsauksen olennainen tarkoitus onkin saada katsaustyyppisesti selville, millaista aineistoa ja lähestymistapoja on tutkittu, ja sitä kautta suunnata omaa tutkimustaan kohdennettuun aiheeseen (Hirsjärvi yms. 2014, 85). Tämä kirjallisuuskatsaus vahvisti sen, että tutkimus on merkityksellinen, ja on tärkeää löytää ne keinot, joilla esimiestyötä voidaan kehittää ja samalla huolehtia esimiesten jaksamisesta.

Alustavan tutkimuskysymyksen muodostamisessa käytettiin apuna PICO –menetelmää. Se on tarkoitettu lähinnä järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen työvälineeksi, mutta se koetaan selkeyttäväksi myös kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekemisessä. Katsausta tehdessä havaitsin, että kirjallisuuskatsauksen tekeminen on helpompaa, jos tavoite on määritelty hyvin ja rajatusti, kuten Isojärvi tuo esille. (Isojärvi 2011, 2-4.)

P	Population/Patient Keitä tutkitaan? Informantit	Millaista vaikutusta esimiesten
I	Issue/Aihe Tutkittava aihe	kehittämishankkeessa tapahtuvalla
C	Context/Sisältö Tutkittavan aiheen kokemusperäinen sisältö	vuorovaikutuksella ja oppimisella
O	Outcomes/Tulokset Kokemusperäinen tulos	on esimiesten johtamiseen?

Alustavaksi tutkimuskysymykseksi kirjallisuuskatsausta varten muodostui:

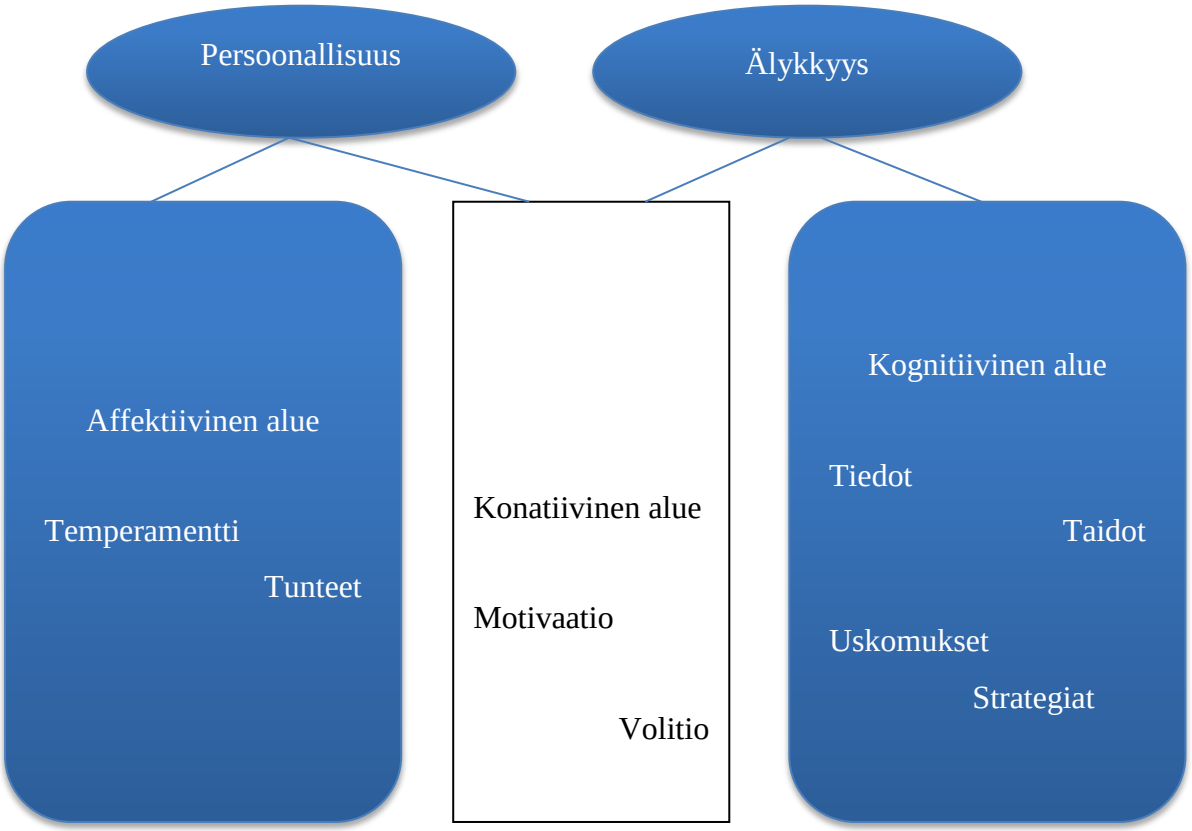
1. Millaista vaikutusta esimiesten kehittämishankkeessa tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja oppimisella on esimiesten johtamiseen?

Ensimmäisen kirjallisuuskatsauksen avulla varmistui se, että valitsemaani aihetta kannattaa tarkastella opinnäytetyön kysymysten mukaisesti. Katsauksen hakukaavio (Liite 1) ja tulostaulukko (Liite 2) on liitetty työhön. Liitteessä yksi on tuotu esille sisäänottokriteerit ja vaiheittaiset poissulkukriteerit. Opinnäytetyön edetessä ja teoreettisen viitekehyksen täsmentyessä, on tehty manuaalista hakua teoriataustan kirjoittamiseksi koko prosessin ajan. Ensimmäisen kirjallisuuskatsauksen materiaalista vain osaa on hyödynnetty itse opinnäytetyössä ja manuaalisen haun tutkimuksia on tullut jatkuvasti lisää. Kirjallisuuskatsauksen hakukaavio ja taulukko eivät kata kokonaisuudessaan manuaali-

sen haun tuloksia eivätkä manuaaliset haut ole pitäneet sisällään samoja sisäänotto- tai poissulkukriteereitä. Mukaan on otettu esimerkiksi vanhempia tutkimuksia kuin 2010 jälkeen tehdyt tutkimukset, koska liian tiukka ajallinen rajaaminen jätti tausta-aineiston liian vähäiseksi, ja teorian tarkastelussa ajallisuus ei näyttäytynyt merkityksellisenä.

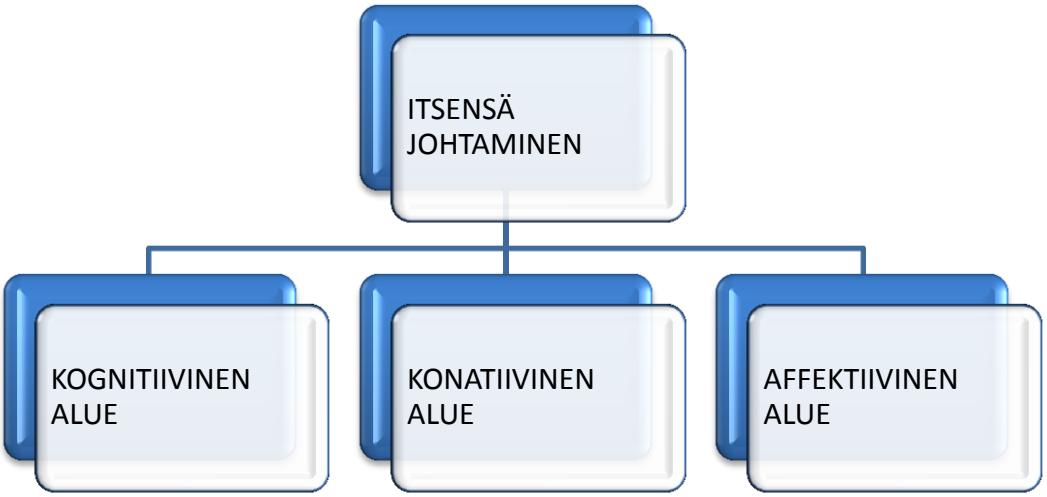
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Kuvaan tässä luvussa opinnäytetyöni teoreettisia viitekehyksiä. Teoreettinen viitekehys on rakentunut suhteessa aineistoon ja se on täsmentynyt koko tutkimusprosessin ajan, josta kertoo myös kirjallisuuskatsauksen rakentuminen ajallisena prosessina. Fokus löytyi lopulta aineiston analysoinnin avulla. Aineiston näkyvimmäksi muutosteemaksi nousi **itsensä johtaminen,** josta kertoo kuvaukset ammatillisesta kasvusta ja sisäisestä kehityksestä. Itsensä johtaminen onkin opinnäytetyön ydinkäsite. Itsensä johtamisessa tapahtuneita muutoksia tarkastellaan **kognitiivisen eli ajattelun alueen**, **konatiivisen eli toiminnan alueen** ja **affektiivisen eli tunteiden alueen** kautta. (Ruohotie 2000, 75; Parppei 2008, 38) Jaottelun taustalla on Snow`n, Cornon ja Jacksonin (1997, 4) malli, joka jakaa ihmisen persoonallisuuden ja älykkyyden rakenteet edellä mainitulla tavalla. (Kuvio 7)



KUVIO 7. Mukaillen Snow`n, Cornon ja Jacksonin mallia (Snow ym. 1997,4)

Vaikutukset ovat usein päällekkäisiä ja ketjumaisia, joten jaottelu voi tässäkin yhteydessä tuntua keinotekoiselta. Tulosten esittelyssä on nähtävissä vaikutusten ketjuuntuminen ja osittainen päällekkäisyys. Kuuluvainen (2013) on omassa, työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessaan jäsennellyt itsensä johtamista Snow´n ym. mallia hyödyntäen, joten luotin sen toimivan myös tässä tutkimuksessa, kun tutkitaan johtamisen muutosta sekä hankkeen vaikutuksia. Teoreettisen viitekehyksen rakenne kuvataan kuviossa 8.



KUVIO 8. Teorian rakentuminen

Jaottelun avulla tarkastellaan myös sitä, miten hankkeen rakenteelliset osa-alueet vaikuttivat itsesäätelyn alueiden muutoksiin.

3.1. Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen, mielen johtaminen, itsensä älykäs johtaminen, elämänhallinta; termejä on monia, joista jokainen tarkoittaa oman mielen hallintaa, jonka kautta muutamme tapaamme toimia. Luvussa on perusteltu itsensä johtamisen merkitystä sekä avattu itsensä johtamisen käsitettä. Sydänmaanlakan (2011) mukaan omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi itsensä johtamisen tärkeimpiä tavoitteita. Oikeanlainen itsekkyys mahdollistaa sen, että oma jaksaminen ja hyvinvointi puolestaan mahdollistavat muistakin huolehtimisen. (Sydänmaanlakka 2011, 29.)

Työterveyslaitoksen johtaja on arvioinut työpahoinvoinnin hinnaksi 24-30 miljardia euroa vuodessa. Hyvän johtamisen merkitystä voi tuskin liikaa korostaa, kun pyritään parantamaan työelämän laatua, ja hyvä johtaminen tarvitsee itsensä älykästä johtamista. (Sydänmaanlakka 2011, 28.) Ålhman (2003) tuo esille itsensä johtamisen merkityksen postmodernin yhteiskunnan nopeasti muuttuvissa vaatimuksissa ja muutospaineissa. Sydänmaanlakan (2011) mukaan itsensä johtaminen voidaan nähdä jatkuvana oppimis- ja vaikuttamisprosessina, jonka avulla tulemme tietoisiksi kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Kun tietoisuutemme kasvaa, pystymme paremmin ohjaamaan tekojamme, ajatuksiamme ja tunteitamme eli itsesäätelyn rakenteita (Sydänmaanlakka 2011, 30). Oikeanlainen itsensä johtaminen mahdollistaa tehokkuuden ja henkilökohtaisen kehittymisen ja menestymisen (Åhlman 2003, 60). Samalla Åhlman toteaa itsensä johtamisen olevan muidenkin tutkijoiden mukaan eniten sivuutetuin henkisen johtamisen muoto, vaikka se on se kaikkien merkittävin (Åhlman 2003, 61).

Parppei (2008) liittää itsensä johtamisen tiiviisti yksilön itsesäätelykykyyn. Hän pitää niitä lähes synonyymeinä, joiden ero syntyy usein vain kontekstin kautta; puhutaanko kasvatustieteiden (itsesäätely) vai johtamistieteiden (itsensä johtaminen) kontekstin kautta. Parppein (2008) mukaan itsesäätelyn ja itsensä johtamisen käsitteelliset erot muodostuvat kuitenkin rakenteellisella tasolla. Itsesäätely nähdään henkilön ominaisuuksiin liittyvinä, yksilöllisinä rakenteina, kun taas itsensä johtaminen mielletään laajemmiksi prosesseiksi, joilla voidaan vaikuttaa omaan suuntautumiseen ja motivaatioon. Eli toisin sanoen, itsesäätelyn avulla yksilö voi kehittää uusia toimintamalleja ja itsensä johtamisen kautta näitä malleja omaksutaan ja toteutetaan. (Parppei 2008, 35-36.) Itsesäätely yhdistetään myös kliinisen psykologian kautta tavoitteeseen löytää sisäinen tasapaino (Parppei 2008, 34). Salmimies (2008) määrittelee itsensä johtamisen itseen kohdistuvaksi vaikuttamiseksi ja kurinalaiseksi itsensä ohjaamiseksi, jonka tarkoituksena on aikaansaada muuttumista, uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista (Salmimies 2008, 21). Åhlman (2003) on luonut itsensä johtamisesta termin mielen johtaminen, mitä hän kuvaa ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseksi, jonka kautta toteutetaan oma potentiaali ja saavutetaan menestystä (Åhlman 2003, 59). Sydänmaanlakka kuvaa itsensä johtamista tutkimusmatkaksi itseensä, jonka aikana pitää toistuvasti kysyä johtamiseen liittyviä kysymyksiä: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne olen menos-

sa? Jotta pystymme hahmottamaan ulkoisen todellisuuden, pitää meidän hahmottaa sisäinen maailmamme. (Sydänmaanlakka 2011, 28.)

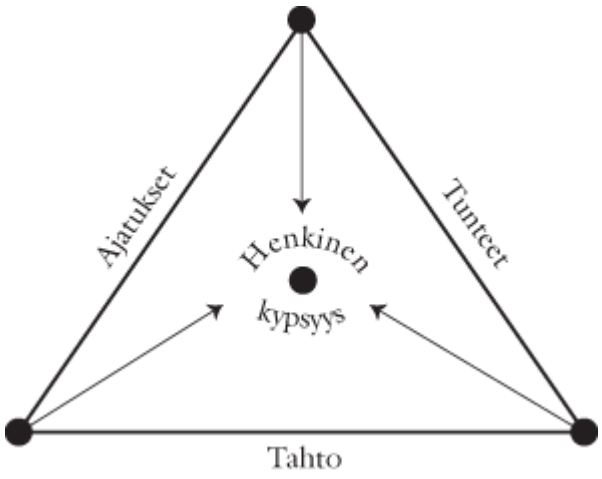
Englannin kielessä itsensä johtamisesta käytetään sekä self–managemet (aiemmin self-control) ja self-leadership termejä. Self-management nähdään rakenteellisena käyttäytymisen mallina, kun taas self-leadership ymmärretään itseensä vaikuttamisen prosessina. Selventävänä erotteluna voidaan käyttää kysymyksen asettelua, jolloin self-managementin kautta näyttäytyy ”kuinka asia tulee olla tehty, jotta se vastaa ulkoisia vaatimuksia”, jolloin se käsittää ulkoiset odotukset ja motivaatiotekijät sekä kertoo enemmän käyttäytymisestä. Self-leadership ohjaa itseensä vaikuttamisen prosessit ja strategiat siihen, ”mitä, miksi ja kuinka asia tulee olla tehty”, jolloin tarkastellaan enemmän sisäistä motivaatiota ja kognitiivisia prosesseja. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 188.) Täten voidaan ajatella, että self-leadership voidaan liittää enemmän kehittymiseen, jossa iso osa prosessia on oman ajattelun johtaminen (Parppei 2008, 37).

Itsensä johtaminen vaatii henkilöltä itsetuntemusta ja reflektiokykyä. Ilman näitä perustoja, on itsensä johtaminen haasteellista (Salmimies 2008, 22; Åhlman 2003, 58). Salmimies määrittelee itsetuntemuksen ”kyvyksi tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitäsi, hyviä ja huonoja puoliasi sekä käyttäytymistottumuksiasi. Itsetuntemus on myös tietoisuutta omista tunnetiloistasi, mieltymyksistäsi ja voimavaroistasi.” (Salmimies 2008, 43). Itsereflektio määritellään Mezirowin mukaan prosessina, jonka kautta kriittisesti arvioidaan sitä, miten pyrimme tulkitsemaan jonkin kokemuksen ja määrittelemään sen merkityksen (Ruohotie 1998, 26).

Åhlman on jaotellut oman mielen johtamisen neljään eri osa-alueeseen. Näitä ovat minäjoustavuus, tulosjoustavuus, sinäjoustavuus ja muutosjoustavuus. Minäjoustavuutta voisi kuvata itsetuntemuksella ja itseluottamuksella, tulosjoustavuutta puolestaan tavoitteellisuutena, sinäjoustavuutta ihmiskäsityksellä sekä vuorovaikutustaidoilla ja muutosjoustavuutta muutosvalmiudella. Itsensä johtaminen vaatii kykyä itsereflektioon, tiedostamiseen ja oppimiseen kaikilla eri osa-alueilla. (Åhlman 2003, 58-59.)

Myös Salmimiehen (2008) mukaan ihmisen olemusta voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Yksi näkökulma on triadinen näkökulma, missä ihminen nähdään ajattele-

vana, tuntevana ja tahtovana olentona (kuvio 9) Johtamalla itseä kaikkien osa-alueiden kautta, on mahdollista toteuttaa omaa potentiaaliaan, mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan itselle parhaalla tavalla. (Salmimies 2008, 22.)



KUVIO 9. Triadinen näkökulma. (Salmimies 2008, 22)

Sydänmaanlakka tuo esille kokonaiskuntoisuuden käsitteen, jonka mukaan on eroteltu uudistumiskunto, psyykkinen kunto, fyysinen kunto, ammatillinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto. Tätä kokonaisuutta johtamalla, johtaminen on tasapainoista ja tavoitteena voi olla kokonaisvaltainen hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus. (Sydänmaanlakka 2011, 29.) Itsensä johtamiseen on nähtävissä myös liiketoiminnan näkökulma. Itsensä johtamisen katsotaan olevan strategian toteutumisen ja organisaatiokulttuurin muutoksen edellytys. Muutos edellyttää paradigmojen tarkastelua ja kyseenalaistamista, koska strategian muutos edellyttää organisaatiokulttuurin muutosta, joka puolestaan edellyttää yksilöiden ajattelun muutosta. (Åhlman 2003, 65.)

Toimivan itsensä johtamisen vaikutukset näkyvät siis laajasti sekä yksilön kehittymisenä, mutta myös organisaation kehittymisenä. Myös muutos johtamiskulttuurissa on selvästi nähtävissä. Nykyisin keskitytään määrälliset ja tehokkuusvaateiden sijaista valmentavaan ja kehittävän johtajuuteen, jossa pyritään mahdollistamaan se, että ihmiset löytävät suurimman mahdollisen potentiaalinsa. (Åhlman 2003, 66.)

Itsensä johtaminen näyttelee siis suurta roolia ja sen merkitys näkyy voimakkaasti kaikilla eri osa-alueilla, kuten edellä olevasta teoriasta voidaan päätellä. Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin muutosteemojen jakautumista kognitiivisen, konatiivisen ja affektiivisen jaon avulla.

3.2. Kognitiivinen alue

Kognitiivinen alue, eli tiedon ja ajattelun alue, pitää sisällään esimerkiksi päättelyn, arvioinnin ja havainnoinnin. Kognitiolla tarkoitetaan prosessia, jossa lisääntyy tietoisuus tai hankitaan uutta tietoa jostakin. Käytännössä siis se merkitsee käsittämisen, tunnistamisen arvioinnin ja päättelyn prosesseja. (Snow ym. 1996, 243–244.)

Kognitiivisen alueen tarkastelu on jaettavissa tietoihin ja uskomuksiin (deklaratiivinen osio) sekä taitoihin ja strategioihin (proseduraalinen osio). Ruohotien mukaan, kumpikin osa-alue on tärkeä, koska aina tarvitaan tieto, jota voi taidon avulla soveltaa. Ilman toisen olemassaoloa, on toinenkin hyödytön. (Ruohotie 2000, 77.) Sama jaottelu on nähtävissä Snow`n ym. mallissa, mikä oli aiemmin kuvattuna kuviossa 6. Deklaratiivinen osio eli asiatieto liittyy siihen, kuinka kykenemme yhdistämään asioita. Proseduraalinen osio eli menettelytapoja koskeva tieto kuvaa sen, kuinka hyvin sovellamme tietoa käytäntöön. Tähän vaikuttaa ihmisen kognitiiviset taidot, strategiat ja taktiikat. (Snow ym. 1996, 243–244.)

Kognitiivisten resurssien, eli tiedon ja taidon, tietoinen käyttö mahdollistaa itsensä johtamista. Automaattisesti ihmisen tulee harvoin käytettyä mahdollisuuksiaan riittävällä tavalla hyväkseen, vaan tehokkaaseen itsesäätelyyn tarvitaan tietoista vaikuttamista. Kognitiiviset resurssit voidaan jakaa metakognitioon ja sosiaaliseen kognitioon, joista metakognitio käsittää itsetuntemuksen, taidot ja strategiat. Metakognitio on merkityksellinen silloin, kun edistetään yksilön tiedostamista ja ymmärtämistä eli se linkittyy vahvasti itsereflektioon (Parppei 2008, 45). Sosiaalisen kognition käsite voidaan nähdä moniammatillisen yhteistyön ydinkäsitteenä. Sosiaalisesti jaettu kognitio muotoutuu yksilön, työtoverin ja kulttuurin kautta. Se nähdään tilannesidonnaisena toisin kuin kognitio tai kyvykkyys yleensä. (Salomon 1993, 111-114; Tukeva –hanke 2010, 11). Sosi-

aalinen kognitio pitää sisällään sosiaalisen tietoisuuden, eli itseä koskevat skeemat sekä sosiaalis-kognitiiviset taidot ja strategiat, joiden avulla yksilö pystyy hyödyntämään ympäristön resurssit päästäkseen omiin tavoitteisiinsa (Parppei 2008, 46-47). Sosiaalinen kognitio on yhdistettävissä uudistavan oppimisen ideaan eli yhteisöllisesti tapahtuvaan tiedon luomiseen. Omien käsitysten tarkastelu yhteisen reflektion avulla nähdään merkitykselliseksi menetelmäksi, kun pyritään saamaan aikaan uudenlaista toimintaa ja ajattelua (Tukeva –hanke 2010, 11). Sosiaalinen kognitio edesauttaa yksilön kehittymistä, sillä sosiaalisen kognition katsotaan lisäävän myös yksilön älykkyyttä, koska hän alkaa ymmärtää toimintojaan. (Ruohotie 1998, 59; Salomon 1993, 111.)

3.3. Konatiivinen alue

Konaatiolla tarkoitetaan niitä prosesseja, joiden avulla yksilö tietoisesti pyrkii toimimaan ja tavoittelemaan jotakin. Tätä kautta syntyy yksilön muutoksenhalu ja kehitys. Näitä konatiivisia rakenteita kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi, impulssi, halu, tahto ja määrätietoinen pyrkimys. (Ruohotie 1998, 31. Snow ym. 1996, 244) Toiminnankontrolleilla puolestaan tarkoitetaan niitä strategioita, joihin yksilö turvautuu toteuttaakseen omia tavoitteitaan. (Ruohotie 1998, 145.) Toiminnankontrolleista voidaan laajemmin puhua myös itsesäätelynä jolloin puhutaan sekä motivaation että volition näkökulmasta. (Ruohotie (2002, 76; Salmimies 2008, 80.) Itsesäätelyä ja itsensä johtamista avattiin enemmän sivulla 22-24. Itsesäätely ja itsensä johtaminen auttaa ylläpitämään tavoitteen mukaista toimintaa ja tiettyjen toiminnan kontrollien avulla voidaan pyrkiä estämään haitallisia emootiota tai muita häiriötekijöitä. Niiden avulla voidaan myös pilkkoa tehtävää osatavoitteisiin tai säädellä suoritustapaa. Toiminnankontrollien tietoinen ja suunnitelmallinen käyttö mahdollistaa tehtävän loppuunsaattamisen. (Salmimies 2008, 81-82.) Motivaatio ja volitio liittyvät niin voimakkaasti konatiiviseen alueeseen, että käsittelen niitä omana kappaleenaan myös teoriaosuudessa. Motivaatio ja volitio nähdään itsesäätelyn ja itsensä johtamisen perustana. Alla kuvatussa taulukossa 1 tuodaan esille se, että konatiivisen alueen kautta teemme tietoisia valintoja tavoitteiden suhteen ja päätämme toimenpiteistä, jotta saavutamme tavoitteemme. Motivaation alla ovat toiveet, kiinnostuksen kohteet, tavoitteet, tarpeet ja halut, ja volitio eli tahto puolestaan pitää

sisällään pyrkimykset, toimet, ponnistellut, tahdonvoiman ja ne kontrollitekijät, joilla tavoite saavutetaan. (Salmimies 2008, 82; Snow ym.1996, 243–244, 248.)

TAULUKKO 1. Tavoitteellinen toiminnan itsesäätely. (Salmimies 2008, 82)

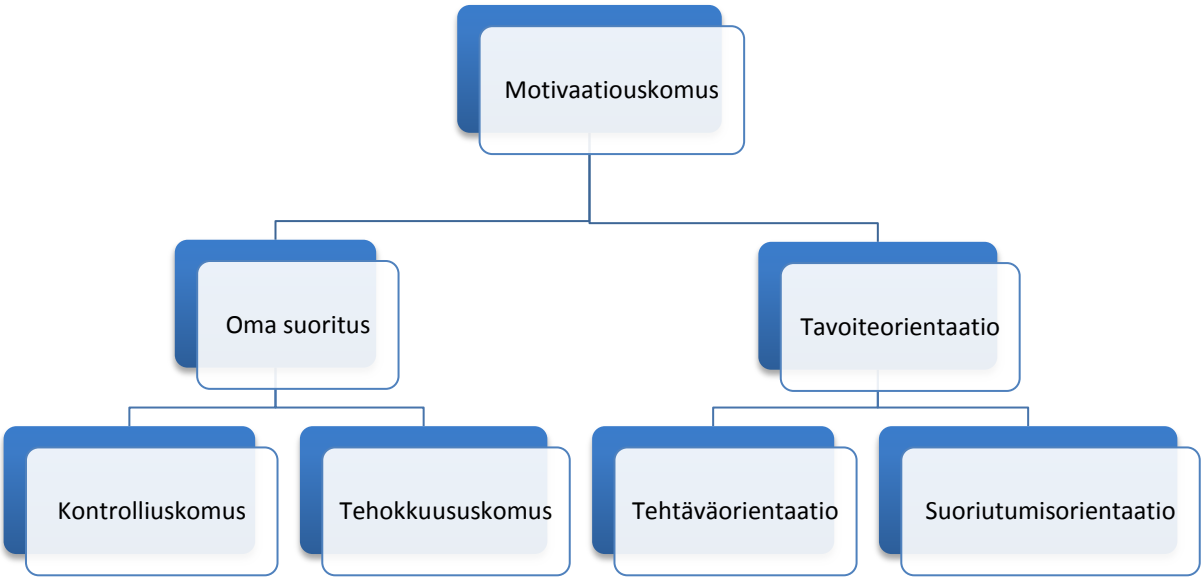
Toiminnan itsesäätely	
Motivaatio	Tahto
– toiveet	– pyrkimykset
– tavoitteet	– toimenpiteet
– tarpeet	– päätöksessä pysyminen
– halut	– ponnistelut
– kiinnostukset	– päättäväisyys
	– toiminnankontrollit

3.3.1 Motivaatio ja volitio

Motivaatio ja volitio muodostavat toiminnan alueen ja vaikuttavat käyttäytymiseen ja siihen, miten yksilö saavuttaa tavoitteet, eli näiden alueiden itsesäätely vaikuttaa siihen, kuinka päättäväistä toimintaa pystyy aloittamaan ja toisaalta, kuinka päättäväistä toimintaa ylläpitämään. Ei siis riitä, että tavoite ja motivaatio on kohdallaan vaan lisäksi tarvitaan volitiota. (Salmimies 2008, 80-82.) Motivaatio ja volitio ovat nivoutuneet teoreettisesti yhteen aiemmin. Motivaatio on enemmän tutkittu alue, mutta mitä enemmän volition tutkimus lisääntyy, sitä enemmän määrittelyerot tulevat ilmeisemmiksi. Motivaatio liitetään päätöksenteon ja valinnan prosessiin ja volitio niihin toiminnankontrolleihin, joiden avulla yksilö pääsee päämääräänsä. (Snow, ym. 1996, 264.) Volitio on 1980 –luvulla Kulhlin kehittämänä erotettu toiminnan kontrolleissa motivaatiosta. Tämä erottelun seurauksena toimintapäätöksentekoa edeltävää tilaa alettiin kutsua motivaatioksi ja päätöksen jälkeistä tilaa volitioksi eli tahtotilaksi. Aiemmin volitio on ollut liitettynä motivaation tutkimiseen, mutta on katsottu olevan tärkeää tutkia sitä omana ilmiönä, koska volitioon vaikuttaa erilaiset periaatteet. (Parppei 2008, 39-40; Salmimies 2008, 80.)

Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, joka siis nojaa motiiveihin. Motiivit ovat tarpeita, haluja, viettejä, ja sisäisiä yllykkeitä sekä palkkioita ja rangaistuksia. Näiden motiivit siis ohjaavat toimintaamme, mikä näyttäytyy lopulta motivaationa. Motivaatiota voi luonnehtia kolmen ilmiön kautta: vireyden, suunnan ja systeemiorientaation. Vireys kertoo millä energiatasolla yksilö suuntaa tiettyyn päämäärään, ja systeemiorientaatio joko vahvistaa suuntaa tai ohjaa toisaalle. Systeemiorientaatiolla tarkoitetaan palauteprosessin kautta ilmenevää sisäistä tai ulkoista voimaa. (Ruohotie 1998, 36-37.) Palautteen katsotaan siis olevan merkityksellinen tekijä motivaation kannalta. Motivaatio pitää sisällään ne valinnat ja päätökset, jotka liittyvät henkilökohtaisiin tavoitteisiin eli se edeltää päätöksentekoa, ja kuvaa sekä toiminnan aikomusta että toiminnan voimakkuutta. Sitä voidaan kuvata myös käsitteillä toive, tavoite, tarve ja halu. (Salmimies 2008, 81.)

Motivaatioon liittyy voimakkaasti uskomukset, jotka voidaan jakaa tavoitteisiin liittyviin uskomuksiin sekä itseensä liittyviin uskomuksiin. Motivaatiouskomukset rakentuvat Parppeita (2008) mukaillen seuraavasti (Kuvio 10):



KUVIO 10. Motivaatiorakenne (Parppeita mukaillen 2008, 40, 51)

Tavoiteorientaatiolla tarkoitetaan niitä motivoivia tekijöitä, jotka liittyvät tavoitteen saavuttamiseen. Tavoite on jaettu tehtävä- ja suoriutumisorientaatioon. Nämä voivat

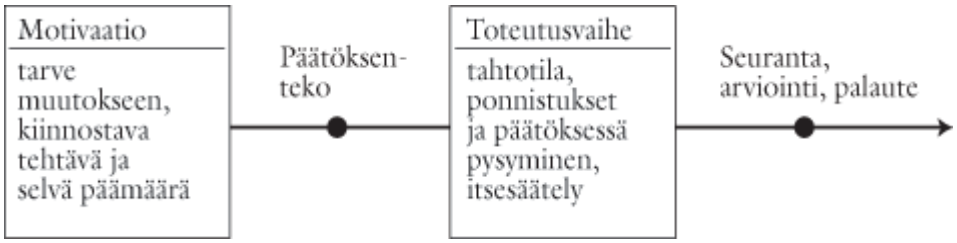
olla oppimisen iloa, uteliaisuutta tai asian hallitsemisesta kumpuavaa motivaatiota. Puhutaan sisäisistä motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijät voivat olla myös ulkoisia, joilla tarkoitetaan suorituksen tuomia ulkoisia hyötyjä, kuten palkkioita tai hyväksytyksi tulemista, ja niiden motivoivaa vaikutusta. On yleinen ajatus, että sisäinen tavoiteorientaatio motivoi tehokkaammin kuin ulkoinen tavoiteorientaatio. Omaan suoritukseen liittyvät motivaatiotekijät voidaan jakaa uskomuksiksi omista kyvyistä kontrolloida toimintaansa ja ympäristöään esimerkiksi organisoinnin avulla, sekä tehokkuususkomuksiksi, joilla tarkoitetaan sitä, miten henkilö näkee omat kykynsä suoriutua tehtävästä eli miten hän luottaa omiin kykyihinsä. Tällä ei siis niinkään tarkoiteta niitä taitoja, mitä henkilö omaa vaan uskomusta siitä, mihin hän taidoillaan yltää. Mitä enemmän henkilöt uskovat siihen, että he voivat kontrolloida toimintaansa ja vaikuttaa ympäristöönsä, sitä pitkäjännitteisemmin he tehtävää suorittavat ja paremmin siitä suoriutuvat. (Parppei 2008, 52-53, Ruohotie 2000, 93-94.)

Volitiolla tarkoitetaan konatiivisen eli toiminnan alueen toiminnan kontrolleja (Parppei 2008, 37). Ruohotie käyttää volitiosta termiä tahto. Ruohotien mukaan motivaatioon liittyvät tekijät valmistelevat päätöksentekoa, ja tahtoon liittyvät prosessit puolestaan toimivat päätöstä ohjaavina ja toteuttavina tekijöinä. (Ruohotie 2002, 80.) Volitiota voidaan käsitellä myös tahto -termin alla, kun puhutaan konatiivisesta alueesta tai rakenteesta (Ruohotie 1998, 34). Päätöksen jälkeinen tila, eli volitio, vaatii tahtoa. Se on muutoksen varsinainen toteutusvaihe (Salmimies 2008, 81).

Petri Nokelaisen (2010) tutkimuksessa, ammattitaidon maailmanmestaruuskisoissa menestyneiden tuloksia arvioitaessa, tarkasteltiin volition osa-alueen merkitystä pitkäjännitteisyyden sekä ajan hallinnan näkökulman kautta. Tutkittavat itse arvostivat pitkäjännitteisyyteen liittyviä tekijöitä merkityksellisemmäksi, mutta tutkimuksessa todettiin myös ajankäytön hallinnan olevan korkealla tasolla vahvan volition omaavilla tutkittavilla. (Nokelainen 2010, 10.)

3.3.2 Volition ja motivaation vaikutus itsensä johtamiseen ja johtajuuteen

Volition ja motivaation käsitteet ovat yhdistettävissä suoraan itsensä johtamiseen. Puhutaan tahdonvoimasta, jonka usein ajatellaan olevan yksilössä oleva ominaisuus, jota toisessa on ja toisessa ei. Nykyisin tiedetään, että tahtotoiminnoiksi kutsutut tekijät ovat opittavissa ja hallittavissa. Osan mielestä motivaatio olisi automaattista, mikäli henkilö toimisi oikealla paikalla, omalla vahvuusalueellaan ja vahvuuksiaan hyödyntäen. (Salmimies 2008, 79.) Parppei (2008, 42) siteeraa väitöskirjassaan Ghosalin ja Brunchin määritelmää – *”motivaatio on halu tehdä jotain ja volitio on ehdoton sitoutuminen saavuttaa jotain”*. Volitio liitetään siten ratkaisevaksi muutosjohtamisen tekijäksi, jolloin sen merkitys johtamisessa korostuu. Motivaation ja volition suhdetta voi kuvata myös kuvion 11 kautta.



KUVIO 11 . Motivaatiopolku. Toiminnan alueen itsesäätely (Salmimies 2008, 80)

Itsesäätelyn avulla tietoisesti hallitaan käyttäytymistä tavoitteiden saavuttamisen suuntaisesti. Opittavissa oleva itsesäätely luo pohjan itsensä johtamiselle. Se kohdistuu motivaation, toiminnan ja tahdon lisäksi myös ajatteluun ja tunteisiin. Positiivinen toiminnanmuutos tai ajattelun muutos voi mahdollistaa oman potentiaalinen hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla, joka nähdään yhtenä itsensä johtamisen tavoitteista. (Salmimies, 2008, 80-82.)

3.4. Affektiivinen alue

Affektiivinen alue pitää sisällään temperamentin ja tunteiden alueet. Temperamentilla tarkoitetaan pysyvämpiä persoonallisuuden ja älykkyyden ulottuvuuksia, luonteenpiir-

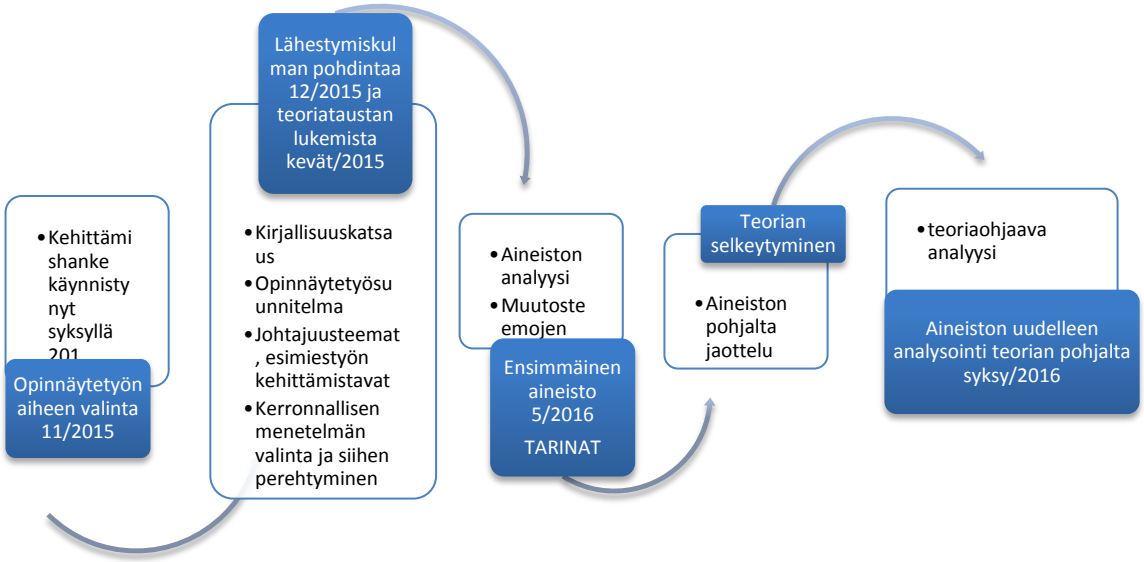
teitä, jotka määritellään usein biologisiksi. Temperamentti eroaa tunteista siinä, että sitä ei nähdä niin tilannesidonnaisensa. Tunne eli emootio käsittää henkilön lyhytkestoisen tunnereaktion tiettyyn tilanteeseen. (Kuuluvainen 2013, 25; Parppei 2008, 47, Ruohotie 1998, 34) Emootioiden merkitys nähdään olennaisena tavoitteen valinnan, siihen sitoutumisen ja sen saavuttamisen suhteen. Mikäli tunne on positiivinen, on sillä tavoitteen saavuttamista tukeva voima, kun taas negatiiviset tunteet, kuten suuttumus, turhautuminen tai tylsistyminen, tukevat ennemmin tavoitteen keskeyttämistä tai uudelleen organisoimista. Tunteen vaikutus toiminnan eli konaation alueeseen on ilmeinen – positiivinen tunne lisää motivaatiota ja negatiivinen tunne uhkaa volitiota. (Parppei 2008, 47-48)

Affektioiden vaikutus johtamiseen on selkeä, jos on uskominen Mikael Saarisen väitöskirjaan (2007) esimiesten tunneälystä. Olennaisena näyttäytyi, miten esimiehen tunteisiin ja tunneinformaatioon liittyvät tiedot ja taidot sekä kyvyt ohjasivat johtamistyötä. Saarinen toi pohdinnassaan esille, miten paljon tunteita esimiestyöhön liittyy. Olisi olennaista tunnistaa ja ymmärtää tunteet ja tätä osaamista tulisi lisätä esimiestyöhön muiden johtamisoppien rinnalle. Samoin tila ja paikka omien tunteiden säätelylle nähtiin olennaisena, kuten myös omien säätelymenetelmien, kuten rentoutumisharjoitusten opettelu. (Saarinen 2007, 67, 181.)

Sydänmaanlakka korostaa omien tunteiden hallinnan merkitystä itsensä johtamisessa. Usein kuvittelemme toimivamme rationaalisesti, mutta toimintaamme ohjaavatkin tunteet. Tämän takia on olennaista, että osaamme tunnistaa omat tunteemme ja myös tulkita toisten tunteita. Tunnistaminen on edellytys toimivien vuorovaikutussuhteiden rakentamiselle. (Sydänmaanlakka 2011, 32.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen kohteena olevasta hankkeesta haluttiin saada näkyviin vaikuttavuuden kuvausta. Hanke oli uusi, joten vertailevaa tutkimusta ei ollut saatavissa, joskin esimiestyön kehittämisestä tutkimuksia löytyi. Tutkimuksella haluttiin kuvailla mahdollista vaikutusta, muutosta ja kehitystä, mitä hankkeen aikana esimiestyössä tapahtuu. Tutkimus eteni hyvin monen vaiheen kautta. Kehittämishanke oli alkanut samanaikaisesti opintojen kanssa, joten tuntui loogiselta liittää opinnäytetyö hankkeen arviointiin. Tämä oli myös työnantajan toive. Tutkimuksen lähtökohdat olivat pitkään epäselvät. Toisaalta lähestymiskulmaa sekoitti hankkeen teoreettinen viitekehys, mikä kuitenkin oli poikkeava opinnäytetyön lopullisesta viitekehyksestä. Teoreettinen viitekehys hahmottui lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksen keskivaiheilla. Prosessina tutkimus on ollut opettavainen kokemus, ja edennyt juuri tutkimuksen yllätyksellisyyttä kunnioittaen. Kuviossa 12 olen esitellyt vielä tutkimuksen eteneminen vaiheittain. Oma vaiheensa oli teemahaastattelu, joka toteutettiin 10/2016 vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen osa-alueiden vaikutuksista. Sitä ei ole liitetty alla olevaan prosessikuvaukseen.



KUVIO 12 Opinnäytetyön prosessi

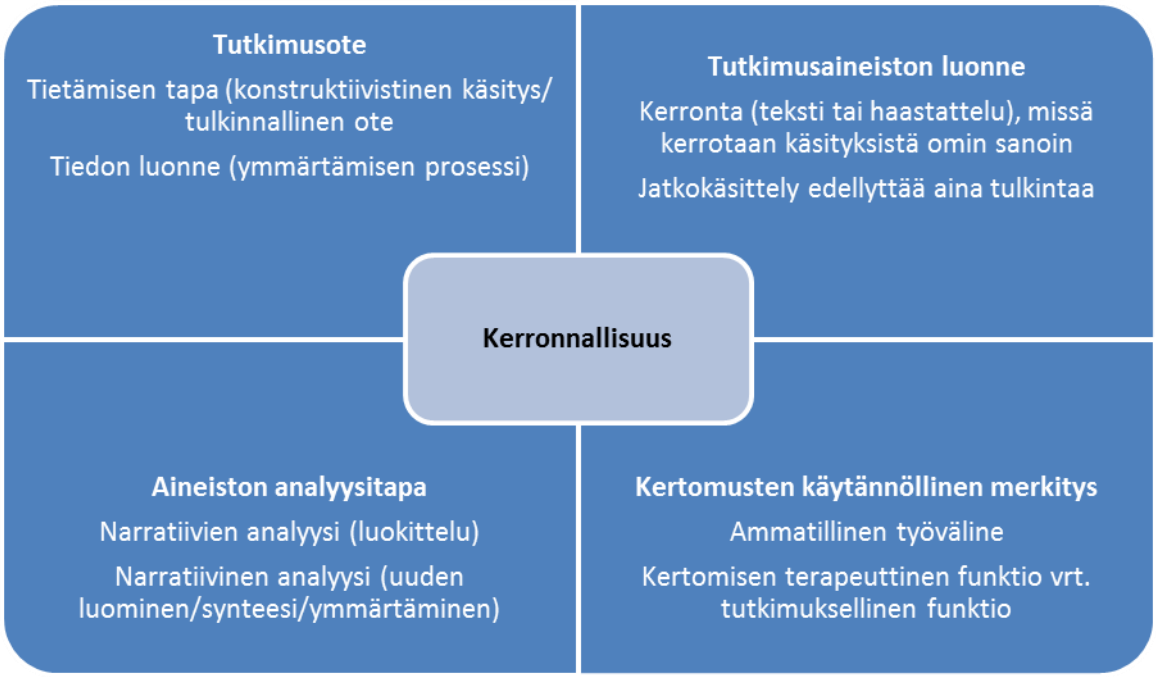
4.1. Valitun tutkimusstrategian esittely

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään hyvin moninaisena tapana tutkia ihmistä ja elämää. Se sisältää erilaisia menetelmiä aineistonkeruu – ja analyysimenetelmien suhteen. Yhteistä koko laadullisen tutkimuksen kirjolle on pyrkimys kuvata todellista elämää. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi ilmeinen piirre on ajallisuus ja paikallisuus (Valli & Aaltola, 2015, 19). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2015, 161). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään usein saamaan selville tietyn ryhmän ajatukset ja mielipiteet (Valli & Aaltola, 2015, 22).

Tässä tutkimuksessa on kyse toiminnallisesta arviointitutkimuksesta, koska projekti liittyy nimenomaisesti kehittämiseen ja on luonteeltaan jatkuvaa ja etenevää, ja tutkimuksen tekijä on osana projektia (Valli & Aaltola 2015, 204-205).

Lähestymistapa on kerronnallinen. Kerronnallisuus eli narratiivisuus nähdään enemmänkin tutkimusotteena tai tutkimuksellisena lähestymistapana. Siinä tieto nähdään muuttuvana ja kokemusten sävyttämänä ilmiönä, jota ei voida lähestyä väitelauseilla. Kerronnallinen tutkimus korostaa sekä ymmärtämisen prosessia että kokemuksellisuutta, mutta on toimiva myös ajallisen muutoksen kuvaajana. (Valli & Aaltola 2015, 156-158.)

Kerronnallisuutta voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden kautta; tutkimusotteen, aineiston luonteen, analyysitavan ja käytännön merkityksen kautta. (Kuvio 13)

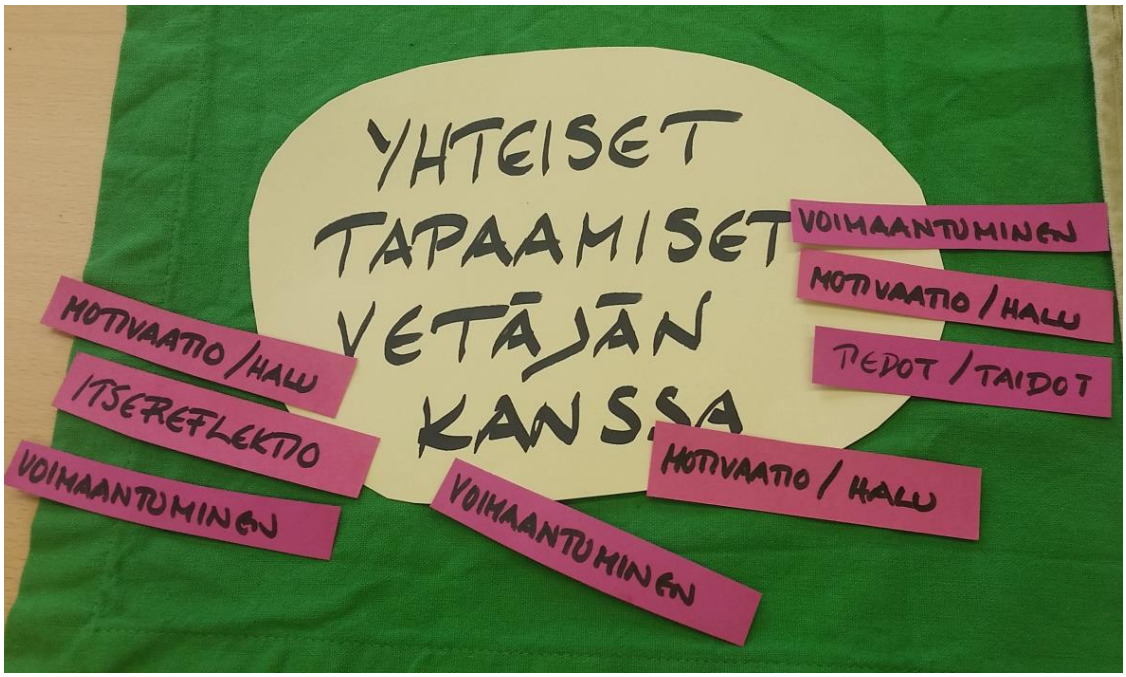


KUVIO 13. Narratiivisuuden neljä ulottuvuutta (Valli & Aaltola, 2015, 155-162)

Kerättävä materiaali oli empiiristä eli kokemuspohjaista. Sen avulla halusin selvittää esimiesten kokemuksia. Keräsin aineiston sekä kerronnallisen tutkimuksen kirjoittamiskutsun että teemahaastattelun avulla. Näin sain tutkittavaksi empiirisen materiaalin, mistä lähdin induktiivisella ja abduktiivisella otteella hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Induktiivisen analyysin tavoitteena on paljastaa jotain uutta ja mahdollisesti odottamatonta; silloin ei testata valmista teoriaa tai hypoteesia vaan tarkastellaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.) Tällöin pyritään siis luomaan yksittäisistä havainnoista yleisempiä. Aineiston käsittelyssä näkyy myös abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostusta tuli ohjaamaan johtoajatus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tuomen yms. mukaan abduktiivinen päättely on usein mukana teoriaohjaavassa analyysissa (2009, 96). Käsittelin aineistoa narratiivisen analyysin ja sisällön analyysin avulla niin, että tulokset tavoittaisivat kehittymiseen ja muutokseen liittyvän dynamiikan.

4.2. Aineiston keruumenetelmien esittely

Aineiston keräsin kahdessa eri otteessa. Ensimmäisen aineiston keräsin kerronnallisesti eli kutsuin kehittämishankkeeseen osallistuvat esimiehet kirjoittamaan tarinat kokemuksistaan ja tuntemuksistaan hankkeen aikana. Tarinat pyysin kirjallisesti sähköpostitse kirjoittamispyynnöllä (Liite 3) kuudelta esimieheltä, joista viisi vastasi (n=5). Tarinat olivat pituudeltaan puolesta kahteen A4 arkin mittaisia. Kerronnallisen tutkimuksen aineistona voidaan käyttää hyvin monentyyppisiä aineistoja. Kirjoituspyynnöllä voidaan kutsua kirjoittamaan jostakin määritellystä kokemuksesta. (Valli & Aaltola, 2015, 171.) Kirjoittamiskutsulla saadun aineiston analysoin sisällönanalyysilla, jonka jälkeen pidin ryhmämuotoisen teemahaastattelun lisäaineiston hankkimiseksi. Hirsjärven ym. mukaan haastattelu valitaan keinoksi juuri silloin, kun halutaan mm. selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja (2015, 205). Vaikka haastattelussa on syytä muistaa, että narratiivinen aineisto syntyy vain, kun antaa haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa esittää kokemuksensa omalla tavallaan, halusin haastattelussa täsmentää sitä, miten hankkeen osa-alueiden koettiin vaikuttaneen kerronnallisesta aineistosta nostettuihin muutosvaikutuksiin. (Valli & Aaltola, 2015, 173.) Esittelin vaikutukset ensin haastateltaville, jonka jälkeen haastateltavat toivat esille hankkeen osa-alue kerrallaan ajatuksiaan siitä, mihin muutokseen kyseinen osa-alue on heidän mielestään vaikuttanut. Haastattelua tuki visuaalinen mallinnus eli esimiehet pystyivät lisäämään muutoskorttinsa tiettyyn osa-alueeseen. (KUVA 1) Haastattelu kesti 54 minuuttia ja siitä litteroitua materiaalia oli yhden pilkku viiden rivivälillä, Times New Roman 12 fontilla, seitsemän sivua.



KUVA 1. Osa-alueen muutoskortit

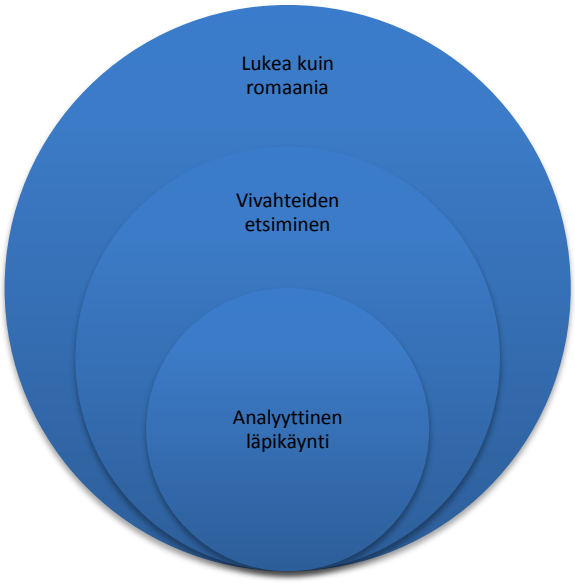
Teemahaastattelussa oli hankkeen alussa mukana olleista kuudesta esimiehestä kolme (n=3). Yksi oli siirtynyt muihin tehtäviin organisaation ulkopuolelle ja kaksi esimiestä eivät päässeet paikalle.

4.3. Aineiston analyysimenetelmän esittely

Analyysivaihe on olennaisin osa tutkimuksen tekoa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, mitä vastauksia hän on saanut ongelmiinsa, mutta mahdollisesti myös se, miten ongelmat (tutkimuskysymykset) olisi alun alkaen kannattanut asettaa. Huomioitavaa on kuitenkin, että varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia tehdään pitkin matkaa, ei vain aineistonkeruun päätteeksi. Aineiston keruu ja analyysi ovat usein päällekkäisiä tapahtumia. (Hirsjärvi ym. 2015, 221-223.) Laadullisessa analyysissa induktiivisen ja deduktiivisen analyysin lisäksi voidaan jaottelu tehdä analyysin tekoa paremmin ohjaavan jaottelun avulla. Tämän mukaan analyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin ja teorialähtöiseen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95-97.) Tässä työssä analyysin teko pohjasi ensin teoriaohjaavaan analyysiin. Tämä lähestymistapa antoi mahdollisuuden hyödyntää teoriaa apuna analyysin tekemisessä ilman, että analyysi pohjautuu suoraan tiettyyn teoriaan, kuten teorialähtöisessä

analyysissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97). Teoriaohjaavan analyysin mukaisesti, lähestyin aineistoa ensin puhtaasti aineistolähtöisesti, ilman valmista teoriapohjaa. Analyysin keskivaiheilla aineisto alkoi hahmottua teoriaosuuden mukaisesti, jolloin tarkastelin aineistoa sen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.) Analyysivaihe on kuvattu tarkemmin luvussa 4.4.

Kertomuksellisuuden elementti on pyritty säilyttämään analyysissa mukana. Hyvärisen mukaan kertomus voi olla elämänkerrasta haastatteluista nousevaan muistelmaan. Olennaista on, että kertomus kuvaa kokemusta, ja on siten jäsennys maailmasta. Se tarjoaa tietoa siitä, millaista on olla toiminnan kohteena, millainen kokemus ja tunne asioihin liittyy. (Hyvärinen 2006, 1, 3.) Ensimmäinen vaihe aineiston lähestymiseen on avoin lukeminen. Arhur Frankin mukaan kannattaa ennemmin ajatella ”tarinoiden kanssa” eikä ajatella ”tarinoita”. Ajatus on siis löytää dialogi tarinoiden kanssa. (Valli & Aaltola, 2015, 174.) Tämän jälkeen lukeminen syvenee ja tarkentuu sisällön ymmärryksen kautta analyyttisempään läpikäyntiin. (Kuvio 14)



KUVIO 14. Aineiston käsittelytasot

Kerronnallinen aineisto voidaan Polkinghorin jaottelun (Valli &Aaltola 2015, 160) mukaisesti analysoida sekä narratiivien että narratiivisen analyysin kautta. Narratiivisen analyysin avulla analysoidaan itse kertomusta, sen rakenteita, sisältöjä, tunnelatauksia.

Toisin sanoen pyritään säilyttämään kertojan ääni ja tulkitsemaan kertomusta. Analyysia voidaan tehdä kertomuksen rakenteen kautta, juonen analysoinnilla, aktanttianalyysilla, elämäntarina-analyysilla tai tutkimalla sitä, miten kertomus asettuu osaksi vuorovaikutustilanteita. Narratiivien analyysin avulla voidaan puolestaan hakea aineistoanalyysin menetelmiä hyödyntäen teemoittelut ja luokittelut, eli sisällön analyysiä voidaan hyödyntää kategorioiden löytämiseksi, mutta joustavammin. (Valli&Aaltola 2015, 174-180.) Analysoin aineostoa kumpaakin lähestymistapaa hyödyntäen.

Haastatteluaineiston litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen on ensimmäinen tehtävä. Litteroinnissakin voi kiinnittää jonkin verran huomiota ilmaisujen sisältöön ja tunnepitoisuuteen, ns. paljastaviin lauseisiin. Laadullinen analyysitapa pyrkii kuitenkin ymmärrykseen, ei niinkään selittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2015, 223-224.)

Analyysi on syytä kuvata tutkimuksen raportoinnissa tarkkaan. Sen pohjalta on tarkoitus saada lukija vakuuttuneeksi siitä, millainen anti tutkimuksella on. Se, miten analyysi ja siitä nousseet tulkinnat ovat toteutettu, määrittelee tutkimuksen kiinnostavuuden ja myös luotettavuuden. (Hirsjärvi ym. 2015, 268.)

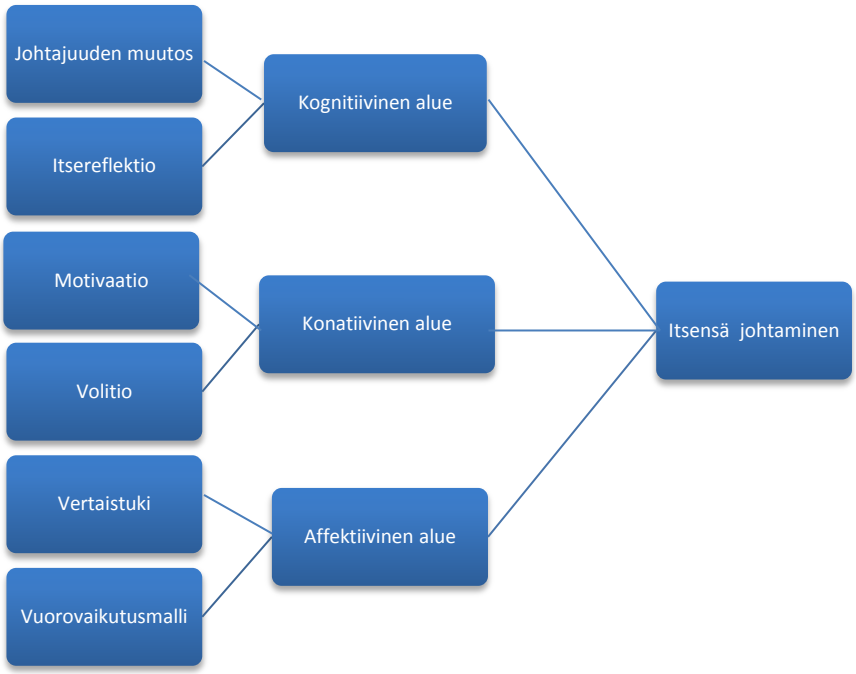
4.4. Aineiston analyysi

Ensimmäisen aineiston analyysin tein nelivaiheisesti. **Ensin** luin tarinat kokonaisuutena läpi ja tarkastelin tarinoiden sisältöä huolellisesti, purin aineiston lauserakenteiksi, jotka pelkistin. Pelkistyksessä pyrin säilyttämään lauseen merkityksen. **Toisessa vaiheessa** hain pelkistyksistä teemoja, mihin pelkistys liittyy, ja pidin muutoksen merkityksen tarkastelussa mukana opinnäytetyön tutkimuskysymyksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.) **Kolmannessa vaiheessa** klusteroin teemat, jolloin niistä muodostui alaluokkia eli samaan teemaan liittyvät pelkistykset ryhmiteltiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-110). Ryhmitellyistä alaluokista muodostin yläluokkia. (Taulukko 2)

TAULUKKO 2. Esimerkki aineistolähtöisestä analyysistä

LAUSE	YKSINKERTAISTUS	RYHMITELTY ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Siinä oleva vertaistuen mahdollisuus on ollut mainio verkoston luomisessa jolloin voi keneltä porukasta vaan kysyä jotain tai saada tukea.	Vertaistuki ja verkostoituminen hyvä mahdollisuus.	Vertaisryhmä mahdollistanut tuen saamisen	VERTAISTUEN MERKITYS
Erityisen antoisia on ollut oman yksikön tapaamiset koska siinä mennään henkilökohtaiselle alueelle ja joutuu haastamaan itseään esimiehenä mutta myös ihmisenä.	Henkilökohtaiselle alueelle menemi-nen haastaa esimiehenä ja ihmisenä.	Itsensä haastaminen syvällisesti	REFLEKTIO
Ja sen minä ajattelen kasvattaneen ja opettaneen minua kaikista eniten.	Menetelmä kasvattanut ja opettanut eniten.	Syvälle meneminen kasvattanut ja opettanut	OPPIMINEN ITSESTÄ

Neljännessä vaiheessa aineisto abstrahoitiin eli muodostin siitä pääluokkia, joista muodostui teoreettinen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111). Teoreettisen viitekehyksen muodostumista kuvataan kuviossa 15. Ensimmäinen analyysi siis antoi ryhmittelyn kautta yläluokkia, kuten esimerkiksi muutos johtajuudessa, reflektio, muutokset tunteissa, muutokset toiminnassa, uuden oppiminen, vertaistuen merkitys, joista pääluokat muodostuivat.



Kuvio 15. Teoreettisten käsitteiden muodostuminen yläluokkien avulla.

Tämän jälkeen tarkastelin aineistoa uudelleen teoreettisten käsitteiden kautta eli luokittelin yksinkertaistetut lauserakenteet uudelleen teoriaohjautuvasti. (Taulukko 3) Yhdistäväksi käsitteeksi ja sitä kautta ydinteoriaksi nostin itsensä johtamisen ja siinä tapahtuvia muutoksia kuvaamaan valitsin kognitiivisen, konatiivisen ja affektiivisen lähestymistavan.

TAULUKKO 3. Esimerkki teoriaohjautuvasta analyysistä.

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	YKSINKERTAISTUS	LAUSE
KONATIIVINEN ALUE	MUUTOS TOIMINNASSA	Vertaistuki ja verkostoituminen hyvä mahdollisuus kysyä ja saada tukea.	Siinä oleva vertaistuen mahdollisuus on ollut mainio verkoston luomisessa jolloin voi keneltä porukasta vaan kysyä jotain tai saada tukea.
KOGNITIIVINEN ALUE	MUUTOS ITSESSÄ / REFLEKTIO	Henkilökohtaiselle alueelle meneminen haastaa esimiehenä ja ihmisenä.	Erityisen antoisia on ollut oman yksikön tapaamiset koska siinä mennään henkilökohtaiselle alueelle ja joutuu haastamaan itseään esimiehenä mutta myös ihmisenä.

KOGNITIIVINEN ALUE	MUUTOS AJATTE-LUSSA	Menetelmä kasvattanut ja opettanut eniten.	Ja sen minä ajattelen kasvattaneen ja opetta-neen minua kaikista eniten.

Teemahaastattelun analyysissa tein litteroinnin vain osittain. Aineistosta litteroin ne osuudet, jotka vastasivat teemahaastattelun tarkoituksena olleeseen tutkimuskysymykseen – miten hankkeen osa-alueet vaikuttivat tarinoiden kautta löytyneisiin tuloksiin. Teemahaastattelu olin rungon jo valmiiksi rakentanut niin, että kysyin vastauksia teemoittain. Haastateltavia pyysin peilaamaan osa-alue kerrallaan, miten kyseinen osa-alue on mahdollistanut mitäkin muutosta tai muutosmenetelmää. Tukena käytettiin visuaalista ryhmittelyä. Teemahaastattelun tuloksista analysoin vain vaikuttavuuteen liittyvät asiat.

5 TULOKSET

Esimiehet toivat kirjoituksissaan hyvin laajasti esille pohdintoja esimiestyöstä. Tarinoissa oli kuvauksia hyvinkin henkilökohtaisista prosesseista sekä myös ajatuksia esimiestyöstä ylipäätään. Tuloksissa käyn läpi ensin tarinoista luettuja muutosteemoja esimiesten kokemuksiin pohjaten eli se vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten kehittämisprosessin koettiin muuttaneen johtamistapaa, taitoja ja toimeenpanokykyä. Tulosten toinen luku käsittelee hankkeen rakenteellisten osa-alueiden vaikutuksia muutosten mahdollistumiseen eli vastaa toiseen tutkimuskysymykseen. Tuloksissa esittelen suoria aineistolainauksia kuvaamaan kutakin muutosta. Lainaus on kursivoitu ja varustettu tunnuksella. T (tarina) 1-5 (tarinan numero) ovat kerronnallista aineistoa, esimiesten kirjoittamia tarinoita. H (haastattelu) 1-3 (esimies) ovat vastaajan mukaan ryhmiteltyä esimiesten haastatteluaineistoa. Näin sekä tulos että lainaus on löydettävissä aineistosta. Esimerkkilauseita sisällytin tuloksiin runsaasti, koska halusin antaa äänen tutkimukseen osallistuneille esimiehille heidän omissa muutoskokemuksissaan. Tämä on heidän tarinansa.

5.1. Esimiesten kokemukset muutoksesta

Tarinoista oli luettavissa hankkeen vaikutuksen monialaisuus ja syvyystasot. Skaala on laaja, kun tuloksista nousee menetelmällisen osaamisen lisääntyminen, mutta myös muutos ihmisenä. Teoria on rakentunut tulosten pohjalta, joten tulosten käsittelyn jaottelu teorian mukaisesti on looginen valinta. Muutosten kokoavana tasona toimii muutos itsensä johtamisessa, mikä jakautuu tarkempaan tulosten pohdintaan kognitiivisen, konatiivisen ja affektiivisen muutosalueen tarkastelun avulla, luvuissa 5.1.2-5.1.4. Kognitiiviseen alueeseen liittyen käsittelen erityisesti johtajuuden teemaa ja reflektiota. Konatiiviseen alueeseen liittyen tuloksia lähestyn motivaation ja volition kautta. Affektiivisen alueen tuloksissa tarkastelen emootioiden vaikutusta esimiestyöhön, varsinkin vertaistuen ja ratkaisukeskeisen vuorovaikutusmallin vaikutusten kautta. Luvussa 5.1.4 käyn läpi, miltä muutos itsensä johtamisessa näyttäytyi tulosten valossa.

5.1.1 Kognitiiviset muutokset

Muutosta kognitiivisella alueella tapahtui sekä johtajuuskäsityksen että minäkuvan suhteen. Muutosta tapahtui kognitiivisten resurssien osalta sekä **tiedollisissa että taidollisissa** osioissa. Muutoksen mahdollisti itsereflektio sekä sosiaalinen kognitio, jota voisi tulosten osalta kuvata yhteiseksi reflektioksi. Tapaamisissa esimiehet arvioivat yhteisesti tapojaan ja strategioitaan, saivat lisää taidollisia valmiuksia sekä myös syvensivät jo olemassa olevia valmiuksiaan. Lisäksi yhteisen reflektion kautta pohdittiin esimiestyön vaateita, esimiesroolia, organisaation kulttuuria, esimiesryhmän yhteisiä toimintatapoja, sitoutumista työhön ja myös olemassa olevia resursseja.

Itsereflektio näytteli suurta roolia tulosten valossa. Jokainen esimies peilasi voimakkaasti omaa johtajuuttaan, mutta osa myös rohkeasti omaa persoonaansa. Itsereflektio mahdollisti muutoksia hyvinkin henkilökohtaisella tasolla. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen edesauttoi ymmärtämään itseään johtajana sekä myös reaktioitaan suhteessa työntekijöihin tai työhön. Itsetuntemus parantui ja itsekriittisyys vähentyi. Esimiehillä löytyi uskallus toimia oman persoonansa mukaisesi esimiehen roolissa, vaikka rooli asettamat vaateet osaltaan vaikuttivat tapaan toimia. Suoran lainauksen perään on lisätty sulkuihin se kognitiivinen elementti, jota lainaus tulkintani mukaan ilmentää. Samoin toimin jatkossa muidenkin tulosten esittelyiden kohdalla.

> *Erityisen antoisia on ollut oman yksikön tapaamiset koska siinä mennään henkilökohtaiselle alueelle ja joutuu haastamaan itseään esimiehenä mutta myös ihmisenä. Ja sen minä ajattelen kasvattaneen ja opettaneen minua kaikista eniten.T2* (Muutos itsereflektion kautta)
> *Ja sen minä ajattelen kasvattaneen ja opettaneen minua kaikista eniten.T2* (Oppiminen)
> *Minusta tärkeintä esimiehelle on kysymys ”kuka minä olen” tai minkälainen minä olen”. Koska ei voi olla vain esimies töissä kyllä siinä täytyy olla oma persoona aidosti mukana silloin ainoastaan voi kehittyä. Täytyy pystyä tarkastelemaan omia heikkouksiaan joka myönnettäköön on aiemmin ollut itselle nimenomaan se heikkous. Mutta tässä prosessissa siihen*

on kyennyt. Välittämisen ja rakkauden antamisen kautta jos näinkin kornisti asiaa voi kuvata.T2 (Itsereflektio)

Riittämättömyyden tunne ja täydellisyyden tavoittelu on lieventynyt huimasta kun on ollut rohkeutta enemmän olla omanlaisensa ja se mielestäni on tuonut myös parempaa tulosta esimiehenä olemisessa.T2 (Minäkuvan muutos itsereflektion kautta)

Kognitiivisen alueen muutokset liikkuvat eri tasojen välillä kumpaankin suuntaan (Kuvio 16). Sisimmässä, eli minäkuvassa tapahtuneet muutokset vaikuttivat käsitykseen johtajuusroolista ja vaikuttivat sitä kautta myös ulommaiseen tasoon eli näkyvään muutokseen. Toisaalta näkyvässä johtajuudessa tehdyt muutokset, kuten rakenteelliset tai strategiset muutokset, alkoivat muuttaa ajatusta johtajuudesta, mikä aiheutti muutoksia myös käsitykseen omasta itsestä.

KUVIO 16. Kognitiivisen alueen muutokset.

Deklaratiivisen eli **tietojen ja uskomusten alueella** tapahtui selkeitä muutoksia johtajuuskäsitysten sekä roolin selkiytymisen kohdalla. Esimiehillä vaikutti olevan voimakkaita käsityksiä ja uskomuksia siitä, millainen on hyvä esimies, ja mitä piirteitä esimie-

hiltä odotetaan - esimiehen pitää olla jämäkkä, mutta rento, helposti lähestyttävä, läsnä oleva, näkemyksellinen ja tarvittaessa vahva suunnannäyttäjä. Mielikuvat liittyivät joko omaan käsitykseen hyvästä johtajuudesta tai uskomukseen siitä, mitä organisaation taholta esimieheltä odotetaan. Organisaation katsottiin asettavan esimiestyölle vahvoja vaateita - tietotason odotukset ovat korkeat sekä asiakkuuksien hallinnassa että henkilöstöhallinnon puolella. Esimiehisyys nähtiin merkityksellisenä elementtinä myös organisaation toimesta. Yhteisen reflektion avulla esimiehet saattoivat tarkastella omaa johtamistapaansa suhteessa toisten tapaan. Tästä seuraava aineistoesimerkki:

> *Esimiesvalmennusprosessin aikana minulla on ollut mahdollisuus peilata omaa tapaani hoitaa asioita siihen, miten muut sen ovat tehneet, miten puhuneet, kuinka tiukasti, kuinka lämpimästi.T1* (Yhteinen reflektio)

Tarinoiden kautta avautui myös kokemus roolin vaativuudesta. Esimiestyö koettiin usein yksinäiseksi ja paineet koviksi, jolloin tunteiden purku oikeassa foorumissa nähtiin tärkeänä ja helpottavana. Esimiehillä oli vahva sitoutuminen esimiehisyyteen ja työhön, mutta toisaalta kokemus siitä, että esimiestyö vie helposti mukanaan, jolloin antaa itsestään liikaa.

> *Kokemus siitä, kun laitetaan henkisesti niin koville, että joutuu pohtimaan onko tämä sen arvoista on arvokasta. Se kumman puolen valitsee, niin tekee valitsemalla puolella kaikkensa.T4* (Kokemus roolin vaativuudesta)
> *Tasapainottelu oman elämän ja yhtiön välillä on avain onnistumisen, että antaa tarpeeksi muttei kaikkea. Tämän ajatuksen olen ostanut valmentajaltamme, elämä ei saa olla niin köyhää, että työ on sen ainoa sisältö.T1* (Työn vaade)

Muutos näkyi myös roolin selkiytymisenä, mikä voidaan linkittää uskomusten muutokseen, mutta myös taidolliseen ja strategiseen eli proseduraaliseen alueeseen. Esimiehet kokivat saaneensa hankkeen kautta selkiytystä siihen, mitä heiltä odotetaan. Roolin selkiytyminen helpotti työn tekemistä sekä taidollisesti että myös tunnetasolla. He kokivat vahvistuneensa ammatillisesti ja saaneensa uusia menetelmiä käyttöönsä. Yhteiset kes-

kustelut myös muistuttivat esimiehiä siitä, mitä esimiestyössä koettiin tärkeäksi. Tätä kautta he pystyivät arvioimaan omaa toimintansa ja mahdollisesti tekemään muutoksia tapaansa johtaa.

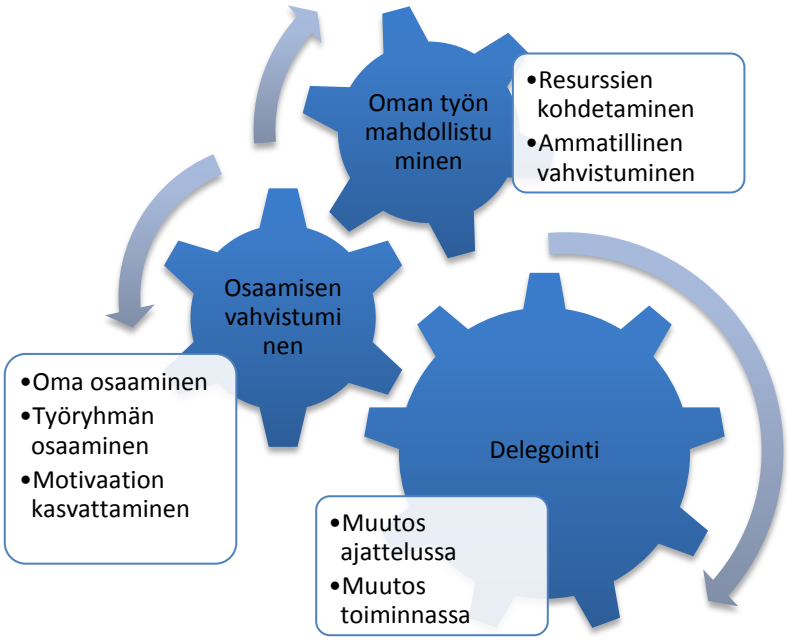
> *Minulle alkoi selkiytymään oma toimenkuvani esimiehenä paremmin, näkemään omat vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärtämään esimiehenä toimimista työnantajan näkökulmasta.T3* (Roolin selkiytyminen)

Kognitiivisten alueen ajattelun muutos näyttäytyy kehämäisenä. Ensin ajatuksia ja mielikuvia tarkasteltiin yhteisesti, jonka jälkeen tapahtui kyseenalaistamista, uuden ajatuksen syntymistä ja sitä kautta oman ajattelun muutosta. Muuttuva ajatus ikään kuin hyväksytettiin ryhmässä osaksi yhteistä tapaa ja laajempaa kulttuuria – saatiin lupa ajatella toisin.

> *Oikeanlaisen itsekkyyden oppiminen on tahtotila, jota olen oppinut myös muilta esimiehiltä.T1* (Muutos ajattelussa, lupa ajatella toisin)

Muuttunut ajattelu aikaansai positiivista muutosta tunnetasolla, kuten huojentumista, mikä osaltaan vahvisti entisestään ajattelun muutosta. Vahvistunut ajattelu mahdollisti puolestaan toiminnan muutosta, minkä seuraukset vahvistivat positiivista tunnetta. Täten muuttunut mielikuva aikaansaivat muuttunutta osaamista ja taitoa suoriutua työstä. Delegointi on hyvä esimerkki kuvatun kaltaisesta muutosprosessista. Tätä olen avannut aineistosta otetun esimerkkilauseen avulla sekä kuviossa 17.

Esimerkkilause: *Olen kiinnittänyt huomiota tarkemmin* (muutostarve syntynyt) *myös mitä tehtäviä voin delegoida ohjaajille* (muutos toiminnassa) *ja ymmärtänyt ettei kaikkea tarvitse tehdä itse* (muutos ajattelussa). *Tämän kautta olen oivaltanut* (ajattelun vahvistuminen), *että näin voin kartuttaa koko työyhteisön osaamista sekä vastuuta lisäämällä vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota* (osaamisen ja motivaation vahvistuminen). *Asioita delegoimalla saan arvokasta aikaa myös omalle perustehtävälle* (ammatillinen vahvistuminen). *T3*



KUVIO 17. Muutosten kognitiivinen kehä

5.1.2 Konatiiviset muutokset

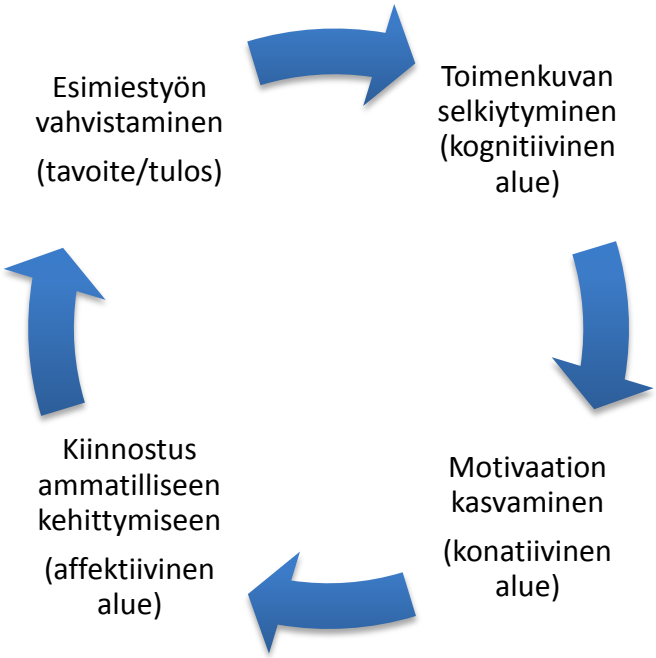
Esimiehet pohtivat ja arvioivat paljon omaa toimintaansa. Toimintaan haettiin aktiivisesti uusia lähestymistapoja ja menetelmiä. Samalla esimiehet ymmärsivät vuorovaikutustavan merkityksen toiminnan suhteen. Mitä avoimempaa ja vuorovaikutuksellisempaa kommunikointi on, sitä positiivisemmat vaikutukset sillä on **työmotivaatioon** ja **volition** eli tahtotilan syntymiseen. Esimiehen tapa toimia mallintaa myös muille työntekijöille arjen toimintaa. Tästä syystä esimiehen tulee olla tietoinen toimintansa vaikuttimista ja siitä, mitkä niihin vaikuttavat. Tässä luvussa konatiivisia eli toiminnan alueen muutoksia käsitellään motivaation ja volition kautta.

Konatiiviset muutokset seurasivat tarinoissa muiden alueiden muutoksia. Oli saattanut tapahtua ensin muutosta kognitiivisella alueella, jonka jälkeen syntyi motivaation lisääntymistä. Yhteinen reflektio puolestaan vahvisti ajatusta, joka puolestaan vahvisti volitiota. Myös affektiivisen alueen muutokset vaikuttivat selvästi motivaation lisääntymiseen – mitä positiivisempi tunne esimiehellä oli itsestään ja työstään, sitä motivoituneempi hän oli toimimaan. Aineistoa ei systemaattisesti lähdetty analysoimaan vaiku-

tusketjujen kautta, mutta alla olevassa esimerkkilauseessa on nähtävissä muutoksen kehä alueittain. Muutoksen kehä on kuvattu kuviossa 18.

> *Yhteistyön tiivistymisen kautta myös toimenkuvamme selkiytyivät. Kehitysprosessin aikana oma työmotivaationi kasvoi sekä kiinnostus esimiestyöstä saatavaan kirjallisuuteen heräsi oman esimiestyöskentelyn vahvistamiseksi. T3*

Tämä myönteinen kehä ruokkii lisää motivaatiota ja ammatillista kehitystä, ja kertoo hyvin sen, kuinka monisävyisistä muutosmalleista on kyse.



KUVIO 18. Muutoksen kehä eri alueittain

Motivaation kasvu näyttäytyi selvästi tarinoissa linkittyneen ammatilliseen kehitykseen ja itsevarmuuden lisääntymiseen. Mitä luottavaisempi esimies oli omaan ammattitaitoonsa ja johtamistapaansa sitä enemmän hän oli motivoitunut työhönsä. Motivaation merkitys näyttäytyi myös ulkoisen työn arvostuksen kautta, mutta myös oman työn arvostuksen kautta. Vaikka esimiehet kokivat, että välttämättä ei päätösvaltaa ole riittävästi, koettiin kuitenkin, että he tulivat kuulluiksi keskusteluissa ja mielipiteet otettiin huomioon. He itse kokivat roolinsa merkityksellisenä, mikä näyttäytyi vahvana sitou-

tumisena. Motivaation kasvaminen lisäsi jaksamista ja onnistumisia, ja syvensi entisestään suhtautumista työhön.

> *Prosessi on kasvattanut myös rohkeutta luottaa siihen omaan tekemiseen. Huolimatta siitä onnistuuko se aina tai mitä mieltä muut siitä ovat.T2* (Ammatillinen vahvistuminen)
> *Koska esimiehisyydessä ei ole kyse vaan työstä vaan halusta tehdä ja vaikuttaa asioihin. Kyse on myös visioista, miten asioita pitää tehdä ja hoitaa, myös vastuusta ja uskosta omaan näkemykseen ja tekemiseen.T2* (Itsevarmuuden kasvaminen)

Olennaisimpana motivaation lähteenä näyttäytyi usko tulevaan ja luottamus toisiin esimiehiin. Hankkeen aikana syntyi me–henki, mikä loi motivoivan ilmapiirin ja sitoutti esimiehiä yhteiseen tekemiseen. Jokainen antoi oman panoksensa yhteiseen kehittämiseen, ja jokainen sai jotakin.

> *Olen saanut vertaistukea tarvittaessa; hyvät keskustelut ”yli rajojen”... kokemusten vaihto lisääntyi - otan itselleni.T5* (Vastavuoroisuus)

Muutosta oli havaittavissa myös volition puolella. Volitio lisääntyi muistuttamisen, esimerkkien, toiminnan rakenteiden ja ajoituksen tarkastelun ja esimiestyön vahvistumisen kautta. Yhteinen, jaettu kokemus lisäsi luottamusta siihen, että toiminta tuottaa toivottua tulosta. Vahvistuminen liittyi sekä menetelmällisiin puoliin ja arjen struktuurien merkityksen hahmottamiseen, mutta myös siihen, että esimiehet sietivät esimiestyön haastavampia tilanteita paremmin. Yhteinen ymmärrys lisäsi esimiesten vahvuutta toimia roolin edellyttämällä tavalla. He ymmärsivät myös, että työryhmä peilaa herkästi esimiehen toimintaa ja tunnetiloja, joten esimiehen on omattava vahva tahtotila. Sen avulla esimies pystyy säilyttämään rauhoittavan olemuksen työyhteisössä, ja vaikka oma tunnetila olisikin voimakas, on vuorovaikutus asiallista ja maltillista. Kommunikoinnin tapa koettiin päätäntäkysymyksenä. Esimies pystyy valitsemaan sen, miten toimii vuorovaikutustilanteessa.

Yhteisen ajan suunnittelu ja toteutus oli vain otettava ja merkattava aika kalenteriin.T3 (Rakenteiden vahvistaminen, tahtotila)

Kaikilla on kokemus sellaisista tilanteista, joissa tuntuu olevan keinoton. Silti yhteisesti ymmärrettiin, että tilanteesta täytyy puhua avoimesti työntekijän kanssa ja myös käyttää tahtotilaa, esimiehen velvollisuutta puutua tilanteisiin työyhteisön hyväksi.T1 (Roolissa toimimisen vahvistuminen, tahtotila)

Esimiehenä tulee eteen hyvin monenlaisia tilanteita, joissa tunteitaan on hallittava ja kommunikoinnin täytyy olla sujuvaa omasta tunnetilasta huolimatta.T1 (Vuorovaikutustavan ja tunteen hallinta, tahtotila)

5.1.3 Affektiiviset muutokset

Affektiivisen alueen muutokset näyttäytyivät selkeinä vertaistuen ja vuorovaikutusmallin tarkastelun kautta. Näillä oli suora vaikutus esimiesten tunteisiin. **Vertaistuen** kautta esimiehen kokivat yhteistyön tiivistyneen ja yhteenkuuluvuuden tunteen syntyneen. Muilta esimiehiltä saatiin tukea myös esimiestyön herättämien tunteiden käsittelyyn; esimiehet kokivat helpotusta, vahvistumista ja voimaantumista. Oma persoona sai hyväksyntää ja mahdollisti aitouden työskentelytavassa. Tapaamisissa toteutunut reflektio mahdollisti affektiivisen puolen muutosta. Tunnekokemus liittyi siis sekä omaan itseen että myös esimiesrooliin.

…sain paljon ideoita esimiesvalmennuksessa, jossa kävimme läpi haastavia tilanteita esimiestyössä. Kaikilla on kokemus sellaisista tilanteista, joissa tuntuu olevan keinoton. T1 (Jaettu kokemus)

Olen saanut ryhmätapaamisissa paljon vahvistusta omalle tekemiselleni ja uskoa sen oikeanlaisuuteen. T2 (Vahvistuminen)

Yhteiset tapaamiset ilman vetäjää ovat olleet voimaannuttavia ja esimiestyökokemusten vaihdon myötä olen ”huojentunut” kuulemaan myös muiden olevan samojen haasteiden edessä kuin minä itse olen kokenut. T3 (Voimaantuminen, huojentuminen, jaettu kokemus)

Myös **ratkaisukeskeisellä vuorovaikutusmallilla** oli vaikutus siihen, millainen ilmapiiri tapaamisiin syntyi ja miten hanke mahdollisti muutosten syntymistä. Vuorovaikutusmallin voidaan katsoa mahdollistaneen tunnealueen muutoksia.. Vuorovaikutus loi avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin tapaamisiin, mikä aikaansai avointa ja syvällistä reflektiota. Tapaamisissa oli tila ja aika ajatella sekä lupa yhteisesti tutkia ajatuksia. Tunnetilat ryhmässä saattoivat olla voimakkaita, mutta ne olivat pääsääntöisesti positiivisia. Ryhmässä oli hauskaa ja ryhmän toiminta nähtiin aktiivisena. Ryhmän jäsenet kokivat olonsa turvalliseksi, jolloin uskallettiin puhua tunteista avoimesti.

> *Koska kun avautuminen, itsetutkiskelu jne lähtee oman itsen kautta, eikä pelkästään kliinisten työsuoritusten tai miten ratkot tämän ongelman tai miten otat puheeksi esimiehenä tämän, ollaan jännän äärellä. Uskon että H:n* (valmentaja) *tapa on ollut omiaan juuri tuonkaltaiseen lähestymiseen ja se on sopinut minulle. Riittämättömyyden tunne ja täydellisyyden tavoittelu on lieventynyt huimasta kun on ollut rohkeutta enemmän olla omanlaisensa ja se mielestäni on tuonut myös parempaa tulosta esimiehenä olemisessa. T2* (Vuorovaikutuksen merkitys itsereflektiossa ja muutoksessa)

Hyvin merkityksellinen seikka oli se, että esimiesten vastauksissa toistui tunne voimaantumisesta, jolloin voidaan nähdä hankkeen toimineen työnohjauksellisesta näkökulmasta hyvin. Positiivinen vahvistaminen taas rohkaisi esimiehiä työssään ja antoi heille itsevarmuutta. Esimiehet oppivat olemaan myös armollisia itselleen, mikä auttoi jaksamaan työssä paremmin, mutta myös priorisoimaan asioita. Omien voimavarojen hallitseminen näyttäytyi voimakkaasti yhtenä itsensä johtamisen peruslähtökohtana. Kuvioon 19 on kerättynä tunteet, joita tarinoista oli luettavissa sekä itseensä liittyen että ryhmään liittyen.

KUVIO 19. Tunteet ryhmään ja itseen liittyen

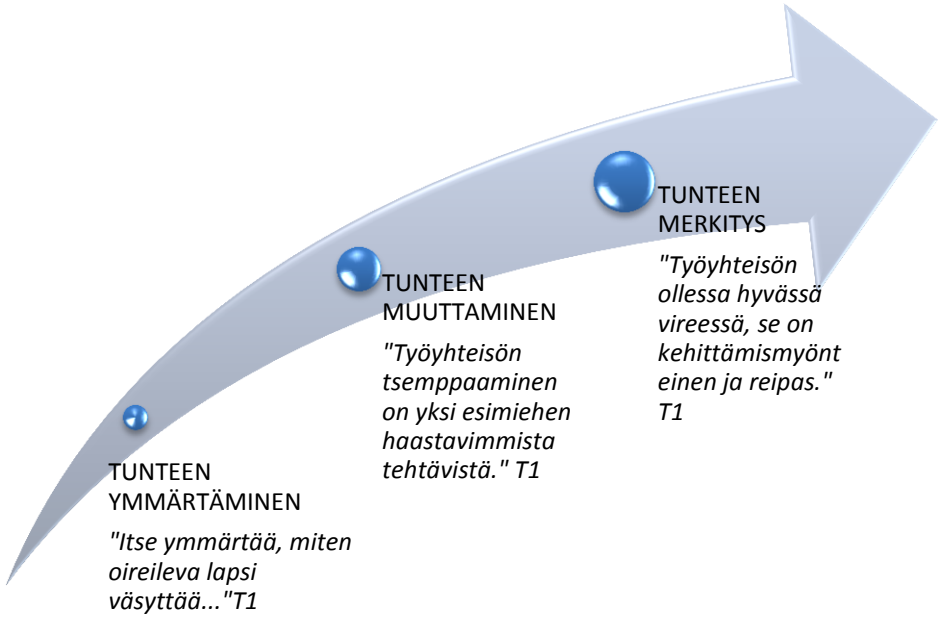
Affektiivisten muutosten alueella voidaan nähdä henkilökohtaisen tunnetason muutoksen lisäksi myös lisääntynyttä tunneälyä. Esimiehet ymmärsivät myös työryhmän tunnetason vaikutuksen työn tekemiseen ja kehittymiseen. Tunnetilaa tulkitsemalla ja ymmärtämällä, esimiehet osasivat ottaa huomioon sen vaikutukset ja ohjata sitä toivottuun suuntaan. Ymmärrys myös työn tunnetason kuormittavuudesta auttoi esimiehiä tukemaan työntekijöitä suhtautumista ja sitoutumista työhön. Työn tekeminen ilman sen syvemmän merkityksen ymmärtämistä ja kokemista, muodostuu raskaaksi.

Työyhteisön ollessa hyvässä vireessä, se on kehittämismyönteinen ja reipas.T1 (Tunnetilan vaikutus työhön)
Uskon juuri sen sydämellä tekemisen olleen minulle ratkaisevaa oman esimiehisyyteni kasvun kannalta. Koska kyseessä on useinkin raskaita asioita joiden kanssa painitaan on tärkeää se millä asenteella/ tunteella / sydämellä tai miksi sitä sitten haluaa kutsuakkaan tehdään. T2 (Tunnetilan tunnistaminen ja ymmärtäminen omassa tekemisessä, mutta myös esimiehenä toimimisessa)

Tunneälyn kehittyminen mahdollistuu omien tunteiden tunnistamisen kautta, jolloin on mahdollista esimiehenä vaikuttaa muidenkin tunteisiin (Kuvio 20). Tunteiden merkitys nähtiin suurena. Esimiehen katsottiin olevan vahva peili työntekijöille. Tästä syystä on organisaatiotasollakin merkityksellistä, missä tunnetilassa esimies toimii. Sen lisäksi,

että totesin aiemmin tunnetilan vaikuttavan esimiehen motivaatioon ja volitioon, on sillä suora vaikutus myös työpaikan ilmapiiriin.

> *Omalla esimerkillä on paljon merkitystä, esimies on ilmapuntari, josta kaikki yrittävät aavistella asioiden tilannetta.T1* (Oman toiminnan vaikutus muiden tunnetilaan)
> *…löytynyt voimaa suhtautua neutraalimmin.T4* (Oman tunnetilan hallinta)
> *It's good to be the boss…T2* (Positiivinen tunne työstä)



KUVIO 20. Tunneälyn muutoskaari

5.1.4 Itsensä johtaminen

Aineistossa näkyi selvästi kokemukset muutoksista ja kehityksestä itsensä johtamisen eri osa-alueilla. Teoriaosuudessa käsittelin itsensä johtamisen moniulotteisuutta, jolloin voisi nopeasti ajatella, että se teemana kattaa kaiken mahdollisen kehittymisen. Kuitenkin sen olennaisin asia eli **oman toiminnan muutos** näyttäytyy kautta aineiston. Vaikka osallistujien kokemat muutokset ovat osaltaan erilaisia ja kumpuavat eri lähteistä, on selvää, että muutokset liittyvät vahvasti esimiehiin itseensä liittyviin tekijöihin. Aiemmissa luvuissa on kuvattu jaotellusti tapahtuneita muutoksia. Itsensä johtaminen vaatii niistä jokaista toteutuakseen syvemmin. Muutoksen pitää yltää sisimpään, jotta se olisi todellinen ja pysyvä. Hankkeen taustateoriassa käsittelin muutoksen elinvoimaisuutta,

mikä saavutetaan sitä kautta, että muutos tapahtuu muillakin tasoilla, kun vaan toiminnan tasolla (kts. s.12-13). Itsensä reflektointi näyttäytyi edellytyksenä sille, että muutosta itsensä johtamisessa saattoi tapahtua, mutta se vaati taustalle muutosta muillakin alueilla, kuten tunnealueella ja motivaatiossa.

Aineistosta oli luettavissa myös se, että hanke antoi esimiehille luvan itsensä johtamiselle. Esimiehissä oli havaittavissa aineiston perusteella jonkin verran sitä ajatusta, että esimiehen tulee omistautua työlle hyvinkin voimakkaasti siinä onnistuakseen, ja tämä ajatus aiheutti negatiivista painetta esimiehille. Itsensä johtaminen saatettiin nähdä negatiivisessa valossa, mikäli se käsitti esimerkiksi työn rajaamisen teemaa – sen luvallisuutta pohdittiin tarinoissa. Hyvä itsensä johtaminen vaatii kuitenkin myös sitä, että osaa rajata työtään tarpeen vaatiessa.

> *Työn rajaaminen ja järkeistäminen ja delegoiminen on asia, jota edelleen opettelen, mutta ajatus siitä että ensin täytyy auttaa itseään ennen kuin voi olla avuksi muille ohjaa toimintaani nyt.T1* (Työn rajaamisen merkitys)

Vertaistuen vaikutus näyttäytyi merkittävänä, oli se sitten isomman ryhmän tukea tai työparin tukea. Vertaistuki auttoi itsensä johtamisessa ennen kaikkea edellä mainitun oikeutuksen suhteen. Yhteinen keskustelu mahdollisti sen, että esimies alkoi ajatella omaa jaksamistaan ja resurssejaan sekä huolehtimaan niiden riittävyydestä.

> *Yhteiset tapaamiset ilman vetäjää ovat olleet voimaannuttavia ja esimiestyökokemusten vaihdon myötä olen ”huojentunut” kuulemaan myös muiden olevan samojen haasteiden edessä kuin minä itse olen kokenut. Näiden tapaamisten kautta olen oivaltanut olemaan myös armelias itseäni kohtaan ja asettamaan työtehtävät ja asiat tärkeysjärjestykseen.T3* (Vertaustuen merkitys)

Esimiehet näkivät oman muutoksensa vaikutukset myös laajemmin ja leikaten läpi eri osa-alueiden. Voidaan siis todeta, että triardinen jaottelu ajatusten, tunteiden ja tahdon välillä näyttäytyi selkeästi aineistoa lukiessa (kts. sivu 25). Alla on suora lainaus aineis-

tosta, jossa yhdessä virkkeessä on hyvin havaittavissa itsensä johtamisen laajuus ja moninaisuus. Virke on taulukossa 4 avattu eri alueiden muutosten mukaisesti.

> *Työnohjauksella voimaannuin. Tämä antoi tukea ammatilliseen kasvuun, jolla parannan työn laatua, lisään työhyvinvointia, ratkaisen työpaikan ongelmia sekä saavutan parempia tuloksia.T5*

TAULUKKO 4. Esimerkki muutosalueiden ketjuttumisesta itsensä johtamisessa

Työnohjauksella voimaannuin.	Affektiivinen alue	Muutos tunteissa
Tämä antoi tukea ammatilliseen kasvuun,	Kognitiivinen alue	Muutos ajattelussa
parannan työn laatua, lisään työhyvinvointia, ratkaisen työpaikan ongelmia sekä saavutan parempia tuloksia.	Konatiivinen alue	Muutos toiminnassa

Hyöty muutoksesta on monitahoinen. Työntekijä oivalsi itsensä johtamisen vaikutukset, jolloin sen merkitys korostuu esimiehenä toimimisessa ja siitä tulee tietoisempaa. Samalla nämä oivallukset ovat merkityksellisiä myös organisaatiolle, koska ne vahvistavat myös teoriasta noussutta ajatusta siitä, että hyvä itsensä johtaminen tuottaa tehokasta ja laadukasta työtä (kts.s.19).

5.2. Hankkeen eri osa-alueiden vaikutus muutokseen

Esimiehiltä kerättiin teemoitetun haastattelun avulla vastauksia siihen, miten he kokivat hankkeen eri osa-alueiden vaikuttaneen johtamiseensa. Tukena oli kerronnallisesta aineistosta saadut muutosteemat. Esimiehet sijoittivat muutosteemat osa-alueisiin, ja kertoivat siitä, millaisina ovat osa-alueen ja sen aikaansaamat muutokset kokeneet. Kuviossa 1 oli kuvattuna hankkeen osa-alueet. Seuraavaksi käyn kunkin osa-alueen lävitse,

avaten ryhmähaastatteluissa esiin tulleita havaintoja vaikutuksista ja muutoksista esimiesten kuvaamana.

5.2.1 Oma tehtävä

Omat tehtävät olivat jokaisella omat henkilökohtaiset tai parityönä toteutuneet kehittämistavoitteet. Omia tehtäviä saattoi olla esimerkiksi tiedottamisessa kehittyminen, kuuntelemisessa ja läsnäolossa kehittyminen, työparityöskentelyn kehittyminen työntekijöiden havainnoinnissa kehittyminen tms. Saadut vastaukset pohjasivat haastateltavien omaan kehitystehtävään ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin.

KUVA 2. Oma tehtävä

Huolimatta kehitystehtävien erilaisuudesta, oma tehtävä toi hyvin samankaltaisia ajatuksia siitä, että kaikki oli lähtenyt liikkeelle **itsereflektiosta** eli kognitiivisen alueen muutoksesta. Jokainen haastateltu esimies toi esille itsereflektion vaikutuksen muiden muutosten mahdollistajana. Ilman itsereflektiota ei nähty muita muutoksia mahdollisina.

Se, että peilaa myös omaa toimintaansa.H1 (reflektio)

…on täytynyt kattoa sisäänpäin ensin ja arvioida ennen kuin siihen on pystynyt tai mikään on edes muuttunut tai voinut muuttua. Ei ne ittellään tapahdu.H2 (reflektion merkitys)

…siinä on pitänyt jossain vaiheessa tutkia sitä omaa tapaa toimia ja tehdä…H3 (reflektio)

Itsensä tutkiskelu oli siis mahdollistanut sen, että oli tapahtunut muutosta **vuorovaikutustavassa -** tavassa puhua, olla ja toimia. Vuorovaikutustavan kautta esimies oli kokenut ammatillista rohkaistumista ja muuttanut myös omaa vuorovaikutustapaansa. Vuorovaikutustapa oli mallintanut positiivista vahvistamista omaan vuorovaikutukseen, mutta myös lisännyt tarvittavaa tiukkuutta tavassa vuorovaikuttaa työntekijöiden kanssa ja siten kasvattanut johtamisvastuun ottamista. Sen muutos on myös ohjannut sitä, millä tavalla tiettyjä asioita kommunikoi työryhmälle – ei välttämättä talousnäkökulman kautta vaan työn substanssien kautta. Esimiehet pohtivat sitä, mitä vuorovaikutuksellaan siirtävät työryhmälle. Itsereflektion ja vuorovaikutustavan pohdinnan kautta oli löytynyt myös vahvistusta tavalle aidosti kuunnella toista. Tämä ilmenee esimerkiksi seuraavissa aineisto-otteissa, kun puhutaan omasta vuorovaikutustavasta tai omasta tavastaan kommunikoida tai suhtautua kanssakeskustelijaan.

vaikuttanut mun vuorovaikutustapaan, olen tarkastellut sitä, kiinnittänyt siihen huomiota ja pyrkinyt myös muuttaman sitä tietoisesti tietyissä tilanteissa, kuten että ”se nyt vaan menee näin, piste.” Eikä et ”olis kiva, jos se menis näin sen takia että koska…” Ja loppujenlopuksi tulen itse tekemään sen… Eli tavallaan sitä vaatimusta siihen. Tiukkuutta tullut vuorovaikutustapaan.H2 (Muutos vuorovaikutustavassa)

Miten kommunikoi ohjaajien kanssa, ei tarvitse kantaa samaa kuormaa kun mitä itse kantaa.H1 (Vuorovaikutustapa ja sen merkitys)

Ja tehdä ihan tietoisesti sellaista hakemista että löytää sen toisen ajatukset, että mitä toinen hakee sillä omalla tavallaan tehdä sitä työtä, jotta yhteistyö paranee. Ja mitä voi ite tehdä sen eteen ja mitä on tehnyt siinä oikein ja mitä on korjattavissa.H3 (Vuorovaikutuksen oppiminen)

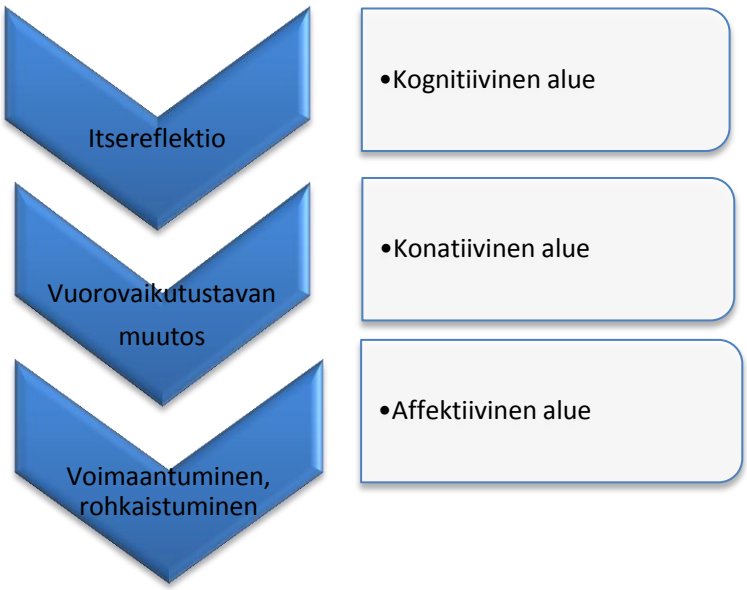
Muuttunut vuorovaikutustapa on taas aiheuttanut toiminnan muutosta. Toiminnan muutos on taas vahvistanut **motivaatiota ja halua** tehdä työtä. Omaa toimintaansa peilaamalla, esimiehet löysivät muutoskohtia tavassaan toimia, ja he tarttuivat niihin aktiivisella muutosotteella.

> *Motivaatiota tullut lisää siitä, miten on ehkä muuttanut toimintatapojaan joidenkin asioiden suhteen.H2* (Muutos motivaatiossa)
> *Et kaiken sen kiireen keskellä muistaa, et on tosi tärkeetä olla läsnä ja kuulla, et ei edes tarvii vastata mitään tai tietää jotain vastausta, mutta se että keskittyy toisen sanomaan, niin se on mulle ollut just se juttu. On joutunut opettelemaan tapoja olla. H1*(Muutos toiminnassa)

Itsereflektio, positiivisen vahvistamisen malli sekä muutokset omassa vuorovaikutuksessa toimivat vaikuttimina tunnetason muutoksille. Toimivan vuorovaikutustavan löytäminen ja kommunikaation vahvistuminen aikaansai **voimaantumista**. Tunnetason muutoksia nähtiin tapahtuvan oman toiminnan muuttuessa myös toisissa, kuten että työntekijä tuntee tulevansa kohdatuksi ja kuulluksi..

> *…palaute vahvuuksista ja potentiaalista, minkä varaan kehitystä voi rakentaa eli jonkunlaista peruskiveä on, niin se vaikutti motivaatioon ja haluun. Haluun kehittyä ja siihen, ettei tää olekaan hullumpaa hommaa.H2* (Palauteen merkitys)
> *Itsereflektio ja vuorovaikutus tuottaneet sitä voimaantumista, mutta voimaantuminen se kaikkein tärkein asia, mikä tän tehtävän kautta on saavutettu.H3* (Itsereflektion ja vuorovaikutuksen merkitys)
> *Mä pystyn kirjoittaan ja puhumaan samaan aikaan, mutta tuleeko sille toiselle se tunne, että se on kuultu, niin en usko, vaikka mä jopa muistaisin sen keskustelun jälkikäteen.H1* (Läsnäolon tapa ja sen merkitys)

Oman tehtävän selvästi tärkein anti oli tapahtunut itsereflektio, ja sitä seuranneet vuorovaikutustavan muutokset sekä voimaantumisen ja rohkaistumisen tunteet. (Kuvio 21)



KUVIO 21. Oman tehtävän muutosvaikutukset

5.2.2 Yhteiset tapaamiset ilman vetäjää

Ryhmä kokoontui 4 kertaa yhteen ilman vetäjää, joista yksi tapaaminen oli pidempi, yön yli kestävä tapaaminen. Tapaamisissa oli pääsääntöisesti suunniteltu rakenne ja tehtäväksi anto joko palvelujohtajan tai vetäjän toimesta. Rakenteet olivat kuitenkin huomattavasti väljemmät kuin vetäjän vetämissä tapaamisissa eli tilaa vapaalle keskustelulle oli enemmän.

KUVA 3. Yhteiset tapaamiset ilman vetäjää

Esimiehet nostivat selkeimmin esille tapaamisten vaikutukset **mielikuviin, mitä johtajuudesta on** itsellä. Tapaamisten koettiin ylipäätään avanneen johtajuuteen liittyviä mielikuvia, jolloin muutos on ylipäätään mahdollista. Huomattiin, että on ja voi olla hyvin erilaisia johtajuuskäsityksiä. Mielikuvien muutokset liittyivät sekä yleisempään johtamiskäsitykseen että myös mielikuviin, mitä itsellä on ollut omasta johtajuudesta. Esimiehillä oli saattanut olla mielikuvia siitä, että johtaja on tietynlainen ja tekee asiat tietyllä tavalla, mutta keskusteluissa huomasivatkin, että johtamista voi toteuttaa monella tapaa. Keskustelut loivat mielikuvia myös toisen johtajuudesta, mihin saattoi peilata omaa tapaansa; missä ajatuksemme kohtaavat ja johtajuus on samankaltaista, missä taas löytyy eroavaisuuksia, mistä mahdollisesti voi ottaa itse opiksi tai tukea toista. Esimiehet saivat joko vahvistumista omaan tapaansa tai kasvumahdollisuuksia tehdä toisin tarkastelemalla omaa johtamistapaansa suhteessa muiden tapaan johtaa. Keskustelujen kautta löytyi armollisuutta siihen, että ei tarvitse pystyä ihan kaikkeen ja oma kehitys saa olla kesken. Vertailevaa keskustelua ei koettu niinkään arvottavana vaan opettavana vuorovaikutuksena.

> *Ei niinkään niin, että mitä toi tekee ja toi… Vaan ennemmin niin, että mikä on se järkevä tapa.H1* (Vertailun tapa)
> *…se oma mielikuva johtajuudesta on sellainen, että johtaja on tietyn tyyppinen ja hoitaa tietyllä lailla asiat. Kun sitten kuulee muiden kertovan johtajuudesta, löytää sieltä niitä uusia ja yllättäviä piirteitä.H3* (Mielikuva johtajuudesta)
> *…sitten siitä, mikä mielikuva on toisesta johtajana, niin voisi ottaa siitä vinkkiä, että kato kun joku hoitaa hienosti ton homman. Tai missä tuntuu, että vois tukea sitä toista siinä johtajuudessa.H3* (Oppiminen)

Esimiehiä mietitytti johtajuudessa vallan ja vastuun suhde. Teemasta oli tapaamissa keskusteltu. Päätäntävaltaa koettiin olevan toisaalta rajattu määrä, mutta taas merkityksellistä valtaa hyvinkin paljon. Lähiesimiestyö nähtiin roolina, missä pystyy työllään vaikuttamaan hyvinkin paljon siihen, miten työ tehdään ja toteutetaan eli työn laadullisiin elementteihin. Tätä kautta myös vastuun osuus nähtiin suurena. Esimiehet tunsivat olevansa vastuussa kaikesta yksikköön liittyvästä; asiakkaista ja työntekijöistä. Vastuun määrä koettiin suuremmaksi kuin vallan, ja sen koettiin yltävän hyvin laajalle.

> *Koska se kaikki, mitä tapahtuu sen yksikön alueella, liittyi se sitten henkilöstöön tai asiakkaisiin, niin vastuu on siitä ja se on tosi suuri.H2* (Vastuun määrä)
> *…tullut niihinkin ajatusiin, että sitä vastuuta on enemmän kun valtaa. Että se vastuu yltää joka paikkaan.H3* (Vastuun ja vallan suhde)

Johtajuus koettiin melko yksinäiseksi työksi, missä ei ole arjessa ole helposti jakajia, kun toimii omassa yksikössä. Yhteiset tapaamiset loivat vertaisryhmää esimiesten ympärille. Vertaistuen merkitys affektiiviseen alueeseen nousi näissä tapaamisissa selvästi esille. Ajatusten vaihdot ja keskustelut toivat helpotusta ja huojennusta, mikä **voimaannutti** esimiehiä. Varsinkin vastuun kuormittavuuteen vertaistuella oli selkeän voimaannuttava vaikutus.

Jakaa tietoa ja taakkaa.H1 (Jakaminen)

Voimaantumista sitä kautta, että siinä on jaettu keskusteluissa tietoa, taitoa, arvoja ja suhtautumista asioihin sekä kokemuksia eri kanteilta. Se tuo puhtia. Ajatus siitä, ettei ole yksin tämän ajatuksen kanssa, että jaetaan samoja asioita.H2 (Voimaantuminen vertaistuen avulla)

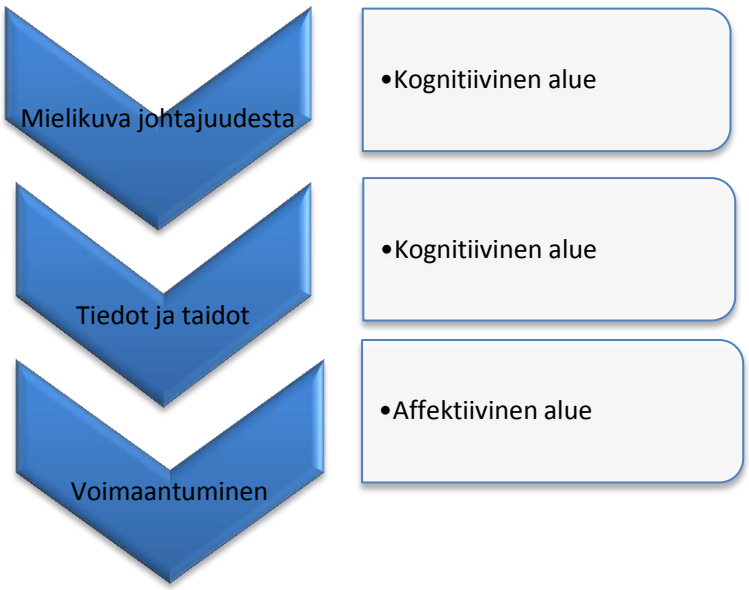
Mut helpotus siitä, ettei tarvi pystyä ihan kaikkeen.H1 (Huojentuminen)

Vapaan keskustelun lomassa sai kasvatettua myös **tiedollisia ja taidollisia** valmiuksia. Valmiudet liittyivät johtajuuden taitoihin, mutta myös ihan konkreettisiin vinkkeihin työmenetelmistä.

Käytännön työkaluja tähän työhön.H3 (Taidolliset valmiudet)

Sitten ottaisin ihan tiedot ja taidot, miten on vaihdettu tietoja ”miten teillä tehdään tämä ja miten sä selviit tästä”, ihan sellaista konkreettista.H1 (Tiedot ja taidot)

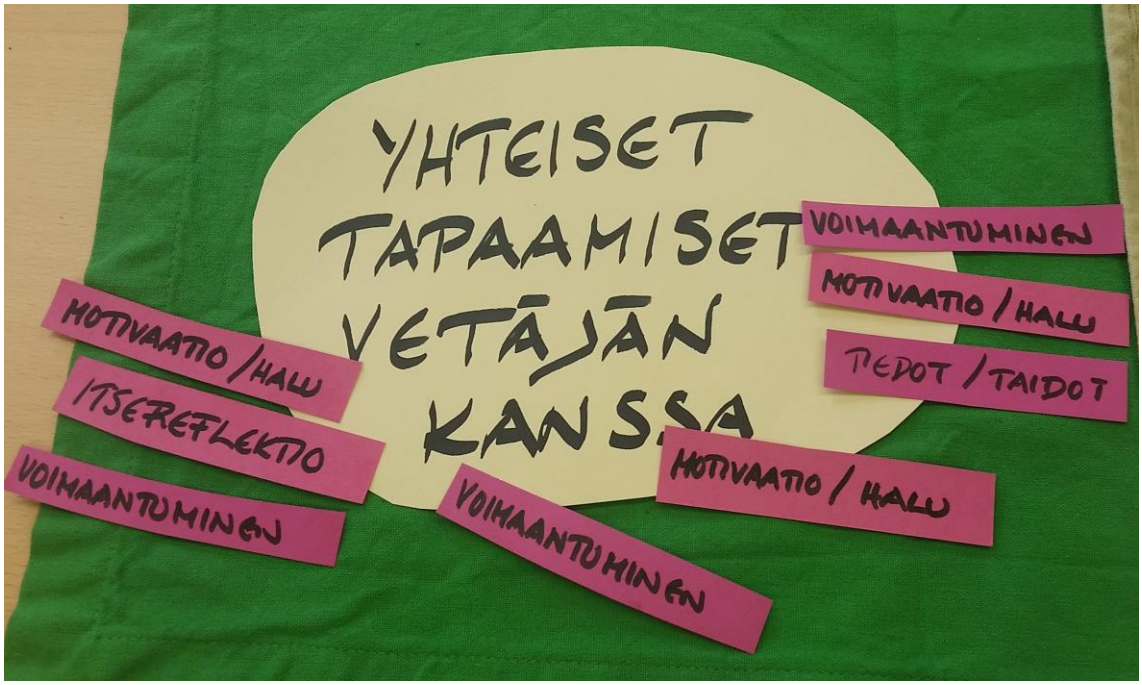
Niiden jälkeen on tuntunut sitä, että ei tää nyt niin kauheeta ole, vaikka työmäärä ei vastaa ihan sitä omaa ajankäytön hallintaa. Sit taas on, että sitten vähän priorisoidaan.H1 (Huojennus, työn priorisointi)



KUVIO 22. Ilman vetäjää olleiden yhteisten tapaamisten muutosvaikutukset

5.2.3 Yhteiset tapaamiset vetäjän kanssa

Yhteisiä tapaamisia vetäjän kanssa toteutui neljä. Esimiehet kokivat erityisesti tunnetason eli emootioiden muutokset merkityksellisinä vetäjän kanssa toteutuneissa tapaamisissa.



KUVA 4. Yhteiset tapaamiset vetäjän kanssa

Vetäjän rooli näyttäytyi aineistossa osaltaan merkityksellisenä. Hänen luomansa malli, eli tapa olla vuorovaikutuksessa ja lähestyä asioita, ohjasi ryhmän työskentelyä toivottuun suuntaan. Poimin tähän kerronnallisesta aineistosta kuvauksen, jossa esimies pohtii valmentajan roolia ja työtapaa:

> *Esimiesvalmennusta on vetänyt työnkehittäjä, jolla on ollut henkisesti suurempi rooli kuin konkreettisesti. Hän ei tuo johtamisoppeja tai tietopuolen teoriaa tilanteissa, vaan painottaa dialogin merkitystä ratkaisukeskeisyyden nimissä. Kuulumisten vaihto ja jonkun sydäntä herättelevän videon avulla hän virittelee tilanteen vastaanottavaksi ja sitten käymme läpi jonkun kehittämisprosessiin kuuluvan asian. Pääpaino tapaamissa on mielestäni henkisellä valmennuksella, tarkoitus on pitää meidät toistemme yh-*

> *teydessä ja verkostoitua, tuoda kollektiivisuutta sinne, missä sitä ei aiemmin ole ollut.T1* (Valmentajan rooli)

Voimaantuminen tuli haastattelussa esille vahvimpana muutoksena vetäjän kanssa työskentelystä. Voimaantumisen ketju lähti liikkeelle **vuorovaikutustavasta** ja **motivaation vahvistamisesta** työn merkitystä vahvistamalla. Vetäjä ei välttämättä tuonut teoriaoppia tai valmiita vastauksia ryhmälle, mutta muistutti siitä, mikä on olennaista eli ihmiset – lapset tai aikuiset.

> *Kaikissa kerroissa on ollut se sydämen avaaminen… aina on ollut niin että wau, niinhän ne lapset on tässä se pääpointti ja kaikki muu on suoritteita ja tekemistä.H1* (Työn fokus)

Tämän merkityksen löytämisellä oli suora vaikutus motivaatioon ja siihen, miten haluaa työnsä tehdä. Ymmärrettiin myös se, että sama voimaantumisen ilmiö tapahtuu muissa, mikäli oma vuorovaikutus on positiivisesti vahvistavaa. Vaikka **vuorovaikutustapaa** ei suoraan nostettu esille korteissa (kuva 4), niin sen merkitys oli kuitenkin ilmeinen haastatteluaineistossa. Negatiivisen vuorovaikutuksen katsottiin lisäävän negatiivisia tulkintoja, kun taas positiivinen vuorovaikutus luo uskoa ja luottamista osaamiseen sekä pystyvyyteen. Esimiehet oivalsivat, että mitä enemmän esimies siirtää mallia työntekijöille, sitä enemmän nämä siirtävät sitä asiakkaille eli verkostoihin ja lapsiin.

> *Yhtälailla sen voi kääntää esimiestyöhön, että se miten sä kohtaat ohjaajat ja muut ihmiset, mitkä liittyy siihen verkostoon, niin ihan samanlailla sä pystyt kääntämään sen asian lapsiin.H1* (Vuorovaikutustapa)
> *…mä uskon, että puolet ongelmista ratkee sillä, kun puhutaan vaan niistä positiivisista asioista, koska se tuo niitä hyviä asioita.H2* (Positiivinen tulokulma)

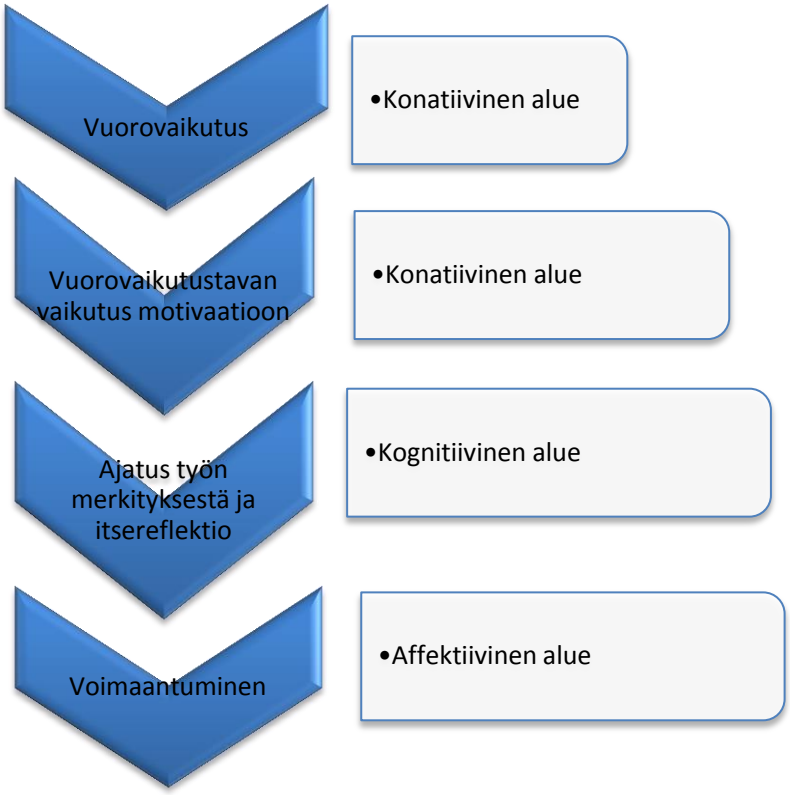
Positiivinen vuorovaikutus mahdollisti positiivisen **itsereflektion**, mikä voimaannutti esimiehiä johtamistyössä. Pohdittiin enemmän sitä, missä onnistuu ja missä on hyvä. Tällöin ei tarvinnut pelätä epäonnistumista niin kovasti. Tätä kautta esimiesten itsevar-

muus kasvoi ja heistä tuli varmempia johtajia.. Motivaatio ja vuorovaikutustapa määritteli myös sen, miten paljon työhön laittoi panostusta ja voimavaroja ja miten oman osaamisen sai käyttöön.

> *…on muuttanut omaa suhtautumista, jolloin ne tiedot ja taidot, jotka on piilossa, tulee esiin. Ton avulla on tullut nimenomaan voimaantumista, motivaatiota, tietoa ja taitoa poistua sieltä mukavuusalueelta, heittäytyä vähän enemmän siihen peliin.H2* (Omien vahvuuksien hyödyntäminen, rohkeus, panostus)

Voimaantuminen ja motivaation lisääntyminen auttoi esimiehiä jaksamaan myös haastavassa esimiestyössä. Positiivisten kautta asioita lähestyminen toimi esimiesten mielestä hyvin voimaannuttavasti. Positiivisuuden keskellä ei kuitenkaan unohdettu sitä, että miltä esimiehistä tuntuu ja että joskus voi tuntua pahalta ikävien asioiden keskellä. Yhteinen ymmärrys löytyi myös siihen, että joutuu kohtaamaan negatiivisia tunteita kohdennettuina itseensä esimiehenä. Esimiehen oli haastettava itseään siinä, että joutui pois mukavuusalueelta ja vaatimaan tiukastikin asioita johtaakseen työtä ja työntekijöitä. Tapaamisissa esimiehet vahvistuivat jaksamaan sitä, että johtajuus on välillä ikävää. Alla oleva haastattelussa toteutunut sananvaihto kuvaa tapaamisten merkitystä ja vetäjän roolia suhteessa työryhmään ja esimiestyössä jaksamiseen.

> - *Johtajuus ja esimiehisyys on sitä, että tarvii välillä kainalot hiessä puolustaa sitä omaa asiaansa, vaikka tietää, että toi* (työntekijä) *lähettää mulle kuoleman ajatuksia. Silti mä joudun tän tekemään ja tuun tänne huomennakin ja sit taas katotaan.H1*
> - *Nää tapaamiset on tehnyt sellaisen näkymättömän foliohatun, että sillä voi estää ne kuoleman ajatukset sieltä…H2*
> - *Joo, paha karma ei tartu, koska ollaan Kankareen* (vetäjä) *suojeluksessa. H1*



KUVIO 23. Vetäjän kanssa olleiden yhteisten tapaamisten muutosvaikutukset

5.2.4 Yksikkötapaamiset vetäjän kanssa

Näiden tapaamisen merkitys nähtiin hieman kahtalaisena. Toisaalta kokoavana ja syventävänä tilanteena ja toisaalta luomassa pohjaa muihin osa-alueisiin.

KUVA 5. Yksikkötapaamiset vetäjän kanssa.

Jokainen esimies toi esille, että yksikkötapaamiset syvensivät niitä muutosteemoja, joita oli noussut muiden tapaamisten tai oman tehtävän kautta. Ne toimivat myös kohdennettuina valmennuksina, joiden avulla sai vahvistusta varsinkin **volitioon eli tahtopuolelle**. Tapaamisissa käsiteltiin kohdennetusti niitä teemoja, jotka olivat ajankohtaisia tietyn yksikön esimiehillä. Keskittyminen heidän kannalta olennaisimpiin teemoihin aikaansai **vahvistumista ja voimaantumista** heille merkityksellisissä asioissa. Volitio nähtiin liittyvän kiinteästi **motivaatioon** eli esimies vahvistui niissä tekijöissä, mitkä motivoivat tekemään juuri kyseistä työtä. Tämän jälkeen omalla tahdollaan esimies koki pystyvänsä vaikuttamaan siihen, että tekee työnsä niin, että se hyödyttää sekä työntekijöitä että lapsia. Tapaamiset kasvattivat myös tahtoa oppia työstä lisää. Volition lisääntyminen on toiminut pohjana muille muutoksille, koska se on vahvistanut esimiehen päätöstä toimia esimiehenä. Volition osuus muiden osa-alueiden kohdalla ei näkynyt niin selvästi.

> *siinä on tapahtunut se tahdon lujittuminen ja motivaation nouseminen ja ihan mahtava voimaantuminen.H3* (Volitio, motivaatio, tunnetason muutos)
>
> *Nostan siihen tuon volition niihin omiin* (tapaamisiin)*, koska siihen liittyy se tahto tehdä mitä tekee… se on vahvistanut omaa päätöstä…H1* (Volitio)

Tapaamisten ilmapiiri koettiin myös intiimimmäksi ja pieni ryhmä mahdollisti enemmän tilaa ja aikaa myös **itsereflektion** syventämiselle. Esimiesten ei tarvinnut ottaa huomioon muiden tarpeita, jolloin pystyi uppoutumaan syvemmin omiin teemoihin. Myös vetäjän mahdollisuus keskittyä tiettyyn esimieheen toi tapaamisiinsa omat muutosmahdollisuudet. Valmentaja oppi syvällisemmin näkemään esimiehen vahvuudet ja kehittämiskohdat, ja nosti niitä käsittelyyn.

> *oltu ehkä vielä herkemmillä alueilla, omissa tunteissa ja peloissa ja vahvuuksissa, menty vielä syvemmälle sinne.H2* (Uskallus reflektioon, luottamus)
>
> *pienemmässä porukassa se ajatus lentää vähän eri tavalla.H1* (Tapaamismallin vaikutus)
>
> *On ollut itselle tosi tärkeitä keskusteluja ja juuri se omien vahvuuksien löytäminen on mulla vahvistunut juuri näissä keskusteluissa. Että se mitä mä itse ajattelen itsestäni, enkä ole sitä ääneen sanonut, niin se tuli siellä ääneen sanottua. Ja mä ajattelin, että siinä täytyy sitten joku perä olla, että näin tämä asia on. Että se sellainen itsetutkiskelu ja miten toinen löytää itsestä niitä asioita, niin ne kohtaa täydellisesti toisensa, niin se on ollut mahtava huomata.H3* (Vahvistuminen)

Haastattelussa esimiehet toivat tämän osa-alueen kokoavan merkityksen esille, jolloin voidaan nähdä sen vaikutus laajemmin itsensä johtamisen näkökulmasta. Itsensä johtamiseen volitiolla on merkittävä vaikutus, koska ilman tahtoa on muiden muutosten toteutuminen haasteellista.

Henkilökohtaisella tasolla yksikkötapaamiset ovat olleet kokoavia juttuja kaikelle muulle.H2 (Tapaamisten merkitys kokonaisuuden kannalta)

…pystytty lähestymään omaa johtajuutta ja tapaa tehdä ja sitä itsensä kehittämistä vielä syvemmälti. Ja nimenomaan sen kautta, että siinä on tapahtunut se tahdon lujittuminen ja motivaation nouseminen ja ihan mahtava voimaantuminen.H3 (Itsensä johtaminen)

KUVIO 24. Vetäjän ohjaamien yksikkötapaamisten muutosvaikutukset

5.2.5 Osa-alueiden merkitys kokonaisuuden kannalta

Esimiehet näkivät eri osa-alueet toisiaan tukevina ja toisilleen merkityksellisinä. Mikään osa-alueista ei toiminut ristiriidassa muiden kanssa. Oma tehtävä nähtiin lähtökohdaksi, jossa kehittymistä kaikki muut osa-alueet tukivat osaltaan. Tarkasteltiin toisaalta hieman laajempaa kuvaa johtajuudesta, saatiin vertaistukea ja ajatuksia, mutta mentiin myös syvemmälle asioihin sekä itsetutkiskelun että oman johtamistavan suhteen. Toisilla saattoi olla muitakin johtamiskoulutuksia käynnissä hankkeen rinnalla. He kokivat hankkeen avulla saavuttaneensa enemmän henkilökohtaista kehittymistä johtajuudessaan, ja muut koulutukset olivat tarjonneet enemmän teoriatietoa ja johtajuusoppeja. Ilman hanketta olisi oppien siirtyminen omaan johtajuuteen jäänyt mahdollisesti vaja-

vaiseksi, koska oman johtajuuden tarkastelu olisi jäänyt vähemmälle. Hanke nähtiin myös merkityksellisenä työn arvostamisen kannalta. Esimiehet kokivat, että heihin haluttiin panostaa ja heidän osaamistaan kehittää. Samoin koettiin, että hankkeen avulla mahdollistui luoda lähiesimiestasolle omaa strategiaa, että miten toivotaan konsernin toimivan johtajuuden näkökulmasta - millaista johtajuutta halutaan toteuttaa ja miten ne toimivat suhteessa omiin arvoihin.

Tätä kautta kokonaismuutokset siinä, miten oma johtajuus nähtiin, muuttui kaikilla haastatelluilla esimiehillä. Muutosta nähtiin omissa arvoissa ja asenteissa, mutta myös siinä, että oma suhtautuminen työhön oli muuttunut. Työtä ei nähty enää niin kuormittavana, vaan osattiin ottaa asiat asioina ja löytämään se taso, paljonko itsestään on valmis työlle uhraamaan. Vaikka työ itsessään ei ollut muuttunut helpommaksi tai kevyemmäksi, oli muutos omassa suhtautumistavassa keventänyt sitä, He kokivat kehittyneensä sen kaltaisessa johtajuudessa, mitä myös arvostivat, ja vahvistuneensa sen toteuttamisessa. He kokivat löytäneensä lähtökohdan, esimiehen identiteetin, tavalle toimia lähiesimiehinä. Sitä identiteettiä he voivat lähteä jatkossakin kehittämään ja vahvistamaan.

Ei toteuteta management by perkele vaan ollaan ihminen ihmiselle.H1 (Lähtökohta)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdinnassa tarkastelen tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta. Lisäksi tarkastelen tutkimuksen tuloksia, luon johtopäätöksiä sekä esitän jatkotutkimuksen aiheita. Esimiestyön hanke jatkuu uudistetulla ryhmällä edelleen, mutta tulokset ja johtopäätökset liittyvät ryhmään, jonka toiminta päättyi lokakuussa 2016.

6.1. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisissä seikoissa otin tässä tutkimuksessa huomioon sen, että tutkijana olin osana työryhmää ja osana kehittämishanketta. Esittelin haastateltaville tutkimuksen huolellisesti, kutsu liitteenä (liite 5). Roolini puhuttiin avoimesti ryhmälle ja aineiston hankintatavat kerroin heti alkuun riittävän kattavasti. Aineistosta ja tuloksista ei ole yksittäinen henkilö tunnistettavissa. Suoran lainaukset on poimittu niin, ettei niistä ilmene yksikkö tai työntekijä. Toki tutkimukseen osallistuneet saattavat tunnistaa toisensa, mutta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille identiteetit eivät paljastu. Tutkimuksesta allekirjoitettiin TAMKin, opiskelijan ja työnantajan kesken yhteistyösopimus työantajan toimesta 8.3.2016 ja opiskelijan sekä TAMKin osalta 15.3.2016. Aineistot, eli tarinat, haastattelutallenne sekä litterointi, hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen ja arvioinnin jälkeen.

Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on, että tutkimus on kuvattu tarkkaan prosessina ja analyysin sekä tulkintojen osalta. Tätä kautta pystytään tarkastelemaan kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta, joka kertoo siitä onko saatu selitys eli tulos luotettava. (Hirsjärvi yms. 2014, 232). Tutkimuksessa pyrin kuvaamaan tutkimusprosessin tarkasti ja tulososiossa käytin alkuperäisilmauksia vahvistamaan tulosten oikeellisuutta. Tulokset käsittelin teoreettisen viitekehyksen teemoitusten mukaisesti, jotta saatoin todentaa, miten teoreettinen viitekehys rakentui ja täsmentyi aineiston avulla. Tulosten tulkinnassa on kerrottava tarkasti, mihin tutkija päätelmänsä perustaa (Hirsjärvi yms. 2014, 233). Rakenteen avulla on lukijan helpompi yhdistää teorian ja tulosten yhteys.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida yleisten luotettavuuskriteereiden mukaisesti tai erityisesti laadulliseen tutkimukseen menetelmiin liittyvien kriteereiden mukaisesti (Hirsjärvi yms. 2014, 231-232; Kylmä & Juvakka 2012, 127). Yhtenä mallina voidaan käyttää Kylmän ja Juvakan kokoamaa neljän luotettavuuskriteerit tarkastelua. Niitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiisivyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2012, 127).

Uskottavuutta voidaan vahvistaa sillä, että tutkimus ja sen tulokset voidaan osoittaa tutkimuksessa luotettaviksi. Tämä oli mahdollista tarkan kuvauksen avulla. Uskottavuutta lisää myös se, että tutkimustulokset voidaan tarkastuttaa tutkimukseen osallistujilla. (Hirsjärvi yms. 2014, 233; Kylmä & Juvakka 2012, 128). Tällä voidaan tarkastaa, että vastaavatko tutkijan omat käsitykset ja tulkinnat, mitä hän on aineistosta tehnyt, tutkittavien käsityksiä (Eskola& Suoranta 2001, 210). Tarkan kuvauksen lisäksi tutkimustulokset muutokseen liittyen palautin osallistujien tarkasteltavaksi haastattelun aluksi. Osallistujat tunnistivat muutokset omassa prosessissaan ja sitä kautta vahvistivat tulosten uskottavuutta. Haastattelussa ei toisaalta noussut juurikaan uusia muutosteemoja, joten tulosten ensimmäisen osuuden analyysia voidaan pitää uskottavana.

Vahvistettavuudella puolestaan tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tehdyt tulkinnat saavat tukea aiemmista, samaa teemaa käsittelevistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2001, 211-212). Vahvistettavuus voi kuitenkin olla haasteellinen kriteeri, koska riippuen tutkijasta, voidaan tutkimuksessa päätyä erilaiseen tulkintaan samastakin aineistosta (Kylmä & Juvakka 2012, 129). Opinnäytetyössäni pyrin kirjaamaan tutkimusprosessin kulun niin, että toinen tutkija sitä pystyy seuraamaan. Tutkimuksen tuloksia peilasin aiempiin tutkimuksiin, ja niistä löytyi yhtäläisyyksiä osa-alueittain. Tutkimusta täysin vastaavalla rakenteella tehdystä hankkeesta ei löytynyt, joten suoraan en tuloksia voinut verrata. Kuitenkin osa-alueiden muutosten samankaltaisuudet riittivät vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Refleksiivisyyden vaade on se, että tutkija ymmärtää oman vaikutuksensa tutkimuksen lähtökohtiin, aineistoon ja koko tutkimusprosessiin (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tässä työssä osallisuus hankkeeseen vaati tutkimuksen suhteen vahvaa reflektiota. Tutkijana joutuin jatkuvasti pohtimaan tulkintojani aineistosta, että ne varmasti pohjaavat tutkittavien kokemuksiin eikä omiin kokemuksiini. Kerronnallisuus menetelmänä auttoi tässä asiassa.

Tutkijana heittäydyin tutkittavien tarinoihin, minkä avulla pystyin etäännyttämään omat kokemuksensa tutkittavasta asiasta.

Siirrettävyyden kautta tarkastellaan sitä, onko tulokset siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. Sitä varten tutkijan on annettava riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimuksen ympäristöstä ja osallistujista (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tutkimusasetelma eli hanke oli ainutlaatuinen ja tutkimuskysymyskin yksilön kokemusta korostavana haastaa tutkimuksen siirrettävyyttä. Hankkeen tausta-ajatuksen ja rakenteen olen tutkimuksessa kuvannut riittävän tarkasti, jotta hankkeen malli on toistettavissa. Tuloksiin vaikuttaa kuitenkin ryhmän rakenne sekä yksilöiden kokemukset, joten toisessa tutkimuksessa saatettaisiin saada erilainen tulos. Tämä ei mielestäni kuitenkaan tee tutkimuksesta epäluotettavaa.

6.2. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Johtajuus on ryhmässä tapahtuva ilmiö ja siihen liittyy aina toisiin vaikuttamisen elementti. On kuitenkin hyvä ymmärtää johtajuuden ja johtamisen erot. Johtaminen on konkreettisia asioita, millä johtajuus saadaan esille. Esimiestyö ei siis välttämättä ole johtajuutta. Se voi olla organisaation asettama asema, mutta todellinen johtajuus on toisaalla ryhmässä. (Ristikangas. 2013, 28). Johtajuuteen liittyy monenlaisia mielikuvia ja myös todellisia vaatimuksia. Raija Salmimies (2008) on kerännyt uudistetut johtamisen vaatimukset:

1. **Yhteisten intressien viestintä.** Esimiehen on kyettävä selvittämään organisaation ohjaavat intressit riippumatta johtamistasosta.
2. **Vastuu kokonaisuudesta.** Oma osatoiminta on kyettävä johtamaan niin, että se palvelee kokonaisuutta eikä yksittäisiä intressejä.
3. **Luonteva läsnäolo.** Vuorovaikutustaitojen merkitys on hyvin suuri. Esimiehen on osattava johtaa monenlaisia ihmisiä ja saatava heidät toimimaan tarvittaessa tiimeinä. Tämä vaatii kykyä kuunnella ja kuulla, ihmisten lähelle menemistä, erilaisuuden ymmärtämistä ja hyödyntämistä sekä empatiakykyä ja ymmärrystä.
4. **Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.** Sekä palautteen antamisen että vastaanottamisen on onnistuttava esimieheltä. Esimies voi lisätä myös työryh-

män osaamista palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Palaute on ensiarvoisen tärkeää työn laadun ja työyhteisön ilmapiirin kannalta.

5. **Odotuksiin vastaaminen.** Esimies ei pysty vastaamaan kaikkiin odotuksiin. On selvitettävä se, mitkä odotukset on täytettävä, jotta työryhmä kokee esimiehen kykenevän johtamaan. Samalla tulee varoa, ettei liiallisella odotuksiin vastaamisella tee työryhmää riippuvaiseksi itsestään. Olennaista on, että ihmiset kokevat olevansa hyväksyttyjä ja arvotettuja, jolloin ammatillinen itsetuntemus syntyy. Esimiehen rooli on tässä merkityksellinen.
6. **Muutosten johtaminen.** Organisaatiossa on paljon muutoksia. Ne voivat olla ajallisesti rajattuja tai toistuvia, kuten fuusiot tai muutokset henkilöstössä, tai lähes jatkuvia muutoksia. Olennaista on muistaa reaktioiden kannalta, että jokainen muutos pitää sisällään menetyksen. Tämä selittää sen, miksi ainakin alkuun esiintyy muutosvastarintaa.
7. **Pedagoginen johtajuus.** Esimies toimii johdettaviensa asenteiden muokkaajana ja esimerkkinä. Silloin on oltava tietoinen sanallisen ja sanattoman käyttäytymisen vaikutuksesta toisten asenteisiin. Esimiehen tulee siis käyttäytyä niin, miten toivoo johdettavien käyttäytyvän. Suurin osa muokkautumisesta tapahtuu tunnetasolla, joten siksi toimimalla saa paremman tuloksen aikaan kun teoreettisella luennolla. Esimerkillä esimies voi vaikuttaa kaikkeen työn etikkaan, työnteon moraaliin sekä sitoutumisen tasoon.
8. **Toiminnan taloudellisten lainalaisuuksien ja organisaation alan hallinta.** Nykyisin on jokaisen esimiehen ymmärrettävä talousajattelu ja oman yksikön tuottavuuden korrelaatio koko organisaation kannattavuuteen. Vaikka tämä ei olisi esimiehelle mieluista, se ei poista sitä tosiasiaa, että esimies on osaltaan vastuussa alaistensa työpaikkojen säilymisestä, ja vain taloudellisesti terve organisaatio säilyy tänä päivänä hengissä.
9. **Päätöksenteko.** Päätöksentekoa pidetään johtajuuden tärkeimpänä tehtävänä, ja sen vaade on myös pysynyt muuttumattomana vuosien aikana. Hyvä johtaja osaa tehdä päätöksiä oikeassa aikataulussa; kriittisessä tilanteessa nopeasti ja autoritäärisesti, rauhallisemmassa vaiheessa ajan kanssa ja keskustellen. (Salmimies 2008, 183-188)

Mikäli peilaan yllä olevia johtajuuden vaateita, voin osoittaa, että esimiestyön hankkeella pystyttiin muuttamaan ja vahvistamaan esimiesten johtajuutta niin, että jokaisella osa-alueella tapahtui toivottavaa kehittymistä. Itsensä johtamisen muutoksella saatiin aikaan johtajuuden muutoksia. Esimiehille rakentui vahvempi esimiesidentiteetti, joka auttaa työstä suoriutumista ja työssä jaksamista. Mielikuvat johtajuudesta ja johtajuuden vaateista konkretisoituivat realistiselle tasolle, jolloin esimiehet kokivat helpotuksen tunteita, ja oppivat kontrolloimaan työtään tehokkaammin ja kohdennetummin. Esimiehet kokivat löytäneensä yhteisen strategian, jonka avulla pystyivät välittämään organisaation intressejä samankaltaisesti eri yksiköissä. Vastuun laajuus hahmotettiin, mutta vastuu opittiin kantamaan myös siten, että se ei uuvuta esimiestä. Esimiehet ymmärsivät oman toimintansa vaikutukset suhteessa työntekijöihin, ja pohtivat paljon omaa tapaansa toimia ja olla vuorovaikutuksessa. Ymmärrettiin myös, että työntekijät tulkitsevat paljon esimiestä, jolloin esimiehen on pystyttävä kontrolloimaan toimintaansa, ja mallintamaan työtä eli omalla esimerkillä näyttämään, millä tavalla toivoo työtä tehtävän. Työryhmältä opittiin myös vaatimaan asioita kannustavalla ja valmentavalla otteella ja esimiehet vahvistuivat päätöksenteossaan. Positiivisen lähestymistavan kautta pystyttiin vaikuttamaan ilmapiiriin, jonka kautta oma sitoutuminen ja työmotivaatio kasvoivat, ja samalla pystyttiin siirtämään vaikutusta eteenpäin. Opittiin myös toimimaan taloudellisten paineiden kanssa, ja mietittiin, mitä ja kuinka siitä puhutaan työntekijöille.

Tulosten pohjalta voin siis todeta, että muutokset itsensä johtamisessa eri osa-alueilla muuttivat johtamistapaa ja –taitoja kokonaisuudessa. Todettavissa on myös se, että muutos oli syvempi kuin pelkkä esimiesroolin muutos, jolloin muutoksen voidaan katsoa olevan pysyvämpi. Tämä muutos käynnistyi itsereflektion ja yhteisen reflektion kautta. Muilta saatu palaute ja kannustus rohkaisi esimiehiä tarkastelemaan omaa itseään, jonka kautta muutos ja kehitys oli mahdollista. Tapahtuneilla muutoksilla oli myös olennainen vaikutus työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Johdannossa viitattiin siihen, että toimivalla itsensä johtamisella on mahdollista aikaansaada parannusta näillä osa-alueilla, ja tässä tutkimuksessa voidaan todeta suora yhteys lisääntyneeseen jaksamiseen ja motivaatioon sekä myös volitioon. Muutokset tunnepuolella, kuten huojentuminen ja voimaantuminen, vahvistivat erityisesti työssä jaksamista.

Tapaamisrakenteiden suhteen ei yksiselitteisiä johtopäätöksiä ole mahdollista tai edes hyödyllistä tehdä. Jo muutosalueiden tulosten tarkastelussa oli havaittavissa, että muutokset tapahtuivat laaja-alaisesti ja vaikuttivat ketjumaisesti toinen toiseensa. Sama oli havaittavissa hankkeen osa-alueiden tarkastelussa. Jokainen osa-alue täydensi toista, ja muutoksen synty toisessa osa-alueessa mahdollisti sen syventymistä toisessa.

Kuitenkin voidaan todeta se, että ryhmämuotoisilla tapaamisilla saavutettiin samankaltaisia tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa oli todettu vertaistuen vaikutuksista. Voimaantumisen ja huojentumisen kokemukset näyttäytyivät ilmeisinä ja varsinkin vetäjän johdolla olleissa tapaamisissa muutokset tunnetasolla koettiin merkityksellisinä. Yhteisten tapaamisten koettiin myös antaneen lisää tiedollisia ja taidollisia välineitä omaan esimiestyöhön. Hankkeella oli selvä vaikutus yksilön kehitykseen, mutta myös yhteisen kulttuurin rakentumiseen.

Yksikkötapaamiset ja oma tehtävä syvensivät itsereflektiota ja sitä kautta vahvistivat muutosta. Tässä voitiin katsoa hankkeen toimivan enemmän yksilövalmennuksen kaltaisesti. Niiden avulla esimiehen itseluottamus vahvistui, jolloin myös rohkeus ja varmuus toimia esimiesroolissa kehittyivät.

Johtopäätöksinä tutkimuskysymyksiin voidaan todeta seuraavaa:

1. Miten kehittämisprosessin koetaan muuttaneen johtamistapaa, taitoja ja toimeenpanokykyä?
    - Muutos koettiin hyvin kokonaisvaltaisena
    - Esimiehet kokivat kehittyneensä johtamistavassaan ja taidoissaan toimivamman itsensä johtamisen avulla.
    - Kehittyminen itsensä johtamisessa vaati muutosta sekä kognitiivisella, konatiivisella että affektiivisella alueella.

2. Miten hankkeen rakenteelliset osa-alueet, eli yhteinen tapaaminen vetäjän johdolla, yhteinen tapaaminen ilman vetäjää, oma kehittämisteh-

tävä ja sen eteenpäinvieminen sekä yksikkökohtainen tapaaminen vetäjän johdolla ovat vaikuttaneet mahdolliseen muutokseen?

- Jokaisella osa-alueella oli merkittävä osuus muutoksen suhteen ja muutoksen mahdollistajana.
- Vertaistuen vaikutus affektiiviseen alueeseen oli selkeä yhteisten tapaamisten kautta
- Itsereflektio vaati luottamuksellisen ilmapiirin ja syveni yksikkötapaamisissa ja oman tehtävän pohdinnan kautta.

6.3. Jatkotutkimusten aiheet

Johtajuuden merkitys korostuu nykyisin lähes jokaisessa tutkimuksessa ja sen merkitys nähdään ilmeisenä. Tutkimuskenttä siis tuskin kaipaa tutkimusta enää siitä, onko esimiestyön tukeminen ja vahvistaminen olennaista. Sen pitäisi olla itsestään selvää jokaiselle organisaatiolle. Olennainen tutkimusaihe voisi sen sijaan olla se, miten johtajuuden muutokset näyttäytyvät työntekijöiden näkemänä, ja mitkä muutoselementit he kokevat merkityksellisinä? Tätä kautta löydettäisiin vastauksia johtajuuden vaikuttavuuteen eri osa-alueilla eli kuinka suuri merkitys johtajuudella on esimerkiksi osaamisen, motivaation tai työssä jaksamisen näkökulmasta.

LÄHTEET

Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology. 22 (3), 309-328.

De Jong, P. & Insoo K. 2008. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. 2. painos. Lyhytterapiainstituutti Oy

Dunderfeld T., 2014. Hyvä paha pomo 1. painos. Viro: Meedia Zone oy

Engeström Y., 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Osuuskunta vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. 5.painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Furman, B & Ahola T. 2012. Ongelmista ratkaisuihin – lyhytterapian perusteet. Latvia; Tammi

Grynderup MB., Mors O., Hansen ÅM., Andersen JH., Bonde JP., Kærgaard A., Kærlev L., Mikkelsen S., Rugulies R., Thomsen JF., Kolstad HA., 2012. A two-year follow-up study of risk of depression according to work-unit measures of psychological demands and decision latitude. Scand J Work Environ Health. 2012;38(6):527–536

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi

Hyvärinen, Matti, 2006. Kertomuksen tutkimus. (pdf). Luettu 7.3.2016 http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/mattikhyvarinen/index/Kerronnallinen%20tutkimus.pdf

Isojärvi, J. 2011. Tutkimuskysymyksestä hakustrategiaksi: Pico-asetelma informaatikon työkaluna. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen informaatikon seminaariesitelmä 13.4.2011. http://www.bmf.fi/file/view/PICO-asetelma+informaatikon+ty%C3%B6kaluna.pdf

Kankare, H. Luentomateriaali 6.11.2015. Seinäjoki.

Kankare, H. Terveystieteiden maisteri, hankkeen vetäjä. harri.kankare@iki.fi. Sähköpostiviesti. Luettu 3.11.2015.

Koskinen, S. 2015. Yrittäjyyskasvatuksen pedagogiikka vaativassa erityisopetuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Kuuluvainen, V. 2013. Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Yrittäjyys. Pro gradu –tutkielma.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Levälahti, E. 2012. Oppiminen näkyväksi hyvinvoinnin tekijäksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma YAMK. Opinnäytetyö.

Nokelainen, P. 2010. Mistä on ammatilliset huippuosaajat tehty? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 12 (2), 4-12.

Norres-Syvänen, N. 2015. Työhyvinvointihankkeen vaikuttavuus esimiestyöhön - Esimiesten kokemuksesta käsin. Arcada. Terveyden edistämisen koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö.

Parppei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus. 2013. 3. painos. Talentum media oy

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2. painos. WS Bookwell Oy. Juva 2002

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen.Oy Edita Ab. Helsinki 1998.

Saarinen, M. (2007) Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. HUT Laboratory of Work Psycholgy and Leadership doctoral dissertation series; 2007/2.

Saine, H. 2015. Kertomuksia varhaiskasvatuksen laadusta. Tampereen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö.

Salmimies, R. Onnistu itsesi johtamisessa 2008. Talentum Media Oy

Salminen, T. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja

Salomon, G. 1993. No distribution without individuals cognition: a dynamic interactional view. Luettu 13.10.2016
http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/dil-papers-2/dc4/dc4.PDF

ScienceNordic 2013. Luettu 13.10.2016
http://sciencenordic.com/boss-not-workload-causes-workplace-depression

Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. 1996. Individual differences in affective and conative functions, Teoksessa Berliner, D.C. & Calfee R.C. Handbook of

educational psychology. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243–310.

Snow, R.E & Jakcson, D. 1997. Individual diffesences in conation: Selected Constructs and Measures

Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management, 37 (1), 185–222.

Sydänmaanlakka, P. 2011, Työn tuuli 1/2011. Luettu 14.5.2016 http://www.henryorg.fi/files/611/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

TTL, Hyvän johtamisen kriteerit. 2015 http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx. Luettu 2.1.2016

Tukeva –hanke 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Luettu 12.10.2016. http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/Moniammatillinen-julkaisu.pdf

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. painos. Juva: PS-kustannus

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. painos. Juva: PS-kustannus

Yafang T. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. BMC Health Services Research 2011. Luettu 201.2016. http://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98

Åhlman H. 2003. Työn tuuli 2/2003. Luettu 15.6.2016.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen hakukaavio

Tutkimuksen sisäänottokriteereinä ovat kielelliset, alalähtöiset ja ajalliset kriteerit eli mukaan hyväksytään suomen – ja englanninkieliset , vähintään YAMK tasoiset tutkimukset, liittyen sosiaali- ja terveysalaan vuodesta 2010 alkaen.

Hakutulos tietokantarajauksin
Aleksi 29
Melinda 31
Google Scholar 1250
SocINDEX 12
Academic search elite 44

Otsikoiden ja abstarktien perusteella valitut
Aleksi 1
Melinda 7
Google Scholar 9
SocINDEX 0
Academic search elite 1

Koko tekstin ja laadunarvioin perusteella valitut
Aleksi 1
Melinda 7
Google Scholar 7
SocINDEX 0
Academic search elite 1

Poissulku otsikoiden ja abstraktien perusteella

Kieli
Täysin eri ala
Artikkelia ei saatavilla sähköisesti

Poissulku koko tekstin perusteella

Teeme hieman ohi aheesta

Kirjallisuuskatsausta täydennettiin 14.2. volitioon liittyvällä haulla. Haussa käytettiin hakukoneina Aleksia, Melindaa ja Google Scholaria. Tulokset tästä hausta ovat omassa taulukossaan. Hakuun hyväksyttiin myös vanhemmat tulokset. (liite 4)

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen taulukko / Artikkelit, raportit ja julkaisut

Tekijät	Teos	Vuosi	Tavoite	Tarkoitus	Aineisto	Keskeiset tulokset
Ilmari Rostila, Mikko Mäntysaari, Tarja Suominen, Paula Asikainen:	Sosiaalityön professionaalisuuden erot kuntaorganisaatioissa – Organisaatiokulttuurien ja organisaatioilmapiirien kirjo. Artikkeli	2011	Tarkastella professionaalisuuden tilaa työpaikkakohtaisesti kunnallisessa lastensuojelussa ja toimeentulotukityössä.	Tarkoituksena oli selvittää organisaatiokulttuureita ja organisaatioiden ilmapiiriä kyselyn avulla.	14 suuren ja keskikokoisen kunnan sosiaalihuollon vähintään viiden hengen suuruiset työyhteisöt. Vastaajia oli yhteensä 236 henkeä, ja kyselyyn osallistuneita yksiköitä oli yhteensä 31 kpl	Työn tekemisen itsenäisyydessä näyttää olevan sekä yksiköiden että kuntien välillä erittäin merkitseviä eroja. Myös vastarinnan kulttuurissa yksiköiden ja kuntien välillä oli eroja. Yksiköiden väliset erot olivat hieman suurempia kuin kuntaerot. .
Sanna Hämäläinen, Hanna Tiirinki, Marjo Suhonen	Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. Artikkeli.	2014	Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ja syventää ymmärrystä siitä, miten lähijohtaja pyrkii työyhteisössä vahvistamaan vastavuoroista luottamusta terveydenhuollon muutosprosesseissa.	Weickin muutosprosessimallin (CSM) neljän vaiheen avulla tutkimus kohdennettiin lähijohtajien psykologisen sopimuksen näkökulmaan: muutosta jäsennetään kokemuksellisesti.	Tutkimusaineisto koostui perusterveydenhuollossa toimivien lähijohtajien teemahaastatteluista (n=10). Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.	Psykologisen sopimuksen näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa edellyttää lähijohtajalta monitasoisia johtamistaitoja: kykyä toimivaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen, työyhteisössä ilmenevien tunteiden tulkintaan, kriittiseen ja syvälliseen ajatteluun, itsereflektointiin sekä vertaisoppimiseen ja -tukeen. Työyhteisön näkökulmasta luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa

						kysyy etenkin yhteisöllisyyttä: vastuun ottamista yksilö- ja yhteisötasolla sekä valmiutta ja kykyä muutokselle.
Yafang Tsai	Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. Artikkeli	2011	Organizational culture refers to the beliefs and values that have existed in an organization for a long time, and to the beliefs of the staff and the foreseen value of their work that will influence their attitudes and behavior. Administrators usually adjust their leadership behavior to accomplish the mission of the organization, and this could influence the		Data was collected using a structured questionnaire; 300 questionnaires were distributed and 200 valid questionnaires were returned.	Organizational cultures were significantly (positively) correlated with leadership behavior and job satisfaction, and leadership behavior was significantly (positively) correlated with job satisfaction.

			employees' job satisfaction. It is therefore essential to understand the relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction of employees.			
	Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Raportti	2011	Raportissa esitellään HR-barometrin 2010 tuottaman aineiston jatkoanalyysin tuloksia. Henkilöstöbarometri käsittelee henkilöstötyön tulevaisuuden kehittämishaasteita, henkilöstöammattilaisten henkilökohtaisia kehittymishaasteita ja henkilöstötyön nykytilaa, josta käsin tulevaisuuden kehittämisaskeleet otetaan.	Tarkoituksena on täsmentää näkemystä siitä, mitä henkilöstötyön tulevaisuudessa tapahtuu. Se tehdään pohjautumalla niiden ihmisten käsityksiin, joilla ajatellaan olevan laaja-alaista tietoa tuon näkemyksen muodostamiseen. Sen avulla uskotaan päästävän lähemmäksi sitä, mikä tapahtuu tulevaisuudessa, josta ei voi koskaan olla täyttä varmuutta.	Barometrikyselyyn vastasi yhteensä 1890 henkilöä, jotka vaikuttavat ja osallistuvat organisaatioiden henkilöstötyöhön.	Barometriaineisto virittää ehdotuksen henkilöstötyön viiden kohdan kehittämisohjelmaksi 1. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen johtaminen 2. Strateginen osaamisen johtaminen 3. Henkilöstötyössä tarjotaan joustava palvelupaletti 4. Henkilöstöjohtamisen seuranta ja mittarit kuntoon 5. Johtajuuden kehittäminen

Helena Härkönen Jenni Airaksinen	Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa Artikkeli	2012	Artikkelissa tarkastellaan paikallista sosiaali- ja terveysjohtamista: sen sisällä olevien erityyppisten johtajuuksien rajapintoja ja muuttuvan ympäristön johtamiselle asettamia rajoituksia. Huomion kohteena on ammattijohtamisen, verkostojohtamisen ja professiojohtamisen toimivuus.	Tässä artikkelissa on tavoitteena kuvata uudenlaisia rajapinto- ja erilaisten johtamisen muotojen välillä, sekä myös ongelmia, joita rajapinnoille saattaa muodostua.	Esimerkkeinä johtajuuksien rajapinnoista ja niillä esiintyvistä ongelmista esitellään kolme sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-aluetta.	Johtopäätöksenä on, että kaikkien johtajuuksien on oltava jossain muodossaläsnä ja niiden täytyy pelata yhteen, jotta palvelurakenne voi toimia. Johtamisellakin on kuitenkin rajansa, muuttuva toimintaympäristö tai liian monimutkaisiksi tehdyt rakenteet voivat asettua paikallisen sosiaali- ja terveysjohtamisen tielle, vaikka ammattijohtaminen, verkostojohtaminen, professioiden johtaminen ja niiden yhteistyö olisikin toimivaa.
Maria Turunen	Lähijohtamisen merkitys lastensuojelun kehittämisessä Artikkeli julkaisussa Lupa kehittää	2012	Julkaisun artikkelissa on tarkoitus selvittää lastensuojelun johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä kehittämisestä lastensuojelutyössä	Erityisesti tavoitteena on saada selville, miten johtavat sosiaalityöntekijät kuvaavat kehittämistyön konkreettista tekemistä ja sitä, mitä haasteita siinä ilmenee.	Aineisto koostuu yhdeksästä Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla työskentelevän johtavan sosiaalityöntekijän teemahaastattelusta.	Tutkijan tekemä lopputulos on, että mitä enemmän muutostyöt koetaan kehittämisenä, sitä enemmän niistä on hyötyä. Aineistosta selkeimmin havaittava kehittämistä edistävä elementti on katkeamaton, aktiivinen ja dialoginen vuorovaikutus kaikkien työn tekemisen tasojen välillä. Kun kaikkea toimintaa värittää aktiivinen vuorovaikutteinen ote,

						passiivisesta muutostoiminnasta voidaan liikkua kohti jatkuvan kehittämisen toimintaa.
Kaija Virjonen, Harri Kankare	Muutosjohtaminen esimiestaitona. Artikkeli	2014	Artikkelissa kuvataan hanke saattohoito-ohjeen luomiseksi. Suuri painoarvo on muutosjohtamisella ja siihen vaikuttavilla tekijöillä.	Tarkoituksena on tarkastella johtamista muutosvoimana, organisaatiota liikkeessä pitävänä voimavarana, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen, tulevaisuuteen suuntautumisenja ennakoivan toiminnan. Johtaminen todentuu tavoitteellisina, kehitystä eteenpäin vievinä tekoina.	Saattohoidon ja palvelurakenteiden kehittäminen on osa Tehu-hanketta (2011–2014), jonka avulla kehitetään alueellisia hyvinvointipalvelurakenteita kansalaislähtöisestä näkökulmasta ja rakennetaan uusia palvelukonsepteja. Osahanketta hallinnoi Turun ammattikorkeakoulun terveyden ja hyvinvoinnin tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyksikkö.	Hankkeessa tehdyt vertaisarvioinnit vahvistavat sen, että muutos edellyttää johtamista ja johtamisen tulee olla ryhdikästä. Muutos ei käynnisty tai etene ilman esimiestä, joka johtaa tavoitteellisesti muutosprosessia. Esimiehen tehtävänä on reitittää muutospolku, kun muutoskohde on olemassa ja kirkastaa visio siitä, mitä muutoksella tavoitellaan.

Anna-Maija Lehto, Hanna Sutela, Anna Pärnänen	Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus STM:n tilaama selvitys Tilastokeskukselta Helsinki	2015	Selvityksen tavoitteena oli rakentaa seurantamittarit sosiaali- ja terveysministeriön työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissa mainituille koetuille fyysiselle ja psyykkiselle kuormitukselle.	Mikä selittää työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta? Selvityksessä asiaa tutkittiin etsimällä ne työympäristön eri tekijät (selittävät muuttujat), joilla voidaan ennustaa, tunteeko palkansaaja työnsä fyysisesti tai henkisesti kuormittavaksi vai ei.	Tähän raporttiin on koottu tammikuussa 2015 sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston ja Tilastokeskuksen välillä tehdyn tietopalvelusopimuksen mukaisen työn tulokset.	Analyysin pohjalta on päädytty lopullisiin työn fyysisen (17 kpl) ja henkisen kuormituksen (20 kpl) kehitystä kuvaaviin selittäviin muuttujiin.
Laura Yliruka, Juha Koivisto, Synnöve Karvinen-Niinikoski (toim.)	Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen	2009	Sosiaalialan työolot -hankkeessa kehitettiin kuuden osahankkeen kautta työolojen hyviä käytäntöjä.	Hankkeessa oli kohteena työyhteisöjen oma aktiivinen työolojen kehittämistoiminta, joka toteutui 2) kehittävä esimiesvalmennusprosessin, 3) kehittävän työnohjaushankkeen, 4) Kuvastin, refl ektiivisen itse- ja vertaisarviointimenetelmän pilotoinnin ja	Sosiaalialan työolot –hanke toteutettiin osana sosiaali- ja terveysministeriön koordinoimaa Veto-ohjelmaa tiiviissä yhteistyössä Sosiaalialan kehittämishankkeen kanssa. Hanke kohdistui sosiaalialan työpaikkoihin ja työyhteisöihin julkisella sektorilla.	Reflektiiviset rakenteet ja prosessit osoittautuivat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi. Reflektiivisillä rakenteilla viitataan oppimisen ja tiedonmuodostuksen arkkitehtuuriin ja prosesseihin organisaatiossa erotuksena hallinnollisista rakenteista.

				5) BIKVA asiakas-lähtöisen arviointi- ja kehittä-mismenetelmän kokeiluhankkeiden kautta.		

Liite 3 Kirjallisuuskatsauksen taulukko / opinnäytetyöt ja gradut

Tekijät	Teos	Vuosi	Tavoite	Tarkoitus	Aineisto	Keskeiset tulokset
Löf, Kaisa	Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta	2012		Tarkoituksen on selvittää, millaista sosiaalialan lähiesimiestyö on käytännössä, miten asiantuntijuuden johtaminen sekä tuloksellisuus ja eettisyyden asettamat vaatimukset näkyvät käytännön töissä.	Viiden erään suuren kaupungin lähiesimiehen puolistrukturoitu teemahaastattelu.	Moninaiset vaateet lähiesimiestyölle. Esimies on käytännössä asiantuntija, esimerkki, keskustelun herättäjä, ratkaisuiden etsijä sekä työntekijöiden tuki ja turva.
Nina Nores-Syvänen	Työhyvinvointihankkeen vaikuttavuus esimiestyöhön - Esimiesten kokemuksesta käsin YAMK -opinnäytetyö	2015	Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön. Tutkimuksessa selvitetään, miten työhyvinvointihanke on tukenut esimiesten työhyvinvointia sekä esimiestyötä ns. leadership-johtamisen näkö-		Tutkimusmenetelminä toimivat kyselykaavake (N=33) sekä yksilölliset teemahaastattelut (N=5).	Suurin vaikuttavuus näyttäisi olleen yksilöcoachingilla. Yksilöcoaching näytti tukeneen suoraan esimiehen itsereflektiota. Ryhmämuotoiset työmuodot mahdollistivat vertaistuen sekä esimiestyöhön että hankkeen aikaisissa YT-neuvotteluissa koettuihin haasteisiin. Vertaistuki lisääntyi myös työarjessa. Vertaistuki mahdollisti itsereflektion, esimerkiksi omien työtapojen pohtimisen sekä uusia näkökulmia.

			kulmasta. Lähtökohtana on esimiesten oma kokemus.			
Erikka Levälahti	Oppiminen näkyväksi hyvinvoinnin tekijäksi YAMK -opinnäytetyö	2012	Tavoitteena on ollut tutkia miten oppiva organisaatio syntyy ja pyrkiä nostamaan esiin oppimisen yhteys työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin. Lisäksi on haluttu selvittää, kuinka näiden seikkojen vaikutuksia pystytään kartoittamaan ja mittaamaan työilmapiirikyselyjen avulla.	Opinnäytetyöni lähestyy työhyvinvointia yleisen hyvinvoinnin lisäksi osaamisen kehittämisen ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Näiden seikkojen esille nostaminen on tärkeää rakennettaessa strategiaa, resurssoitaessa ja luotaessa toiminta- ja työkulttuureita työyhteisössä.	Työilmapiirikysely 66 henkilöä Jatkokysely aluevastaaville, vastaajien määrä ei tiedossa.	Olennaisen tärkeää prosessissa on nähdä kollektiivisen reflektion vaikutus niin organisatoriseen oppimiseen, hiljaisen tiedon konkretisoimiseen, innovaatioiden luomiseen kuin hyvinvoinnin rakentamiseenkin. Tietoiseksi tuleminen ammatillisen kasvun mahdollisuuksista keskustelun ja reflektoinnin avulla on nostettava esille niin resurssoitaessa kuin pohdittaessa arvoja, jotka saavat organisaation kukoistamaan.

Jaana Sandström	Vuorovaikutteinen johtaminen. Kokemuksia esimiesten ja alaisten vuorovaikutustilanteista esimiesten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma	2012	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiehen kokemuksia hyvästä johtamisesta, erilaisista vuorovaikutustilanteista, vuorovaikutteisesta johtamistavasta sekä esimiestyön tukimuodoista.	Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, millä tavoin vuorovaikutteinen johtaminen edesauttaa esimiestyötä, millaisia kokemuksia esimiehillä on onnistuneista ja haasteellisista vuorovaikutustilanteista sekä millaista tukea he ovat saaneet esimiestyöhön	Tutkimuksen kohteena oli viisitoista esimiestä, jotka työskentelivät Mehiläisen työterveyshuollon asiakasyrityksissä ja kaikissa yrityksissä	Tutkimustuloksista käy ilmi, että esimiehet kokevat hyvän johtamisen perustuvan tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen kaikessa esimiestoiminnassa. Lisäksi rehellisyyttä ja avoimuutta pidettiin hyvän johtamisen tunnusmerkkeinä. Vuorovaikutusta ja keskusteluja työntekijöiden kanssa pidettiin arvokkaina. Haasteena oli löytää riittävästi aikaa muilta esimiestehtäviltä. Haasteelliset vuorovaikutustilanteet, kuten puheeksiottokeskustelut työntekijöiden kanssa koettiin vaikeina.
Tuula Soukka	Vertaistuen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen YAMK -opinnäytetyö	2014	Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää aikuisten sosiaalipalvelujen esimiesten kokemuksia vertaistuesta ja työssä jaksamisesta.	Tavoitteena oli saada keinoja esimiehille työssä jaksamiseen vertaistukiryhmiä kehittämällä.	Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Tampereen kaupungin aikuisten sosiaalipalvelujen esimiestä käyttäen menetelmänä teemahaastattelua.	Tulokset osoittavat, että haastatellut esimiehet voivat suhteellisen hyvin työssään, mutta esimiestyöhön kuuluu myös tekijöitä, jotka kuormittavat työssä jaksamista. Tärkein työssä jaksamista edistävä tekijä on työn ja vapaa-ajan tasapaino. Vertaistuki on työssä jaksamista edistävä tekijä. Vertaistukea on jo jonkin verran olemassa. Sitä saadaan kollegoista muodostetuissa ryhmissä tai jonkin muun tapaamisen oheistuotteena. Paras vertaistukiryhmä on pienryhmä, jossa vallitsee ryhmän jäsenten kesken tasa-arvoisuus ja luottamuksellisuus. Lisäksi tärkeänä tekijänä pidettiin myös sitä, että ryhmät toimivat työajalla ja että niihin on ylemmän esimiehen lupa osallistua.

Hanna Liimatainen	Sosiaalisen tuen yhteydet organisaatioon sitoutumiseen Pro gradu -tutkielma	2013	Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja selittää sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä.	Tarkoituksena oli tarkastella johtajilta ja kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteyksiä pureutumalla alaisten käsityksiin tuesta.	Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella ja aineiston keräämistä varten luotiin oma sosiaalisen tuen ja sitoutumisen tarkasteluun tarkoitettu mittari. Tutkimus toteutettiin kansainvälisesti merkittävässä teollisuusalan yrityksessä. Saatu aineisto (N=80) analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen.	Johtajalta saatavilla olevalla sosiaalisella tuella on selviä yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen, kuten aikaisemmat tutkimuksetkin osoittavat. Myös kollegiaalisella tuella havaittiin olevan yhteyksiä sitoutumisen kanssa, mutta nämä yhteydet jäivät esimieheltä saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen yhteyksiä alhaisemmiksi. Tulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimus- ja teoriatietoa, mutta toivat tutkimuskentälle myös uutta tietoa tuen ja sitoutumisen esiintymisestä yhdessä.
Outi Väyrynen	Työhyvinvointia työyhteisötaitoja johtamalla YAMK -opinnäytetyö	2012	Tavoitteena oli edistää työyhteisöjen työhyvinvointia.	Tarkoituksena oli kehittää jo olemassa olevia työyhteisön toimintoja sekä edis-tää yksilöiden kokemaa työhyvinvointia työyhteisötaitojen avulla. Työntekijät tarvitsevat työyhteisötaitoja työs-kennellessään sosiaalisissa ja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä	Kehittämistyön alkukartoitus toteutettiin 6-3-5-menetelmällä ja aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysilla. Kehittämistyö jatkui kolmella samanaikaisesti etenevällä kehittämistyön syklillä, joiden sisältöä ohjasivat alkukartoituksesta nousseet teemat. Kehittämistyön toteutusta ohjasi kommunikatiivisen toimintatutkimuksen metodologia.	Tulokseksi muodostui henkilöstön työyhteisötaitojen kehittämistarpeet, jotka ryhmiteltiin teemoiksi. Kehittämistarpeita nousi työntekijän oman ajattelun ja osaamisen sekä työyhteisöjen vuorovaikutusrakenteiden kehittämisestä. Tuloksista nousi esiin, että kehittämistä tulee toteuttaa sekä yksilö-, työyhteisö- että esimiestasolla Työyhteisötason syklissä kehitettiin työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitoja toiminnallisten koulutusten avulla. Lisäksi kehitettiin työyhteisöjen tiedonkulkua ja pelisääntöjä luovilla

						ongelmanratkaisun menetelmillä. Toiminnalliset koulutukset olivat yksi menetelmä, joka tuki työyhteisötaitojen kehittymistä. Luova ongelmanratkaisuprosessi ja luovat menetelmät tarjosivat työyhteisön kehittämiseen tarvittavat välineet. Luova ongelmanratkaisu tuki yhteisöllisyyttä ja keskustelevaa työyhteisön johtamista.

Liite 4 Kirjallisuuskatsauksen taulukko / Volitio

Tekijät	Teos	Vuosi	Tavoite	Tarkoitus	Aineisto	Keskeiset tulokset
Koskinen, Sirpa Väitöskirja	Yrittäjyyskasvatuksen pedagogiikka vaativassa erityisopetuksessa	2015	Tavoitteena oli kehittää yrittäjyyskasvatuksen pedagogisia toimintatapoja, kuvata sitä ja sen toimivuutta erityiskasvatuksessa sekä tuoda esille oppilaiden kokemuksia itsesäätelytaitojen sekä tulevaisuusorientaation kehittymisestä.	Tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa menetelmän soveltuvuudesta erityisopetukseen ja kuvata käytettyjä menetelmiä.	Tutkimusaineisto on kerätty 2007-2010 välisenä aikana havainnoiden, haastatellen ja kenttäpäiväkirjaa hyödyntäen.	Menetelmällä katsottiin olevan vaikutusta oppilaiden motivaatioon. Olennaisempana oli osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen.

Nokelainen, Petri Artikkeli	Mistä on ammatilliset huippuosaajat tehty?	2010	Artikkelissa pohditaan ammattitaitokilpailuiden merkitystä, ammattitaitovalmennuksien keskeisiä osa-alueita sekä ammatillisen huippuosaamisen tukemiseen liittyviä asioita.	Tarkoituksena oli löytää niitä tekijöitä, jotka valmentavat nuoria ammattiosaamisen huipuiksi.	Artikkelissa oli käytetty useampaa tutkimusta apuna. Toinen vuosilta 2007-2008 ja toinen vuosilta 2009-2012. Ensimmäisessä tutkimuksessa aineistona teemahaastattelu ja toisessa kvantitatiivinen aineisto (n.66)	Tutkimuskysymyksiä oli useampia, mutta kiinnostavat tulokset liittyivät volition merkitykseen tavoitteen saavuttamiseksi. Toisaalta kyvykkyys on arvioitu ponnistuksia merkityksellisemmäksi tekijäksi. Ne nähdään elinehtona, että ponnisteluiden avulla pääsee korkeimmaille huipulle. Volition näkökulmasta tarkasteltiin pitkäjännitteisyyttä ja ajankäyttöä. Ajankäyttö on oltava hallussa pärjätäkseen, mutta vastaajat itse avioivat pitkäjännitteisyyden merkityksellisemmäksi kuin ajankäytön hallinnan.
Parppei, Ria Väitöskirja	Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona.	2008	Tarvoitteena oli selvittää business coachingin vaikutuksia toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallinnan ja säätelyn rakenteisiin ja prosesseihin. Lähtökohta oli kuulla kokemukset, ei niinkään mitata vaikutusta,	Tarkoituksena oli tarkastella itsesäätelyn ja johtamisen kehittämistyön yhteyttä.	Aineisto on. valmennettavia (n=8) ja valmentajia (n=10) teemahaastattelemalla.	Menetelmä kehitti eniten konatiivisia itsesäätelyä eli motivaatioon ja volitioon liittyviä toimintoja. Sillä nähtiin olevan vaikutusta myös kognitiivisiin asioihin, kuten tietoisuuteen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon.

Kuuluvainen, Viljo Pro gradu	Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta	2013	Tavoitteena oli kartoittaa johtajien näkemyksiä työhyvivoinnistaan ja selvittää, kuinka itsensä johtamisen viitekehys siinä toimii.	Tarkoituksena oli eritellä itsensä johtaminen osioihin, ja tarkastella sen kautta työhyvinvoinnin käsitettä eriytytemmin.	Aineistona oli 7 johtajan teemahaastattelu.	Olennaisena tuloksen nähtiin, että työhyvinvointi on enemmän onnistuneen itsensä johtamisen tulos kuin varsinainen johdettava ilmiö.

Liite 5 Kirjoittamiskutsu

Hei kehittämishankkeeseen osallistuva esimies!

Opiskelen ylempää sosiaali- ja terveysalan johtamisen ammattikorkeakoulututkintoa, ja opinnäytetyön tekeminen on ajankohtaista. Opinnäytetyöni liittyy esimiesten syksyllä 2015 alkaneeseen, Harri Kankareen vetämään kehittämishankkeeseen. Hanke koostuu useammasta osa-alueesta: yhteinen tapaaminen vetäjän johdolla, yhteinen tapaaminen ilman vetäjää, yksikkökohtainen tapaaminen vetäjän johdolla ja oma kehittämistehtävä ja sen eteenpäinvieminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ne tekijät, jotka hankkeeseen osallistuvien mielestä tuovat lisäarvoa esimiestyöhön. Tarkoituksenmukaista on saada selville myös ne kehittämistyöskentelyn osa-alueet, mistä on ollut vähiten hyötyä omalle työlle.

Kutsunkin sinut kirjoittamaan kokemuksiasi kehittämishankkeesta. Kirjoitustyyli on vapaa ja kirjoituksen pituuden voit myös vapaasti päättää. Ajatus saa virrata ihan vapaasti, mutta toivoisin, että kirjoituksessasi pysähtyisit miettimään omaa kehitysprosessiasi hankkeen aikana ja kertoisit hankkeeseen liittyvistä kokemuksistasi. Omaa prosessiasi ja kokemuksiasi voit kuvata vaikkapa esimerkkien avulla, mikäli sellainen on mahdollista. Oman valintasi mukaan voit kertoa esimerkiksi mitä on tapahtunut, mikä on muuttunut, mikä pysynyt samana, mikä tuntuu tai on tuntunut hyvältä tai huonolta, jne.

Oletan, että hankkeen sisältö on sinulle tuttu, mutta mikäli sinulle tulee mieleesi jotain kysyttävää, ole yhteydessä minuun. Materiaalin kerääminen jatkuu syksyllä 2016 yhteisen teemahaastattelun avulla. Silloin yhdessä syvennymme tarkentamaan nyt esille tulleita teemoja.

Käsittelen kertomuksia täysin luottamuksellisesti. Vain minä ja ohjaava opettaja Tarja Aaltonen voivat ne nähdä. Opinnäytetyössä yksittäiset kertomukset eivät tule sellaisina sisältymään raporttiin ja pidän huolen siitä, että kirjoittajia ei ole mahdollista tunnistaa aineisto-otteista.

Palautathan kertomuksen minulle sähköpostitse 31.5.2016 mennessä.

Kiitos osallisuudestasi!

Ystävällisin terveisin
Piia Särkilampi