



VALMENTAVAN JOHTA- JUUDEN TOTEUTUMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN TIIMITYÖSSÄ

Case Savonia-ammattikorkeakoulu

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Marjo Mustonen	
Työn nimi Valmentavan johtajuuden toteutuminen ja sen kehittäminen tiimityössä - Case Savonia-ammattikorkeakoulu	
Päiväys 30.1.2017	Sivumäärä/Liitteet 87/3
Ohjaaja(t) Nina Huotari ja Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä muuttuu jatkuvasti, asiantuntijaorganisaatiot lisääntyvät ja tiimiorganisaatioissa vastuuta on jaettu enenevässä määrin tiimeille. Tämä asettaa myös johtamiselle uusia haasteita ja yhtenä ratkaisuna siihen pidetään valmentavaa johtajuutta. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia, miten valmentava johtajuus näkyy ja miten sen periaatteet toteutuvat Savonia-ammattikorkeakoulun tiimityössä ja sen johtamisessa. Samalla selvitettiin tunnettaanko valmentavan johtajuuden käsite ja sen periaatteet. Valmentava johtajuus on keskusteluun ja luottamukseen perustuva toimintatapa, jossa valmennettavalle ei anneta valmiita ratkaisuja, vaan häntä kannustetaan ja autetaan löytämään ne itse. Työn tarkoituksena oli tutkimustulosten perusteella tehdä yleisiä kehittämis ehdotuksia ja löytää ideoita siihen, miten valmentava johtajuus saataisiin toteumaan tiimien johtamisessa nykyistä paremmin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu tiimin käsitteestä sekä tiimijohtamisen ja valmentavan johtajuuden ja valmentavan esimiehisyyden määrittelystä ja kuvauksesta. Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastattelulla. Haastattelun kohteina oli tiimejä, tiimivastaavia ja esimiehiä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan tiimiorganisaatio ja valmentava johtajuus nähdään hyvinä toimintamalleina. Tiimiorganisaatio on vielä nuori ja elää kehitysvaihetta muutosten keskellä. Vaikka tiimit ovat eri vaiheissa tiimiytymisprosessia, niin tiimit saavat silti tulosta aikaan. Tiimivastaavan roolista on tullut tärkeä tiimin toiminnan kannalta, mutta esimiesten rooli tiimissä jää monin paikoin epäselväksi. Vaikka esimiehet omasta mielestään käyttävät työssään valmentavaa johtajuutta, niin tiimin ja tiimivastaavien mielestä valmentava ote ei heidän työssään näy. Tiimien mielestä tiimivastaavat eivät toimi valmentavan johtajan tavoin. Tiimivastaavat ja esimiehet eivät olleet täysin omaksuneet valmentavaa toimintatapaa tai se puuttui kokonaan. Tiimit puolestaan eivät tienneet valmentavasta johtajuudesta juuri mitään. Suhtautuminen valmentavaan johtajuuteen on positiivista, vaikkei se käytännön toiminnassa paljon näy.</p> <p>Kehittämis ehdotuksia oli monia. Valmentava johtajuus perustuu luottamukselle ja se vaatii tiivistä suhdetta ja keskustelua. Siksi valmennussuhde tulisi määritellä tarkemmin. Tutkimuksen perusteella hedelmällisin valmennussuhde saataisiin aikaan tiimin ja tiimivastaavan välille ja toisaalta esimiehen ja tiimivastaavan välille. Valmentavaa toimintatapaa pitäisi tukea tarjoamalla valmentavan johtajuuden koulutusta. Pelkkä koulutus ei riitä, vaan tarvitaan myös seuranta. Vallan ja vastuun jako tiimin, tiimivastaavan ja esimiehen kesken oli jossain määrin epäselvää kaikissa tiimeissä, joten näiden tarkentaminen on ensisijaisen tärkeää. Sen ohella on myös panostettava tiimiytymisen edistämiseen, koska valmennus vaatii tasapainoista, kehitysmuotoista tiimiä. Lähtökohdat valmentavaan johtamiseen ovat hyvät, mutta toiminta tulee tuoda osaksi jokapäiväistä johtamista, osaksi organisaatiokulttuuria.</p>	
Avainsanat Valmentava johtajuus, tiimityö, tiimijohtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Marjo Mustonen			
Title of Thesis Implementation and development of business coaching in team work - Savonia University of Applied Sciences			
Date	30.1.2017	Pages/Appendices	87/3
Supervisor(s) Nina Huotari and Virpi Laukkanen			
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>Working life is constantly changing, the number of expert organizations is increasing and responsibility is shared more and more to the teams in team organizations. This also sets new challenges for management, and business coaching is considered as a solution to this. The basis of this study was to explore how business coaching is manifested and how its principles are realized in team work and its management at Savonia University of Applied Sciences. Familiarity of the concept of business coaching and its principles were also examined. Business coaching is a method based on discussion and trust. The coach does not provide ready-made solutions, instead encourages and helps the coachee to find the solutions by oneself. The purpose of this thesis was to make general development proposals based on the results of the research, and to find ideas on how to put business coaching in team management into practice better. The theoretical framework of the thesis consists of a concept of team and the definition and description of team management, business coaching and leadership coaching. The study was a qualitative study, which was executed with theme interviews. The interviews concerned teams, team leaders and team managers.</p> <p>According to the research, team organization and business coaching are seen as good practices. The team organization is still young and experiencing changes, in a development phase. However, the teams provide results, although they are in different stages of the team forming process. The role of the team leader has become important for team operations but the role of team managers remains partly unclear. According to the team managers, business coaching is included in their work. But both teams and team leaders have a different opinion: they thought that business coaching can't be seen in the work that team managers do. Furthermore, teams thought that team leaders don't use business coaching in their work either. Team managers and team leaders had not fully digested the idea of business coaching or they didn't agree with it at all. The teams knew almost nothing about business coaching. The attitude towards business coaching is positive, even though it cannot be seen much in practice.</p> <p>There were many development proposals. Business coaching is based on trust and it requires a close working relationship and discussions. Therefore, the coaching relationship should be defined carefully. Based on the research, a rewarding coaching relationship would be possible to achieve between the team and the team leader or on the other hand, between the team manager and the team leader. The procedure of business coaching should be supported by providing training of business coaching. Training alone is not enough, also monitoring is needed. Division of authority and responsibilities between the team, team leader and team manager was, to some extent, unclear in all teams, so this will definitely need focusing. In addition there is also a need to promote teamwork principles, because business coaching requires a balanced, pro-development team. The basis for business coaching is good, but the functions must be implemented into everyday management, as a part of the organization culture.</p>			
<p>Keywords Business coaching, teamwork, team management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	7
1.2	Tiimitoiminnan arviointi Savonialla	7
2	TOIMEKSIANTAJA – SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU	9
3	TIIMIT JA TIIMIORGANISAATIO	10
3.1	Tiimin määrittely	10
3.2	Tiimitoimintaan siirtyminen	11
3.3	Tiimin kehitysvaiheet	12
3.4	Tiimitoiminnan kehittäminen Savonialla	15
4	TIIMIJOHTAMINEN	18
4.1	Johtamisesta yleisesti	18
4.2	Tiimi johtamisen määritelmä	19
4.3	Tiimisopimukset	19
4.4	Tiimi johtaminen Savonialla	20
5	VALMENTAVA JOHTAJUUS	23
5.1	Valmentavan johtajuuden määrittely	23
5.2	Valmentavan johtajuuden periaatteet	26
5.3	Valmentava esimiehisyyt	30
5.3.1	Valmentavan esimiehen taidot	31
5.3.2	Tiimien valmentamisen taidot	33
5.3.3	Kehittyminen valmentavana esimiehenä	35
5.4	Valmentavan johtajuuden hyötyjä ja haasteita	36
6	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSPROSESSI	38
6.1	Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	38
6.2	Tutkimusote ja lähestymistapa	39
6.3	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	39
6.4	Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus	41
6.4.1	Tiimiesimiesten haastattelut	42
6.4.2	Tiimien ryhmähaastattelut	42
6.4.3	Tiimivastaavien haastattelut	43
6.5	Haastattelujen litterointi, teemoittelu ja luokittelu	44

6.6	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus	44
7	TUTKIMUSTULOKSET	47
7.1	Tutkimustuloksien käsittelystä	47
7.2	Tiimityön aloittaminen	47
7.2.1	Tiimityön aloittaminen tiimeissä	48
7.2.2	Tiimivastaavien arvioita aloitusvaiheesta	48
7.2.3	Esimiehet tiimiytymishaasteen edessä	49
7.3	Tiimityö käytännössä	50
7.3.1	Tiimien toiminta ja sen kehittäminen	51
7.3.2	Tiimivastaavan tärkeä rooli	53
7.3.3	Esimiestyön haasteellisuus	56
7.4	Vuorovaikutus	57
7.4.1	Tiimit uskovat avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen	58
7.4.2	Tiimivastaava tiedonvälittäjänä	59
7.4.3	Keskusteleva esimies	60
7.5	Valmentava johtajuus	61
7.5.1	Valmentavan johtajuuden tuntemus tiimeissä	61
7.5.2	Tiimivastaavien suhde valmentavaan johtamiseen	62
7.5.3	Esimiehille johtamiskoulutusta	64
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	66
8.1	Johtopäätökset	66
8.2	Kehittämisehdotukset	71
9	POHDINTA	77
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	79
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE	82
	LIITE 2: HAASTATTELURUNKO TIIMIVASTAAVILLE	84
	LIITE 3: HAASTATTELURUNKO TIIMEILLE	86

1 JOHDANTO

Opintojeni ja työkokemukseni myötä olen kiinnostunut yhä enemmän tiimimäisestä toimintatavasta ja etenkin tiimityön johtamisesta. Tiimin jäsenenä toimiessani olen havainnut monia kehittämiskohteita ja jopa puutteita tiimin johtamisessa. Tästä lähti ajatus opinnäytetyöstä, joka jollakin tavalla käsittelee tiimien johtamista ja sen kehittämistä. Työelämä ja organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, joten se vaatii uudistumista myös johtamiselta ja organisaatorakenteilta. Se, mikä toimi kymmenen vuotta sitten, ei välttämättä toimi enää tänään. Tiimiorganisaatiosta ja sen hyödyistä on puhuttu vuosikymmeniä, mutta moni organisaatio on siirtynyt tiimiorganisaatiomalliin vasta äskettäin. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Savonia-ammattikorkeakoulu (jatkossa Savonia), otti tiimiorganisaatiomallin käyttöön vuoden 2015 alussa. Organisaatiomuutoksen yhteydessä Savoniassa otettiin käyttöön valmentavan johtajuuden opit.

Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa selvisi, että Savonia-ammattikorkeakoululla voisi olla tarvetta tiimijohtamisen tutkimiseen. Keskusteluissa kävi ilmi, että Savoniaa, nuorta tiimiorganisaatiota ja sen toimintaa oli tutkittu siihen mennessä vain yhdellä tiimikyselyllä. Tiimikyselyihin oli kuitenkin suunniteltu jatkoa ja toinen tiimikysely toteutettiin loppuvuodesta 2016. Valmentavaan johtajuutta ja sen toteutumista tiimityössä ei varsinaisesti ollut Savonialla tutkittu lainkaan, joten siihen oli selvä tilaus. Tiimikyselyssä johtaminen oli kyllä yksi tutkimuksen osa-alue, mutta siinä ei tutkittu erikseen valmentavaa johtajuutta, vaan johtamista yleisesti.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä työ, jossa tuotetaan uutta tietoa ongelmien ratkaisemiseksi ja kehittämishaasteisiin vastaten (Savonia-ammattikorkeakoulu 2012, 4). Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja tuloksen takaamiseksi myös Savonian on kehitettävä sekä toimintaansa että johtamista koko ajan. Koska Savonia on tiimiorganisaationa kehityksen alkutaipaleella, toiminnan ja valitun johtajuusopin, valmentavan johtajuuden, tutkiminen tiimien kannalta tulee tarpeeseen. Valmentava johtajuus on verraten uusi oppi, mutta sen hyödyntäminen on lisääntynyt nopeasti. Savonia on etujoukoissa sen käyttöönotossa, joten aihe kokonaisuudessaan on varsin ajankohtainen. Vertailukohtia tutkimukselle on haasteellista hakea, koska valmentavaa johtajuutta koskevaa tutkimustietoa ei vielä ole paljonkaan saatavilla. Uusien toimintatapojen käyttöönotto ei useimmiten suju ongelmitta ja siksi niitä on arvioitava, jotta niitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Savonian näkökulmasta nyt on hyvä pohtia sitä, missä tilassa valmentava johtajuus organisaatiossa on ja mihin sitä halutaan viedä. Samalla voidaan selvittää mahdollisia ongelmakohtia valmentavan johtajuuden toteutumiselle ja etsiä ratkaisuja niihin kehittämisideoiden muodossa. Tutkimukset ja kirjallisuus ovat esittäneet runsaasti hyötyjä, joita valmentavan johtajuuden käyttö tuo mukanaan. Silti vain omakohtaista tutkimustietoa hyödyntämällä Savonia voi kehittää toimintaansa ja saada valmentavan johtajuuden toteutumaan mahdollisimman hyvin koko organisaatiossa. Näitä hyötyjä tämän tutkimuksen myötä lähdetään tavoittelemaan.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyön aiheena on valmentava johtajuus ja tiimijohtaminen. Hyvän johtamisen avulla tiimi voidaan saada venymään huippusuorituksiin. Itsestään se ei kuitenkaan käy, vaan tarvitaan tietoa, taitoa ja osaamista, koko tiimin yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä panostusta johtamiseen. Johtamisen merkitystä ei voi vähätellä ja se saa osakseen usein paljon kritiikkiä. Tiimiorganisaatiot ovat nykypäivää ja organisaatiot ovat yhä useammin asiantuntijaorganisaatioita, joissa johtamiseltaakin vaaditaan paljon. Valmentava ajattelutapa on yleistynyt varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa ja sen nähdään sopivan niihin hyvin. Valmentava johtajuus sopii myös tiimityöhön. Se tukee koko tiimin toimintaa ja mahdollistaa entistä paremmin sekä tiimin että yksilöiden kehittymisen.

Työn tarkoituksena on haastattelujen avulla selvittää, miten valmentavan johtajuuden periaatteet ovat jalkautuneet käytäntöön Savonian tiimityössä, toteutuuko valmentava johtajuus ja onko se tuttua kaikille tiimin osapuolille. Esimiehet ja tiimivastaavat ovat käyneet valmentavan johtajuuden koulutuksen, mutta perustuuko esimiestyö silti valmentavaan johtajuuteen? Tavoitteena on saada selville miten valmentavaa johtajuutta hyödynnetään tiimitoiminnassa ja ovatko tiimin, tiimivastaavan sekä esimiehen kokemukset ja ajatukset aiheesta samankaltaisia vai onko niissä eroja ja miksi. Samalla perehdytään hiukan tiimitoiminnan aloittamiseen ja tiimin nykyiseen toimintaan, jotta saadaan selville onnistumisia, ongelmakohtia ja kehittämiskohteita tiimitoiminnassa ja -johtamisessa valmentavan johtajuuden näkökulmasta.

Työn tavoitteena on tutkimustulosten pohjalta tuottaa kehittämisohdotuksia, joilla valmentava johtajuus tulisi tutuksi ja merkitykselliseksi kaikille, se saataisiin paremmin jalkautettua käytäntöön tiimityössä, sen hyödyt ymmärrettäisiin ja valmentavaan johtajuuteen sitouduttaisiin kaikilla tasoilla entistäkin paremmin.

Tutkimuksessa korostuu tiimiläisten kokemus johtamista ja tiimityöstä, jota verrataan esimiesasemassa olevien kokemuksiin. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa näkyy organisaation tämän hetkinen tilanne. Se, mihin suuntaan tiimiorganisaatio ja sen johtaminen lähtee kehittymään, riippuu sen jäsenistä ja heidän tahtotilastaan. Valmentavan johtajuuden avulla tiimeillä olisi varmasti erinomaiset mahdollisuudet edetä huipputiimien suuntaan.

1.2 Tiimitoiminnan arviointi Savonialla

Savonialla toteutettiin tiimikysely huhti-toukokuun vaihteessa 2015. Tiimikysely oli osa tiimitoiminnan arviointia ja siihen vastasi 311 henkilöä. Kysely toteutettiin pian tiimitoiminnan käynnistyttyä, jonka vuoksi toiminnan arvioinnin koettiin olevan hankalaa. Kyselyn toteuttamisen tavoitteena oli lähinnä lähtötilanteen kartoitus koko organisaation tasolla, ei yksittäisen tiimien tasolla. Tutkimustuloksia ei siis voida suoraan pitää mielipiteiden nykytilana, vaan ennemmin tiimitoiminnan lähtökohdana, tulevan datan vertailukohtana. (Diov ja Hyvärinen 2015.)

Tutkimuksen mukaan Savonian tiimitoiminta on lähtenyt pääasiallisesti hyvin käyntiin ja henkilöstö on siihen sitoutunut. Yhteistyön henki on näkyvää. Tiimitoimintaa on kuitenkin kehitettävä edelleen saadun palautteen ja käytännön kokemusten perusteella. Tiimikyselyn mukaan kehittämiskohteiksi on nähty mm. tiimien kokoonpano, tiimien tehtävien selkiyttäminen, tiimien ja työryhmien välinen työnjako, tiimien tavoitteiden konkretisointi, johdon pitäisi näyttää paremmin suuntaa tiimeille, kouskäytäntöjen kehittäminen ja tiimin vallan ja vastuiden tarkentaminen. (Diov 2015a.)

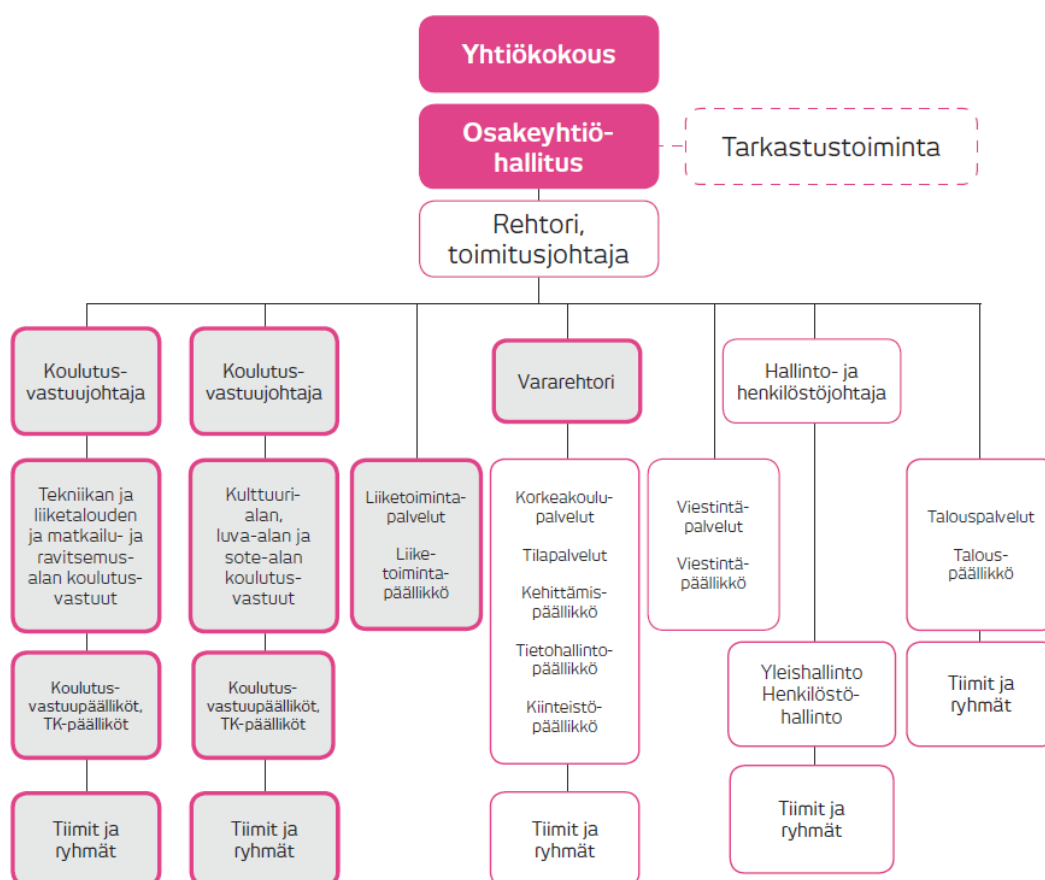
Tämä tiimikysely antoi pohjan omalle tutkimukselleni, jossa perehdytään osin samoihin teemoihin kuin tiimikyselyssäkin. Diov ja Hyvärinen (2015) kertovat, että tiimikyselyssä keskityttiin viiteen teemaan:

- Tiimin tavoitteet ja tiimisopimus
- Yhteistyö tiimin sisällä ja tiimien välillä
- Tiimien työilmapiiri
- Tiimin toimintatavat ja työnjako
- Tiimien johtaminen

Käytän tutkimukseni lähtökohtana tätä ensimmäistä tiimikyselyä. Huomioitavaa on se, että tilanne tiimiorganisaatiossa ja siten myös tiimeissä on varmasti kehittynyt huomattavasti tuon ensimmäisen tiimikyselyn analysoinnin jälkeen, koska oman tutkimukseni tekohetkellä tiimiorganisaatio on toiminut noin puolitoista vuotta. Työni tutkii valmentavaa johtajuutta tiimeissä, joten osaltaan se kuvaa ja arvioi myös itse tiimitoimintaa. Savonian toinen tiimikysely toteutettiin lokakuussa 2016. Sen tulokset valmistuivat marraskuussa 2016, joten nuo tulokset eivät ehtineet mukaan vertailuaineistoksi tähän tutkimukseen.

2 TOIMEKSIANTAJA – SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Savonia-ammattikorkeakoulu (Savonia) on osakeyhtiömuotoinen itsenäinen oikeushenkilö, joka hoitaa sille ammattikorkeakoululaissa säädetty tehtävät. Savonian päätoimipaikka on Kuopio, mutta toimintaa on myös Iisalmessa ja Varkaudessa. Ammattikorkeakoulun operatiivista johtamista johtaa rehtori Mervi Vidgrén, hän toimii myös osakeyhtiön toimitusjohtajana. Rehtorin tukena toimii johtoryhmä, johtajat ja päälliköt johtamisjärjestelmän mukaisesti. Sekä koulutusvastuiden että palveluiden käytännön toiminta tapahtuu tiimeissä. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2016a.) Savonia organisaatorakenne selviää kuviosta 1. Savoniassa on lukuisia alakohtaisia tiimejä. Koulutusvastuiden tiimien esimiehinä toimivat useimmiten koulutusaluevastaavat, joilla on vastuullaan muutamia tiimejä.



Kuvio 1. Savonian organisaatorakenne (Savonia-ammattikorkeakoulu 2016e).

Koulutus- ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta tapahtuu kahdella koulutusvastuualueella: Teknologia- ja ympäristöalan, liiketalouden ja matkailu- ja ravitsemisalan koulutusvastuualueella ja Sosiaali- ja terveystieteiden, kulttuurialan ja luonnonvara-alan koulutusvastuualueella. Koulutusvastuujohtajat vastaavat koulutusvastuualueiden johtamisesta, apunaan koulutusvastuualueen johtoryhmä. Johtamisjärjestelmä koostuu vastuujohdajista, esimiesasemassa olevista päälliköistä ja tiimivetoisista. Koulutusvastuualueiden johtaminen on määritelty koulutusvastuualoittain ja -vastuittain. Vararehtori johtaa korkeakoulupalveluita sekä Savonian pedagogista johtamista ja TKI-toimintaa. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2016b; Savonia-ammattikorkeakoulu 2016c.)

3 TIIMIT JA TIIMIORGANISAATIO

Koska Savonia toimii tiimiorganisaationa, esittelen tässä luvussa mikä on tiimi ja millaisia muutoksia tiimitoimintaan siirtyminen organisaatioissa aiheuttaa. Tiimit kehittyvät jatkuvasti, joten käyn läpi myös tiimin kehityksen vaiheet. Tämän lisäksi perehdytään siihen, miten Savonia on kehittänyt tiimitoimintaansa.

3.1 Tiimin määrittely

Tiimille ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta yleisesti ottaen tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja joilla on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi tarvitaan yhteistyötä ja eri yksilöiden tietoja ja taitoja, jotka täydentävät toisiaan ja joiden avulla synnytetään uutta osaamista. Tiimin toimintaan liittyy myös yhteisvastuullisuus ja yhteinen tapa tehdä töitä. Tiimityö ei silti tarkoita, että kaikki asiat tehdään yhdessä, vaan se perustuu suurelta osin tiimin jäsenen itsenäiseen työhön (Salminen 2013, 33). Tiimejä on erilaisia ja erikokoisia, mutta ryhmä ihmisiä ei aina muodosta tiimiä. Tiimiin koko on kesimäärin 5 - 20 jäsentä, parhaiten toimivat alle kymmenen jäsenen tiimit. Isoissa ryhmissä on aina vapaamatkustajia, jotka panostavat tiimiin vähemmän kuin muut ja siten osa osaamisesta jää käyttämättä. Vapaamatkustajien määrä voidaan minimoida muodostamalla mahdollisuuksien mukaan pienempiä tiimejä tai organisoida työt uudelleen. Tiimin erottaa ryhmästä muun muassa se, että tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, tiimillä on yksi yhteinen tavoite, päätösvaltaa ja vastuu työnsä suunnittelusta ja tuloksista, kaikki työskentelevät tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi tiimiin kuuluminen on ensisijaista ja motivaatio toimintaa tulee tiimin sisältä. Pelkässä ryhmässä nämä asiat ovat päinvastoin. (Hackman 2002, 99-100; Viitala 2004, 118-119; Sydänmaanlakka 2009, 161-162; Sydänmaanlakka 2004, 198; Krüger 2004, 8-10.)

Tiimejä tarvitaan, koska hyvin toimiva tiimi saavuttaa aina parempia tuloksia kuin ryhmä ihmisiä. Tiimi on parhaimmillaan joustava, monenlaisen taitojen, kokemusten ja arviointien yhdistelmä. Tiimit ovat tuottavampia kuin selkeitä tavoitteita vailla olevat ryhmät, koska tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työhönsä ja tiimin tavoitteisiin. Tiimissä yksilöiden tiedot, taidot ja kokemuksen yhdistyvät ja täydentävät toisiaan. Tiimin laajan osaamisen avulla tiimi kykenee reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja uusiin haasteisiin. Lisäksi tiimityö tukee työhyvinvointia ja työssäjaksamista, sillä vastuu kannetaan yhdessä. Jokainen tiimi tarvitsee itselleen sopivan yhdistelmän erilaisia teknisiä ja toiminnallisia taitoja, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta tiimi pystyy toimimaan tavoitteidensa mukaisesti. (Katzenbach ja Smith 1993, 59-62, 27-30; Spiik 2014.)

Hyvien tulosten saavuttamiseksi tiimin on toimittava tehokkaasti. Tiimin tehokkuus on monimutkainen käsite, eikä sen määrittely tai mittaaminen ole helppoa ja tapoja näihin on monia. Hackman (1987, 323) jaottelee tiimin tehokkuuden määritelmän kolmen kriteerin perusteella:

1. Tiimin työn tulokset täyttävät tai ylittävät tavoitteet (asiakkaiden tai organisaation asettamat)

2. Tiimin jäsenillä on halu toimia yhdessä tiiminä
3. Tiimityö pystyy tyydyttämään myös ryhmän jäsenten henkilökohtaisia työhön liittyviä tarpeita ja halua. Tiimityössä pitää tuntea tyytyväisyyttä.

Jos nämä edellytykset ovat olemassa, tiimi voi toimia tehokkaasti. Jotta tähän päästään, tiimin jäsenten tulee yhdessä nähdä vaivaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi tarvitaan riittävästi tietoa ja taitoa, jota tiimissä voidaan hyödyntää. (Hackman 1987, 323.) Tutkimukset osoittavat, että suuri osa työntekijäistä uskoo, että he pystyisivät tekemään töitä nykyistä tehokkaammin ja heillä olisi halua siihen. Tehokkaampi työskentely onnistuisi, jos työntekijöiden osaamista hyödynnettäisiin paremmin. Työntekijöiden mielestä he omaavat potentiaalia, jota työnantaja ei tunne. (Ora 2016.) Näin ollen tiimin tehokkuutta haettaessa on kiinnitettävä huomioitava myös yksilön henkilökohtaiseen osaamiseen ja potentiaalin, jotta se saataisiin osaksi tiimin osaamista ja siten tiimi saataisiin toimimaan tehokkaammin. Valmentava johtajuus on avain hyvään tehokkuuteen (Harmaja ja Hellbom, 2007, 225). Sen avulla henkilökohtainen potentiaali saadaan ryhmän käyttöön.

Tiimiorganisaatio koostuu itseohjautuvista tiimeistä (Spiik 2004, 117). Katzenbackin ja Smithin (1993, 57) mukaan jokaisen organisaation on määriteltävä mitä tiimi juuri heille tarkoittaa, koska yksiselitteistä määritelmää ei ole. Tiimi koostuu esimiehestä sekä alaisista, mutta variaatioita on paljon, riippuen muun muassa organisaation rakenteesta, alasta, tehtävistä ja tarpeista. Joskus yksi henkilö voi kuulua useampaan tiimiin. Tiimitoiminnan periaatteet ovat samankaltaiset riippumatta siitä, mitä päämäärää varten tiimi on perustettu. Myös tiiminvetäjän haasteet ovat samanlaiset, toimialasta ja organisaatiotasosta riippumatta. (Spiik 2014; Salminen 2013, 28.)

3.2 Tiimitoimintaan siirtyminen

Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen ja joillekin hyvin haasteellinen muutosprosessi. Tiimityö edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista ja monesti muutoksen ohessa joudutaan tarkastelemaan omia arvoja ja asenteita. Kun tiimityöskentelyyn siirrytään, tarvitaan paljon avointa ja rehellistä keskustelua vastuusta ja valtuuksista. Vanha käskyjohtaminen ja tiimitoiminta ovat monessa suhteessa ristiriidassa keskenään. Onnistunut tiimityö ja tiimien rakentaminen edellyttää lähes aina koulutusta ja valmennusta, johon johdon, esimiesten sekä tiimin jäsenten tulisi osallistua. Ryhmän tulee ymmärtää mikä tiimi on, miksi niitä rakennetaan ja mihin tiimeillä pyritään organisaation ja yksilön kannalta. Tiimityö on keino käyttää olemassa olevia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla, niin että asiakkaat ovat tyytyväisiä, henkilöstö voi hyvin, työtyytyväisyys kasvaa, tulosta syntyy ja toiminta kehittyy. (Salminen 2013, 43; Spiik 2014.)

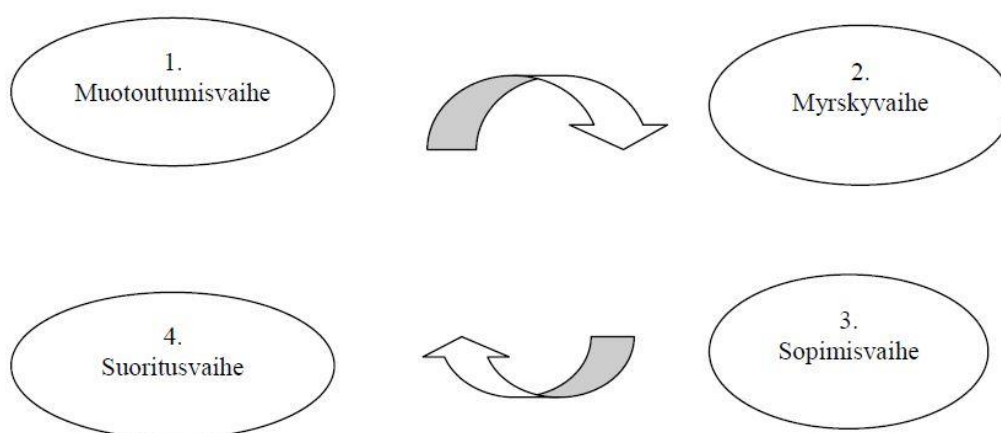
Kun organisaatiossa siirrytään tiimityöhön, sen onnistumiseen vaikuttavat monet seikat. Tiimille pitää määritellä vastuualueet ja avaintehtävät, tavoitteet ja pelisäännöt ja näiden tulee olla osa organisaation strategiaa. Tiimityöskentelyyn siirtyminen aiheuttaa monesti vaikeuksia, joka liittyvät esimerkiksi asenteisiin ja arvoihin. Toimivan tiimin muodostaminen yksilötyöskentelyyn tottuneista ihmisistä ei ole helppoa eikä nopeaa. Kun tiimi alkaa muotoutua ja se oppii uusia taitoja ja muuttuu itseohjautuvammaksi, tulee esimiesten huomioida tämä omassa toiminnassaan. Kun tiimi on sisäistä-

nyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation päämäärän ja tarkoituksen kanssa, voidaan tiimiltä odottaa todellisia tuloksia. Toimivan tiimin muodostuminen vie kuitenkin aina oman aikansa, eikä muutoksen vieminen käytäntöön ole aina helppoa. Tiimitoiminta voidaan kuvata kasvuprosessina, joka syntyy määrätietoisella kehittämistyöllä, muttei silti tule koskaan valmiiksi. (Spiik 2014.)

Oikein toimiva tiimi on jatkuvasti vuorovaikutuksessa sisäisesti sekä ympäristönsä kanssa. Tiimin jäsenet tiedostavat, että täydellistä toimintatapaa ei ole olemassa, jonka vuoksi kehittäminen ja kehittyminen ovat osa jokapäiväistä työskentelyä. Tarvittaessa oikein toimiva tiimi voi kyseenalaistaa myös johdon näkemyksiä, koska tiimillä on monesti läheisempi kontakti todellisuuteen ja asiakkaiden tarpeisiin. Viisas johto osaa käyttää hyväkseen tiimien sitoutumista, itsenäistä ajattelukykyä ja siten myös tiimin kehittämisehdotuksia. Tiimityöskentelyssä johtajuus ja esimiehisyyss näkyvät yhdessä sovituissa tavoitteissa ja pelisääntöissä, joiden laatua, taloudellisuutta ja muita ominaisuuksia mitataan sopivilla mittareilla. Tiimi vastaa yhteisesti esimiehelle tavoitteiden saavuttamisesta. Yksittäisten jäsenten suoriutuminen on sen sijaan tiimin sisäinen asia. Tiimi kehittää toimintaansa näistä saadun palautteen avulla. (Salminen 2013, 24; Spiik 2014.)

3.3 Tiimin kehitysvaiheet

Ryhmä ihmisiä ei ole tiimi, mutta siitä voi muodostua tiimi, kun se käy läpi erilaisia kehitysvaiheita. Tunnetuin tiimin kehitysvaiheiden kuvauksista lienee Tuckmanin malli. Tuckmanin (1965) mukaan mukaan tiimin on kasvatettava ja kuljettava neljän kehitysvaiheen kautta, jotta se pystyisi ajan mittaan tehokkaaseen ja tulokselliseen työskentelyyn. Kehitysvaiheista ensimmäinen on kuvion 3 mukaisesti muotoutumisvaihe (forming), jota seuraavan myrskyvaihe (storming) ja sopimisvaihe (norming), joiden jälkeen päädytään suoritussvaiheeseen (performing). (Heikkilä 2002, 274-275; Tuckman 1965, 384-399.)



Kuvio 3. Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Heikkilä 2002, 275).

Muotoutumisvaiheessa tiimi etsii itseään ja tyyliään. Tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisiaan, kommunikoimaan ryhmässä, tunnustellaan tilannetta hyvässä hengessä ja samalla saattaa muodostua pienryhmiä. Samalla haetaan merkitystä tiimille ja omalle jäsenyydelle tiimissä. Tämä vie aikaa

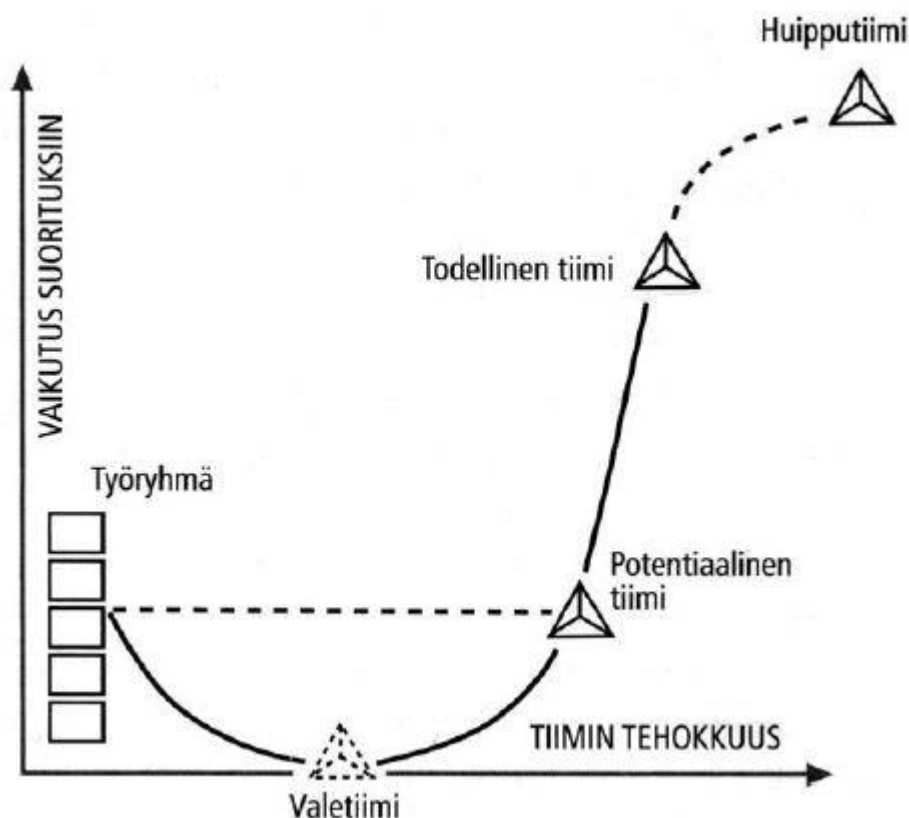
ja vaatii keskustelua ja kyseenalaistamista. Siksi varsinainen tiimin tehtävien hoitaminen on vähäistä. Myrskyvaiheessa tiimi kohtaa ja työstää niin henkilökohtaisia kuin yhteisiäkin stressin aiheita. Yhteistyötä tavoitellessa tiimin jäsenet opettelevat tarkemmin tuntemaan toisiaan sekä toisen toimintatapoja ja osaamisen tasoa. Myrskyvaihe on tiimille monesti vaikeaa aikaa, koska esiin tulevat tunteet ja kilpailu, jotka aiheuttavat konflikteja. Ja ongelmien esiintuominen saattaa tuoda mukanaan uusia ongelmia. Myrskyvaihe on kuitenkin tarpeellinen, jotta asioita saadaan vietyä eteenpäin ja tiimin toiminta kehittyy. Tämä vaihe on usein sekava ja haasteellinen ja tiimin johtajan rooli korostuu. Johtajan tulisi johtaa tiimiä myrskyvaiheessa valmentavalla otteella, ohjaten ja tarjoten omia näkemyksiään, mutta kysellen myös tiimin näkökulmia ongelmien ratkaisemiseksi. Ristiriidat tulisi pystyä ratkaisemaan, sillä selvittämättömät asiat nousevat väistämättä esiin jossain muussa tilanteessa. (Heikkilä 2002, 274–286; Tuckman 1965, 384–399.)

Myrskyvaihetta seuraa sopimisvaihe, jossa kasvetaan keskinäiseen yhteistyöhön. Tiimin identiteetti alkaa muotoutua; keskinäiset riippuvuussuhteet muuttuvat merkityksellisemmiksi samalla kun jäsenten välinen keskinäinen kilpailu ja oman erinomaisuuden korostaminen häviää ja luottamus kasvaa, jolloin heikkoudetkin pystyään myöntämään. Kaikki jäsenet koetaan tarpeellisiksi ja erilaisuutta arvostetaan. Rooliutuminen tiimissä etenee ja roolit hyväksytään. Tiimi kehittyy, tähtää yhdessä yhteisiin tavoitteisiin ja tiimi alkaa toimia itseohjautuvasti. Tiimin johtamisessa tapahtuu myös muutos: koska tiimi on entistä itseohjautuvampi, esimiehen roolissa painottuu enemmän valmentava esimiehisyys. Nyt tiimi toimii todellisena tiiminä. (Heikkilä 2002, 286–288; Tuckman 1965, 384–399.)

Vain näiden kolmen kehitysvaiheen kautta päädytään suoritussuoritusvaiheeseen, jonka tunnusmerkkejä ovat kypsyys ja keskinäinen hyväksyminen. Tätä vaihetta ei välttämättä saavuteta ikinä. Suoritusvaiheessa tiimin jäsenet ovat lojaaleja toisilleen, sitoutuneita organisaation tavoitteisiin, kommunikointi on avointa ja tiimi pystyy työskentelemään joustavasti, tehokkaasti, itseään kehittäen ja johtaen. Tässä vaiheessa tiimi on monesti muotoutunut niin tiiviiksi kokonaisuudeksi, että ulkopuolisista tuntuu jopa mahdottomalle päästä osaksi tiimiä. (Heikkilä 2002, 288–289; Tuckman 1965, 384–399.)

Tuckman päivitti malliaan myöhemmin lisäten sinne viidennen vaiheen. Tässä vaiheessa ryhmä hajaantuu, tiimin jäsenet siirtyvät uusien haasteiden pariin ja tiimin elinkaari alkaa alusta. Kyseessä on hajaantumisvaihe (abjourning), jossa tiimin toiminta tiiminä päättyy. (Tuckman ja Jensen 1977, 419–427.)

Tuckmanin (1965) näkemyksessä tiimin kehittämistä on paljon yhtymäkohtia Katzenbach ja Smithin (1993, 99–146) kuvaukseen tiimiksi kasvamisesta. Tiimi kehittyy viiden kehitysvaiheen kautta kuvion 4 mukaisesti. Kehitysvaiheita kuvataan nimillä työryhmä, valettiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi.



Kuvio 4. Tiimin suorituskäyrä (Katzbach ja Smith 1993, 101).

Työryhmältä puuttuu yhteinen päämäärä tai tavoitteita, jotka vaatisivat yhteisvastuuta tai tiimiratkaisua. Vuorovaikutus jäsenten kesken on lähinnä tietojen vaihtoa tai päätöksentekoa, joka vaikuttaa yksilön suoriutumiseen omista tehtävistään. Keskinäinen kilpailu on tyypillistä, koska painopiste on yksilöllisissä suorituksissa ja yksilövastuussa. Työryhmästä voi muotoutua valetiimi, jolla ei myöskään ole yhteistä päämäärää tai tavoitteita. Puutteellisesta vuorovaikutuksesta johtuen valetiemeissä kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten summa eli sen suorituskkyky on heikompi kuin työryhmän. (Katzbach ja Smith 1993, 104-107.)

Potentiaalinen tiimi pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan. Kehittämistä vaatii vielä päämäärän, tavoitteiden tai työtuloksien selkiyttäminen sekä yhteisvastuun ottaminen. Potentiaalisia tiimejä on paljon ja niiltä odotetaan kehittymistä käyrällä ylöspäin todellisiksi tiimeiksi. Koska suoritusvaikutukset voivat olla merkittäviä, käyrällä ylöspäin pyrkiminen on aina kannattavaa. (Katzbach ja Smith 1993, 107.)

Todellinen tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin yhteisvastuullisesti, tiimin määritelmän mukaisesti. Todellisesta tiimistä voi muotoutua huipputiimi, jos sen jäsenet ovat erittäin sitoutuneita myös toisten tiimin jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun ja menestymiseen. Tiimiin on muodostunut positiivinen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tuetaan yksilön suoritusta. Huipputiimi on kehityshaluinen ja kykenevä muutokseen ja se suoriutuu tehtävistään yli odotusten, paremmin kuin muut samassa tilanteessa olevat tiimit. Huipputiimeissä sitoutumisen ansiosta tiimin päämäärät muuttuvat jalommiksi, suorituspäämäärät tärkeämmiksi ja työskentelytavat tehok-

kaammiksi. Yhteisjohtajuuden esiintyminen on myös tyypillistä. Huipputiimejä on vähän, koska tarvittava henkilökohtainen sitoutuminen on vaikea saada aikaan ja ylläpitää, eikä olemassa ole yksiselitteistä kaavaa huipputiimin muodostumiselle. (Katzenbach ja Smith 1993, 81-82, 107-108; Salminen 2013, 49-50.)

Tiimin suorituskäyrä (kuvio 4) kuvaa näihin edellä määritettyihin vaiheisiin liittyviä piirteitä ja mahdollisuuksia. Suurimmat suoritushyödyt voidaan saada esiin, kun potentiaalinen tiimi kehittyy todelliseksi tiimiksi. Todellisen tiimin muotoutuminen huipputiimiksi vaatii tiimin jäseniltä poikkeuksellista henkilökohtaista sitoutumista. Tiimit voivat jäädä jumiin johonkin kehitysvaiheeseen, jolloin tarvitaan esimiehen tukea, jotta tiimin perusasiat pysyvät mielessä ja tiimin kehittymisen eteneminen on mahdollista. Kaikilla tiimeillä on loppu, mutta se ei välttämättä tarkoita suoritusten loppumista. Tiimin toiminta voi loppua tai siihen voi tulla muutoksia eri syistä, mutta se voidaan nähdä myös taitekohtana, jossa on runsaasti mahdollisuuksia hyödyntää suoritumahdollisuuksia jopa entistäkin paremmin. (Katzenbach ja Smith 1993, 102, 108.)

Huipputiimin muodostuminen vie paljon aikaa, jopa vuosia. Salminen (2013, 52) näkee huipputiimin muodostumisen edellytyksenä sen, että tiimin sisäisten ja ulkoisten prosessien sekä toimintatapojen ja -mallien tulee olla tehokkaita, kehittyneitä ja viimeisteltyjä. Yhteistyön tulee toimia myös muun organisaation osien ja sidosryhmien kanssa, eikä vain oma hyvä suoriutuminen riitä. Osaltaan tähän liittyy se, että tiimi osaa avoimesti yhteistyössä tunnistaa, analysoida ja ratkaista ongelmiaan. Huipputiimin tulee myös olla tehokas toiminnoissaan, sen tulee osata arvioida kriittisesti omaa toimintaansa toiminnan kehittämiseksi ja sen pitää kyetä myös viestimään ja raportoimaan tekemisistään ja saavutuksistaan. (Salminen 2013, 49-68.) Näiden ominaisuuksien valossa on selvää, että huipputiimiksi kehittyminen ei ole yksinkertaista eikä helppoa, vaan vaatii panostusta jokaiselta tiimin jäseneltä. Myös Hackmanin (2002, 41) on samoilla linjoilla ja hänen mukaansa tiimitoiminta vaatii sen, että sille on asetettu tiimin yhteinen tavoite, selkeät rajat ja määritelty vetäjä, joka huolehtii työprosesseista. Toiminnan kannalta tärkeää on myös se, että tiimin pysyy kasassa riittävän pitkään. Tiimitoiminnassa tärkeintä on saada nämä asiat kuntoon ja siitä vastaa tiimin vetäjä tai tiimin kokoaja.

3.4 Tiimitoiminnan kehittäminen Savonialla

Tiimin kehittämiseen ja kehittymiseen vaikuttavat monet seikat. Tiimin kehittäminen riippuu hyvin paljon siitä, missä kehitysvaiheessa tiimi on, mutta kehitystyössä pyritään kuitenkin kohti huipputiimiä. Savoniasta tuli tiimiorganisaatio vuoden 2015 alussa ja sen tiimit elävät eri kehitysvaiheissa. Joissakin tiimeissä tiimiytyminen ei vielä ole kovinkaan pitkällä, mutta toiset tiimit ovat toimineet tiimin kaltaisesti jo ennen tiimiorganisaatioksi siirtymistä. On selvää, että muutos tiimiorganisaatioksi ei käy hetkessä ja tarpeen tullen tiimien rakenteitakin voidaan vielä joutua muokkaamaan, jotta tiimitoiminta saadaan onnistuneesti käyntiin kaikissa tiimeissä. Tämä vaatii johdolta niin sanottua pelisilmää, mutta tarpeen tullen myös uskallusta tehdä muutoksia jo muodostettuihin tiimeihin.

Jotta henkilöstö pystyy kehittymään taitaviksi tiimiläisiksi, on huomioon otettava monta eri tekijää: organisaatiokulttuuri, johtamismalli, henkilöstön aiemmat kokemukset, henkilöstön asiantuntija-

osaaminen ja muutosvalmius sekä organisaation keskinäinen luottamus ja vuorovaikutustaidot. Tiimiläisten ja tiimin kehittymistä voidaan tehokkaasti nopeuttaa tiimivalmennuksen avulla sekä panostamalla tiimitaitojen omaksumiseen esimerkiksi koulutuksen avulla. Jotta tiimitoiminnasta saadaan hyötyä, on tiimien kehittämiseen panostettava kunnolla. (Salminen 2013, 46.) Myös Laukkasen ja Siimekselän (2016, 22) mukaan toimivan tiimin muodostuminen ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii aikaa ja oikeanlaista johtamista.

Savonia otti alkuvaiheessa huomioon tiimiorganisaation tuomat muutokset ja järjesti henkilöstölle koululuksia yhteistyössä BoMentis Coaching Housen kanssa. Ensin keskityttiin luomaan yhteistä maaperää ja sitouttamaan vastuuhenkilöt. Tämä tarkoitti sitä, että esimiehiä ja tiimivastaavia valmennettiin johtamiskulttuurin muutokseen helmikuussa 2015. Koulutuksen aikana perehdyttiin nykyiseen organisaatiokulttuuriin sekä siihen mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Tiimityöskentelyn myötä johtamiskulttuurikin väistämättä muuttuu, joten pohdittiin millaista johtaminen on nyt, mitä sen halutaan tulevaisuudessa olevan, missä on kehitettävää, miten johtamiskulttuurin muutos saadaan aikaan ja mitkä hyviksi havaituista käytännöistä halutaan säilyttää jatkossa. Toimintaa pyrittiin muuttamaan siten, että se tähtäisi entistä enemmän valmentavan johtajuuden toteutumiseen johtamistyössä.

Seuraavassa vaiheessa koko Savonian henkilöstölle pidettiin tiimivalmennus ”Tiimityössä tulosta ja työniloa” maaliskuussa ja kesäkuussa 2015. Koulutuksessa perehdyttiin siihen mitä tiimityö on, miksi siihen on siirrytty. Koulutuksessa käsiteltiin myös tiimin kehitysvaiheita, vastuuta tiimissä, johtajuuden muutosta, tiimidynamiikkaa, henkilöiden rooleihin tiimissä ja tiimihengen luomista sekä sitä miten oman tiimin toimintaa voitaisiin tehostaa ja parantaa. Muun muassa näiden teemojen avulla käsiteltiin johtajuutta ja sitä miten se muuttaa yhteistyötä tiimiläisten ja tiimin johdon kesken. Tiimikoulutusten jälkeen tiimit määrittelivät toimintansa ja sen tavoitteet tiimisopimuksiin, joita on myöhemmin päivitetty. (Diov 2015a.)

Keväällä 2015, vajaan puolen vuoden toiminnan jälkeen, kerättiin palautekyselyllä jokaiselta tiimiltä heidän kokemuksiaan tiimityöstä ja siihen siirtymisestä. Tiimikyselyn mukaan tiimitoiminta on lähtenyt pääasiallisesti hyvin käyntiin ja henkilöstö on siihen sitoutunut. Yhteistyön henki näkyy myös toiminnassa, hyvää ilmapiiriä on saatu muodostettua ja kollegoiden osaaminen on tullut tutummaksi. Tiimitoimintaa on kuitenkin kehitettävä edelleen käytännön kokemusten ja kerätyn palautteen avulla, koska tiimitoiminta on vielä kehityksensä alkuvaiheessa. Kehittämiskohteiksi tiimikyselyssä nousivat esimerkiksi tiimien kokoonpano, tiimin vaikutusvallan, vastuun ja päätösvallan jakautuminen, yhteistyö muiden tiimien kanssa ja esimiehen roolin ja tehtävien selkeä määrittely. (Diov 2015a; Laukkanen ja Siimekselä 2016, 24.)

Tiimikyselyn tulosten pohjalta tehtiin raportti, jossa esiteltiin tarpeellisiksi nähtyjä jatkotoimenpiteitä. Raportin mukaan tiimin tavoitteisiin ja tiimisopimuksiin liittyen tavoitteena oli kartoittaa tiimit, joissa on epäselvyyttä tiimin tavoitteista ja tiimin roolista organisaatiossa ja tukea tiimin keskustelua yhteisten tavoitteiden löytymiseksi. Lisäksi tiimien työilmapiiriä pyritään tarkkailemaan ja tarvittaessa tarjoamaan tukea ja valmennusta yhteistyön toimivuuden ja sitoutumisen takaamiseksi. Tiimien toi-

mintatapoja ja työnjakoa tulee selkiyttää edelleen, kuten myös tiimivastaavan ja esimiehen rooleja-kin. Tarpeen niin vaatiessa, tiimien rakenteita voidaan kehittää. Kyselyn osa-alueista johtamiseen suhtauduttiin kriittisimmin. Johtamisessa tulee panostaa vision ja strategisten tavoitteiden kirkastamiseen. Tiimien sisäistä ja niiden välistä yhteistyötä on kehitettävä esimerkiksi yhteisten tavoitteiden kautta, yli tiimi- ja koulutusalarajojen. Samalla on seurattava tiimiytymistä ja siten arvioitava lisätuen tarve. Tärkeäksi nähtiin se, että esimiehet varmistavat toiminnassaan aktiivisen vuorovaikutuksen tiimeihin ja varaavat riittävästi aikaa tiimien tukemiseen ja ohjaamiseen. Selkeä ja toimiva viestintä johdolta ja priorisointi nähdään tärkeänä. Esimiestyössä tarvitaan määrätietoista ja valmentavaa otetta. Samalla johdon on pidettävä huoli, että tiimien fokus on perustuksessa, epäolennaiset asiat unohtaen ne voivat jatkaa kehittymistä toimiviksi tiimeiksi. (Diov ja Hyvärinen 2015.)

Uuden toimintamallin käyttöönotossa muutoksen johtaminen on oleellista, koska henkilöstö voi tuntea epävarmuutta suuren muutoksen edessä. On tärkeää, että henkilöstö tuntee saavansa tukea esimiehiltä ja äänensä kuuluviin. Muutos ei saa pysähtyä tähän, vaan on kehitettävä jatkuvasti uusia toimintatapoja ja siten luotava henkilöstölle muutoksessa onnistumisen tunnetta. On tärkeää, että henkilöstö näkee tiimiytymisen hyödyt arjessa ja että kommunikaatio toimii niin tiimeissä kuin tiimien välilläkin. Näin henkilöstö näkee muutoksen olevan onnistunut ja tiimitoiminta kehittyy edelleen. (Diov ja Hyvärinen 2015.)

Tiimikyselyn pohjalta on tehty varsin hyviä ja kattavia johtopäätöksiä organisaatiosta ja tiimeistä ja tiimitoiminnasta. Ensimmäisen tiimikyselyn kehittämistoimien toteuttamista ja niiden onnistumista voidaan varmasti arvioida toisen tiimikyselyn tulosten perusteella. Vaikka asioita tutkitaan ja niitä kehitetään, aina ilmenee uusia kehittämiskohteita. Yksi tiimitoiminnan kehittämistoimenpide Savonilla on myös tämän opinnäytteen mahdollistaminen.

Tiimitoiminnan kehittäminen on usein vaikeaa ja siksi tiimiorganisaation aloitusvaiheeseen tulisi panostaa, jotta lähtökohta olisi mahdollisimman hyvä. Tiimitoiminnan käynnistämisen vaikeudet liittyvät monesti liialliseen optimistisuuteen toiminnan kehittämisen suhteen, tiimitoiminnalla saavutettavien hyötyjen epäselvyyksiin, johdon haluttomuuteen jakaa valtaa, sitoutumisongelmiin ja muutostarintaan, puutteellisiin vuorovaikutustaitoihin tai organisaation kyvyttömyyteen perustaa tiimitoiminnalle suotuisa toimintaympäristö. Tiimitoiminta ei ole ratkaisu organisaation ongelmiin, vaan se alkaa tuottaa tulosta vasta sitten, kun tiimin jäsenet ovat oppineet tiimityössä oleelliset taidot ja he ovat sitoutuneet aidosti tiimitoiminnan kehittämiseen. Ja tämä kaikki vaatii aikaa, taitoa ja pitkäaikaista sitoutumista koko organisaatiolta. (Salminen 2013, 39-41.)

4 TIIMIJOHTAMINEN

Tiimin toimintaan vaikuttaa oleellisesti sen johtaminen. Tässä luvussa käsittelen lyhyesti johtamista yleensä ja sen jälkeen perehdyn tarkemmin tiimien johtamisen erityispiirteisiin. Tiimitoiminnan ja tiimijohtamisen lähtökohtana ovat usein tiimisopimukset, joita käsitellään sekä yleisellä että Savonian tasolla. Lopuksi esittelen Savonian tiimijohtamismallin.

4.1 Johtamisesta yleisesti

Johtamiselle ei ole yhtä selvää määritelmää, johtamismalleja on lukemattomia ja johtajuus käsitellään eri asiayhteyksissä hyvin eri tavoin. Mielestäni Sydänmaanlakka (2009, 149) on tiivistänyt erinomaisesti hyvän johtajuuden näin: ”Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Hyvä johtaminen on valistavaa, ei alistavaa. Vain valistava johtaminen saa yksikön tiimin ja organisaation kukoistamaan. Johtajana oleminen on palveluammatti. Johtajan pitää antaa hyvää johtamispalvelua. Johtajan on organisointava onnistumisia. Johtaja on onnistunut silloin kun hänen työntekijänsä menestyvät.”

Johtajuutta tarvitaan, jotta ryhmät liikkuvat ja muuttava muotoaan, kulkevat mieluusti samaan suuntaan ja siten rakentavat yhteistyötä. Johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen. Johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja, joilla johtajuus tulee esille. Johtaminen on asennetta ja todellisia tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 28.) Hyvä johtaminen on erilaista riippuen siitä mitä ja millaista organisaatiota johdetaan, mutta peruseriaatteet ovat samat. Johtaminen yleiskäsitteenä on yleinen prosessi, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa (Sydänmaanlakka 2004, 18).

Johtaminen ei ole helppoa, vaan johtajalta edellytetään tiettyjä kykyjä ja ominaisuuksia. Johtajatyyppejä on erilaisia, mutta kaikki johtajat tarvitsevat vahvaa itsetuntemusta, sosiaalisia taitoja, tunneälyä, asiantuntemusta, kykyä havaita näkymättömiä signaaleja niin organisaatiossa kuin sen ulkopuolellakin. Lisäksi on hallittava erilaisia johtamistaidon instrumentteja. Vaikka nämä taidot olisivat hallussa, johtaminen ei onnistu ilman oikeanlaista asennetta. Loppujen lopuksi kyse on lähes aina ihmisten johtamisesta vaikka myös asioita tulee osata johtaa. (Lundberg 2005, 14-18.)

Maaailman muuttuminen teknologian ja uusien työelämäsukupolvien myötä vaatii muutosta myös johtamiskulttuuriin. Suomessa yhteiskunta on läpikäynyt suuria muutoksia viime aikoina ja yhä useammat työskentelevät nyt asiantuntijatehtävissä. Sen myötä myös esimiesasema ja johtamismalli ovat muuttuneet. Jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä talossa, heidän johtamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Valmentava johtajuus ottaa nämä näkökulman huomioon ja ehkäpä siksi se on viime aikoina ollut nousemassa keskeiseksi johtamisen valtavirraksi. Esimiesvastuun ja valmentavan otteen yhdistäminen ei aina ole helppoa, vaan joskus turvaututaan mieluummin hierarkkiseen johtamistapaan. Molemmissa on puolensa ja molempia tarvitaan, mutta oleellista on johtajuuden ja esimiestyön kehittyminen ja kehittäminen. Johdon kehittäminen on tärkeää, sillä heidän toiminnallaan on suora vaikutus muun organisaation toimintaan. Johdon kehittäminen on keino varmistaa or-

ganisaation jatkuva menestys ja kilpailukyky ja kehittämisen tulee olla pitkäkestoista toimintaa, joka liittyy organisaation strategiaan. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 18-20, 34; Carlsson ja Forssell 2008, 13-19; Ristikangas ja Grünbaum 2014, 11-12, 19; Luoma ja Salojärvi 2007, 23-24.)

4.2 Tiimijohtamisen määritelmä

Tiimin johtajan rooli on riippuvainen siitä, onko kyse tiimin sisäisestä vai ulkopuolisesta johtajuudesta. Tiimin sisäinen johtaja toimii myös tiimin jäsenenä, jolla on samat vastuut ja tehtävät kuin muillakin tiimin jäsenillä. Tiimin ulkoinen johtaja keskittyy usein tiimien välisen yhteistyön koordinointiin ja tiimin toimintaedellytysten luomiseen. Jos tiimillä on ulkoinen esimies, sillä on usein myös tiiminvetäjä, jolla ei varsinaista esimiesvastuuta ole. Tiiminvetäjän ja tiimiesimiehen työtehtävät ovat kuitenkin samantapaisia ja osittain jopa päällekkäisiä. (Spiik 2004, 183-185; Pirnes 1998, 57.)

Tiimin johtaminen on rikasta vuorovaikutusta tiimin kesken, jossa tiimi etenee yhdessä kohti määritettyä tavoitetta. Roolista riippumatta tiimin johtaja on vuorovaikutuksessa asiantuntijoihin, jotka puolestaan ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Johtaminen on monipuolista yhteistoimintaa, eikä johtaminen ole perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista. Johtamisen vastuu on siis jaettu koko tiimille. Tiimin päämääränä on muodostaa huipputiimi, joka menestyy. Huipputiimiksi kehittyminen ei ole helppoa tai nopeaa, vaan se vaatii paljon kaikilta tiimin jäseniltä, myös johdolta. Huipputiimin muodostamiseen tarvitaan monenlaista osaamista. Tiimin on ymmärrettävä tiimityöskentelyn perusteet, sen on oltava ammatillisesti osaava ja oleellista on myös tiimijohtamisen osaaminen. Hyvä tiimijohtaminen vaatii erityistä osaamista ja harjaantumista, etenkin kun tiimityön muutoksen myötä virtuaalitiimit ja hajautetut tiimit ovat yleistyneet. Tiimijohtamisessa oleellista on luoda sellainen ympäristö, jossa toteutuu hyvä vuorovaikutteisuus kaikkien tiimin jäsenten kesken. Tiimin johtaminen on ennistä enemmän hyvää yhteistoimintaa, jossa johtaja huolehtii myös tiimien välisen yhteistyön toteutumisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 160-166.)

Tiimiorganisaatiot yleistyivät viime vuosikymmenen lopulla, jolloin johtamisen painopiste siirtyi asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, yksilöiden osallistamiseen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Tavoitteena olivat mahdollisimman itseohjautuvat tiimit. Johtaminen on kuitenkin muutoksessa; nyt tiimityöskentelyn tavoitteena on usein jakaa vastuu tiimiläisten kesken ja siten sitouttaa yksilöt tiimiin. Oleellista ovat toimivat prosessit ja innostava yhteistyö. Nykyaikana johtamiselta vaaditaan arvostavaa ja osallistavaa otetta sekä tavoitteellista, yhteistä toimintatapaa. Puhutaan yhä enemmän valmentajan taidoista ja valmentavasta johtajuudesta. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 16.)

4.3 Tiimisopimukset

Tiimisopimuksessa määritellään asiat siten, että tiimi ei tarvitse toimintaansa ulkopuolista ohjausta. Jokaisella tiimillä on oma tiimisopimuksensa, jota tiimi toteuttaa itseohjautuvasti ja joka on sille varata vasten räätälöity. Tiimisopimukseen mukaan otettavat asiat mietitään tarkkaan ja sovitaan tiimin kanssa. Jos yhteistyötä tekeviä tiimejä on paljon, kannattaa tiimisopimuksissa käyttää yhtenäistä sopimus pohjaa. Sopimus pohjakin on hyvä tehdä yhdessä tiimien kanssa. Jos se on hankalaa, niin tulisi

ainakin pyytää tiimeiltä palautetta ja parannusehdotuksia, jolloin tiimi sitoutetaan tiimisopimukseen jo sen suunnitteluvaiheessa. Tiimisopimus tehdään yleensä vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään säännöllisesti. Koska tiimien koko ja tehtävät vaihtelevat paljon, käsitellään tiimisopimuksessa vain tiimiä koskevat kohdat, kaikkia kohtia ei välttämättä tarvitse käsitellä. Tiimi voi myös tarvittaessa lisätä toiminnalleen oleellisia asioita tiimisopimukseensa. (Spiik 2004, 230; Spiik 2014.)

Savonialla tiimien toimintaa säätelevät ammattikorkeakoulu- ja osakeyhtiölaki sekä Savonian johtosääntö, muut säännöt ja toimintaohjeet. Tiimisopimuksessa määritellään tiimin toimintaan liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä ja sitä päivitetään vuosittain. Tiimisopimuksista pyritään tekemään mahdollisimman konkreettisia, koska silloin ne ohjaavat aidosti tiimin toimintaa. (Diov 2015b.)

Tiimisopimuksessa kuvataan tiimin perustehtävä ja määritellään tiimin tavoitteet määrääjäksi, määritellään mittareita, arvioidaan tiimin osaamisrakennetta, määritellään tiimivastaavan ja tiimin jäsenten työnjako tiimissä lisäksi määritellään tiimin toimintatavat ja pelisäännöt sekä kuvataan tiimien välistä yhteistyötä ja arvioidaan tiimin toimintaa. Tiimin perustehtävä selviää, kun kuvataan tiimin rooli Savonian kokonaistoiminnassa, kirjataan tiimin rooli ja tehtävä tulossopimuksen toteuttajana eli tutkinto-ohjelmat/koulutusvastuu, johon tiimi erityisesti kohdentaa toimintansa. Tämän lisäksi sovi- taan miten tiimi vastaa tehtäväkokonaisuuden toiminnan sujuvuudesta ja kehittämisestä. Tiimien mittarit määritellään tiimikohtaisesti. Mittareina tulossopimuksen lisäksi voivat toimia opiskelija- ja/tai asiakastytyväisyys, julkaisut, kv-toiminta, liiketoiminta tai TKI-toiminta. Tiimin osaamisra- kenne on hyvä tiedostaa, joten tiimisopimukseen kirjataan kuvaus tiimin perus- ja erityisosaamisesta. Samalla arvioidaan kehittämistarpeet ja luodaan suunnitelma tiimin osaamisen kehittämiseksi. Tiimisopimuksesta käy ilmi myös tiimivastaavan ja tiimin jäsenten välinen työnjako työaikaressurssien mukaisesti. Tiimin jäsenten tehtävät ja roolit kuvataan yksilöidysti tiimin perustehtävien kannalta. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2015a.)

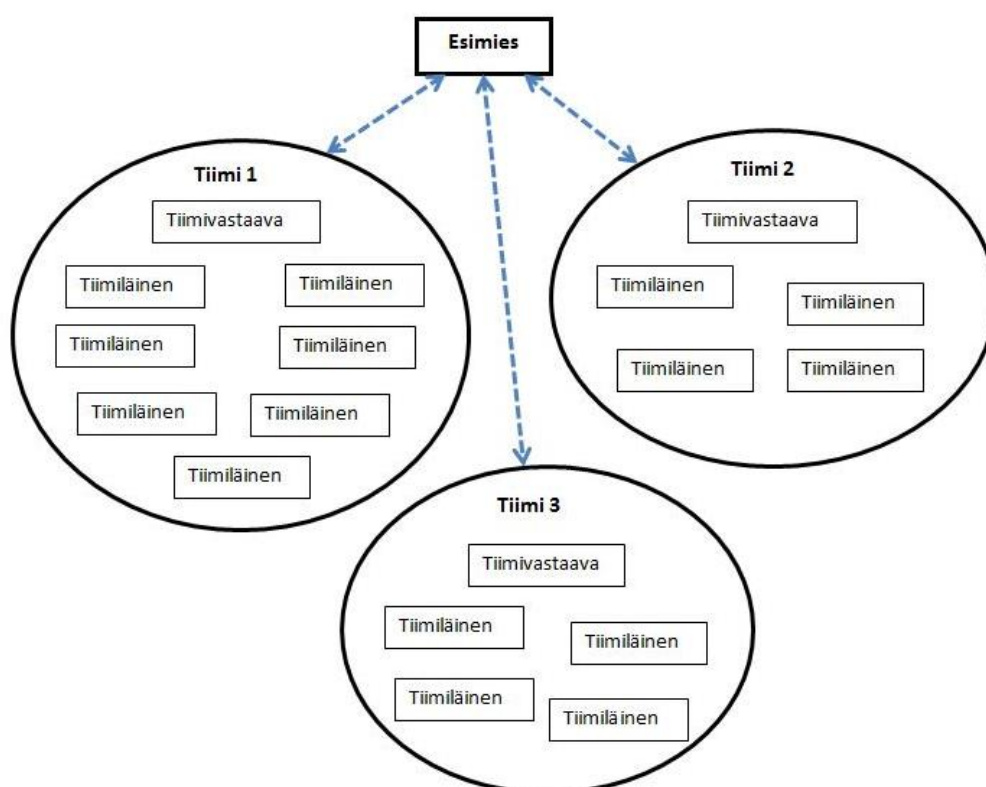
4.4 Tiimijohtaminen Savonialla

Savoniasta tuli tiimiorganisaatio 1.1.2015, jolloin Savonian johtamisjärjestelmä ja organisaatio uudis- tettiin. Savonian toiminta organisoitiin tiimeihin kahdelle monialaiselle koulutusvastuualueelle ja kes- kitettyihin hallinto- ja korkeakoulupalveluihin. Organisaatorakenteen muuttaminen hierarkkisesta organisaatiosta tiimiorganisaatioksi on pitkä prosessi ja muutosta valmisteltiin huolellisesti. Kaiken muutoksen ohella, vuonna 2014 Savoniassa käytiin läpi raskaat yt-neuvottelut, jotka myös vaikutti- vat henkilöstön jaksamiseen. Esimiesten määrä väheni ja esimiehiä vaihtui. Esimiestyöhön ja tiimi- toimintaan panostaminen on kuitenkin keskeisestä Savonian toiminnassa ja sillä pyrittiin tukemaan henkilöstön tyytyväisyyttä, jaksamista ja työn tuloksellisuutta. Silti muutokset saivat aikaan sen, että loppuvuodesta 2014 sitoutuminen uuden kehittämiseen kärsi. Siirtyminen uuteen organisaatio- ja johtamisjärjestelmämalliin ja tiimitoimintaan vaatii aina yhteistä valmennusta ja keskustelua henki- löstön kanssa. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2016d, 3, 6; Savonia-ammattikorkeakoulu 2015b, 6; Savonia-ammattikorkeakoulu 2015c, 14, 27.)

Kun tiimitoimintaa oli takana vuosi, todettiin, että tiimitoiminta on lähtenyt hyvin käyntiin ja tiimimalli on kehityspolulla. Tiimityössä on havaittavissa eroja tiimien välillä, joten on kiinnitettävä huomiota tiimien yhteistoimintaan ja niiden johtamiseen. Kokonaisuudessaan vastuullinen tiimityö edellyttää jatkossa valmiuksien vahvistamista. Vuoden 2015 alkupuolella toteutetussa tiimikyselyssä päädyttiin samanlaisiin tuloksiin ja niiden pohjalta tehtiin suunnitelmia tiimitoiminnan kehittämiseksi. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2016d, 9-10.) Toinen tiimikysely toteutettiin lokakuussa 2016 ja sen tulosten pohjalta kehittämistoimia todennäköisesti arvioidaan uudelleen.

Spiikin (2004, 184-185) mukaan nykyisin tiimeissä on yleisesti käytössä malli, jossa esimies on tiimin ulkopuolella ja tiimille on määritelty tiiminvetäjä, jota voidaan kutsua myös yhdyshenkilöksi, tiimiohjaajaksi tai – valmentajaksi. Tiimivastaavan ja esimiehen tehtävät ovat samantapaisia ja osittain päällekkäisiäkin, mutta tiimivastaava osallistuu silti usein tiimin varsinaiseen työhön. Lisäksi hän toimii tiimin yhdyshenkilönä eli välittää tietoa tiimille ja sieltä ulospäin. Koska esimies toimii tiimin ulkopuolella, hän tulee mukaan esimerkiksi tiimikokouksiin, vain silloin kun häntä siellä tarvitaan.

Savonian tiimimallin lähtökohtana on tiimi-esimies suhde kuvion 5 mukaisesti. Jokaisella tiimillä on esimies ja joissakin tiimeissä esimiehiä voi olla useampia. Lisäksi lähes kaikissa tiimeissä on tiimivastaava. Jos tiimissä ei ole tiimivastaavaa, niin esimies hoitaa myös tiimivastaavan tehtävät. Yhden esimiehen vastuulla on yksi tai useampia tiimejä, koulutusalaista tai toiminnoista riippuen. Yksi henkilö kuuluu pääsääntöisesti yhteen tiimiin, mutta poikkeuksiakin on. Lisäksi tarpeen mukaan on rakennettu eri toimintoja tai projekteja varten työryhmiä, joissa voi olla jäseniä monialaisesti, monista eri tiimeistä



Kuvio 5. Yleiskuva Savonian tiimi-esimiesrakenteesta (Mustonen 2016).

Savonialla tiimivastaavan toimenkuva on vahvasti edellä kuvatun Spiikin (2004) mallin mukainen. Tiimivastaava toimii esimiehen ja tiimin välissä, mutta hän ei ole esimiesasemassa. Osa tiimivastaavan vastuista on määritelty Savonian tasolla. Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu osallistua ohjausryhmän toimintaan, koordinoida työskentelyä vuosikellon mukaisesti, toimia tiimikokousten puheenjohtajana, valmistaa tiimi esimiehen kanssa käytävään ryhmäkehityskeskusteluun ja hänellä on oikeus päättää tiimin työtehtävien käytännönjärjestelyistä. Lisäksi hänellä on raportointivelvollisuus tiimin toimivuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimit voivat itse määrittelevät muita tiimivastaavalle kuuluvia tehtäviä, joten toimenkuva voi olla varsin erilainen tiimistä riippuen. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2015a.)

5 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Tässä luvussa selvitän valmentavan johtajuuden kokonaisuutta. Aluksi kerron mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan ja mikä ovat valmentavan johtajuuden toteuttamisen peruseriaatteen. Tiimin esimies toimii monesti tiiminsä valmentajana, joten lopuksi perehdytään valmentavaan esimiehisiin ja tiimin valmentamiseen sekä siihen, mitä taitoja esimies tarvitsee ja miten valmentajuudessa voi kehittyä.

Savoniassa valmentava johtajuus perustuu Bomentis Oy:n koulutuksiin, joita pitivät Vesa ja Marjo-Riitta Ristikangas. Tästä syystä peilaan valmentavaa johtajuutta vahvasti Ristikankaiden näkemysten kautta, verraten sitä muihin valmentavan johtajuuden ja coachingin näkemyksiin. Valmentavalle johtajuudelle ei ole yhtä selkeää määritelmää eikä termien käyttö ole vielä vakiintunutta. Valmentava johtajuus pohjautuu valmennukseen perustuvaan kehitysmenetelmään, coachingiin. (Carlsson ja Forssell 2008, 28-29 ja Jackson 2005, 45-47.) Termien vakiintumattomuuden vuoksi termit coaching, valmennus, valmentava johtajuus, valmentava esimiehisyys, business coaching ja executive coaching käytetään rinnakkain ja tarkoittaen samaa, vaikka niiden perimmäiset merkitykset hiukan eroavatkin toisistaan. Bresser ja Wilson (2006, 10-11) toteavatkin, että vaikka coachingista on monia määritelmiä, niin useimmat niistä kuvaavat samaa ilmiötä. Coaching on itseohjautuvaa oppimista, henkilökohtaista oppimista ja kasvua sekä parantunutta suorituskyykyä, joka voimaannuttaa ihmistä. Samaan päämäärään tähtää myös valmentava johtajuus.

Valmentavaa johtajuutta koskevaa perusteellisempaa akateemista tutkimusta todellakin tarvitaan vielä. Tehdyt tutkimukset ovat varsin hajanaista ja tarvittaisiin käytännön kokemuksiin perustuvaa tietoa, jotta siltä pohjalta valmentavaa johtajuutta ja sen koulutusta pystytään kehittämään. (McCarthy & Milner 2013, 768-769, 776.)

5.1 Valmentavan johtajuuden määrittely

Valmentava johtajuus on näkökulmasta riippuen osaamisen kehittämismenetelmä, ajattelumalli tai johtamismalli. Valmentava johtajuus on saanut alkunsa 80-luvulla Yhdysvalloissa coachingista, yleistyen maailmalla 2000-luvun alussa. Suomeen coaching ja sen myötä valmentava johtajuus saapui 2000-luvun alussa ja se on saanut yhä enemmän jalansijaa viimeisen kymmenen vuoden aikana ja sen suosio kasvaa koko ajan. (Carlsson ja Forssell 2008, 28-29; Luoma ja Salojärvi 2007, 30-31.) Yleisesti uskotaan, että valmennus tulee olemaan tulevaisuudessa työpaikkojen ominaispiirre. Nykyään esimiehistä halutaan tehdä valmentajia, jotka auttavat alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa. (Havunen, 2004, 15.)

Valmentavan johtajuuden ja coachingin periaatteet ovat pitkälti samat. Coaching on alun perin tekniikkana yksilölähtöinen ja se perustuu tiiviiseen suhteeseen valmennettavan ja valmentajan kesken. Coachingia on sovellettu myös ryhmätasolla, mutta varsinkin suuren ryhmän kanssa tekniikka ei ole toimiva. Coachingista on johdettu myös tiimicoaching-tekniikka, jossa tiimiä käsitellään yksilönä, yhtenä valmennettavana yksikkönä tai kokonaisuutena. Coachingissa ei siirretä tietoa valmennettaval-

le, vaan lähtökohtana on valmennettavan itse asettamat tavoitteet. Niitä tavoitellaan siten, että valmentaja pyrkii keskustelujen kautta tehostamaan valmennettavan omaa ajattelua, joka taasen johtaa siihen, että valmennettava pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Suomen Coaching-yhdistyksen (2016) sanoin valmentava johtajuus on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Toki valmentaja on koko ajan tukena, mutta pääpaino on silti valmennettavassa ja hänen ajatuksissaan.

Räsänen (2007, 15-17) mukaan coaching tarjoaa henkilökohtaisen ja tehokkaan menetelmän johtamisen ja esimiestyön sekä siten myös koko organisaation kehittämiseen. Siten sillä on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Coaching on tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi, valmennettavan ja hänen organisaationsa parhaaksi. Keskeisenä tavoitteena on parantaa valmennettavan taitoa hyödyntää kyvykkyyttään. Tavoitteena on valmennettavan kehitys ja sitä kautta toimintatapojen pysyvä positiivinen muutos. Jotta tuloksia saavutetaan, on oleellista luoda valmentajan ja valmennettavan välille luottamuksellinen yhteistyösuhde, toiminnan on oltava henkilökohtaisella tasolla. Coaching ei kuitenkaan ratkaise valmennettavan haasteita, vaan auttaa häntä itseään ratkaisemaan ne. (Räsänen 2007, 15-17.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 12) määrittelevät valmentavan johtajuuden näin: "Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille." Lisäksi valmentava johtaja motivoituu sisäisesti ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta sekä toisten työn organisoinnista. Valmentava johtajuus on siis ryhmälähtöistä, eikä siinä keskitytä vain yksilön valmennukseen, vaan valmennusta ajatellaan kokonaisvaltaisemmin koko tiimin ja organisaationkin kannalta (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 34).

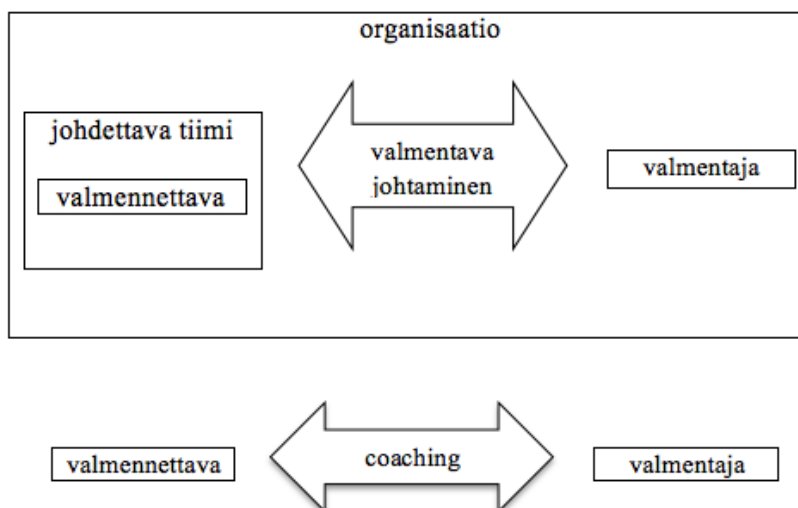
Monia muitakin määritelmiä valmentavalle johtajuudelle löytyy. Yhteistä määritelmässä on kuitenkin se, että tavoitellaan kehittymistä valmennettavan ja valmentajan välisen yhteistyön, sitoutumisen ja osallistumisen avulla, mitään ei anneta valmiina vaan pyritään luottamukseen, avoimeen keskusteluun ja kannustamiseen. Tavoitteena on kehittyminen, niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Niin coachingissa kuin valmentavassa johtajuudessaakin tähdätään valmennettavan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen, kasvuun ja tasapainoon, siihen että yksilön koko potentiaali saadaan käyttöön. Samoin molemmissa on lähtökohtana rooliajattelu, jossa esimiehisyyks muodostuu kolmesta roolista: coach, leader ja manager. Tiivistetysti Carlsson ja Forssell (2008, 21) toteavatkin, että valmentava johtajuus on tapa olla ja toimia. (Carlsson ja Forssell 2008, 22, 32-34, 43-46).

Valmentavassa johtajuudessa korostuu mielikuvituksellisuus, pitää uskaltaa ajatella uudella ja tuoreella tavalla, koska vain siten voidaan kehittää uusia ratkaisuja ja saada aikaan muutosta. Nykyisessä työelämässä korostuu osaamisen johtaminen ja sitä kautta myös valmentava johtajuus. Valmentavan johtajan tulee toimia siten, että hän viestii kunnioitusta ryhmän jokaista jäsentä kohtaan, hän ylläpitää ja jakaa tietoa ryhmän perustehtävästä ja visiosta, toimii ja puhuu valitun linjan mukai-

sesti sekä hallitsee vuorovaikutuksen, keskustelun ja kuuntelun taidot. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005, 328-329.)

Valmentajana voi toimia talon sisäinen tai täysin ulkopuolinen, ammattimainen valmentaja. Talon sisäiset valmentajat ovat yleensä koulutettuja ja vastaavat coachingin tai valmentajuuden toteutuksesta. Organisaation tulee varmistaa, että osaaminen, tehokkuus ja luottamuksellisuus toteutuvat valmentajan ja valmennettavan välillä. Ulkopuolisen valmentajan tulee olla ehdottomasti oman alansa osaaja ja täydellisen luottamuksellisesti toimiva asiantuntija. Se, valitaanko ulkoinen vai sisäinen valmentaja, riippuu lähinnä valmennettavien tarpeista ja sisäisten valmentajien mahdollisuuksista toimia aidosti valmentajan roolissa. Monet organisaatiot ovat kiinnostuneita valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamisesta läpi organisaation. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat ja esimiehet tulee kouluttaa valmentavan otteen hyödyntämiseen työntekijöiden ja tiimien suuntaan. Joissakin tapauksissa myös työntekijät voivat ottaa valmentajan roolin ja toimia toisilleen sparraajina. (Carlsson ja Forssell 2008, 30-35.)

Näiden esitettyjen määritelmien mukaan valmentava johtajuus eroaa melko vähän tiimicoachingista. Käytän jatkossa suomenkielistä määritelmää valmentava johtajuus, mutta rinnastan sen coachingiin, koska ero näiden kahden välillä näkyy oikeastaan vain valmentajan roolissa, kuvion 6 mukaisesti. Lisäksi kirjallisuudessa termit esiintyvät rinnakkain, yleisesti valmentajan roolia tarkoittaen.



Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden ja coachingin ero (Ollila 2014, 8).

Valmennussuhteessa on aina kaksi osapuolta, valmennettava ja valmentaja. Kolmas valmennukseen osallistuva taho voi olla organisaatio, jos organisaatio kustantaa valmennuksen tai se muuten panostaa valmennukseen. Valmentaja on valmennusprosessia ohjaava henkilö. Valmennettava on henkilö tai ryhmä, joka osallistuu valmennusprosessiin. Valmennettava voi olla alainen, ylemmän johdon edustaja, esimiesasemassa oleva henkilö, tiimi tai työryhmä. Valmennettavasta riippuen valmentajan roolissa voi olla esimies, johtaja, kollega tai organisaation ulkopuolinen ammattivalmentaja. Usein valmennussuhteessa ovat alainen/tiimi ja esimies. (Carlsson ja Forssell 2008, 47-49; Hirvihuhta 2006, 6-7; Pohjanheimo 2007, 39.) Valmennus voi tapahtua yksilö- tai ryhmäohjauksena. Ryhmä- ja

yksilövalmennus pohjautuvat erilaisiin näkökulmiin. Käytettävissä olevat resurssit, aikataulujen sopivuus ja erilaiset tarpeet määrittelevät onko järkevää panostaa yksilöihin vai ryhmään vai kenties molempiin. Kaikissa tapauksissa on otettava huomioon, että yksilö on osa ryhmää. (Aaltonen ym. 2005, 314-316; Pohjanheimo 2007, 51.)

5.2 Valmentavan johtajuuden periaatteet

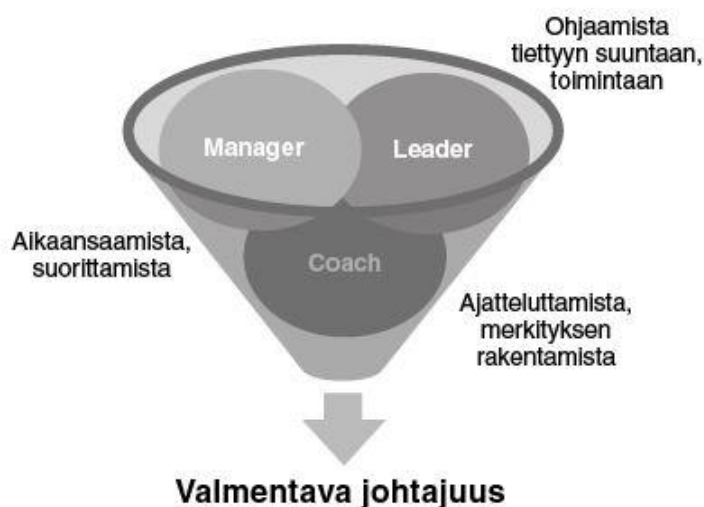
Johtamisen tarkoituksena on valmistaa, että asiat toteutuvat. Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset, tämä on valmentavan johtamisen ydinajatus. Perustana toimii suoritusten johtaminen, jonka taustalla ovat tulos- ja tavoitejohtaminen. Kun yhdistetään suoritusten johtaminen ja valmentava ajattelutapa, on lopputuloksena valmentava johtajuus, joka toimii ihmisten johtamisen periaatteena, vastakohtana hierarkkiselle ajattelulle. Valmentavalla johtamisella pyritään rakentamaan kyvykkyyksiä ja osaamisia. Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää ne hyvät tavat ja tottumukset, jotka vievät parhaiten koko organisaation yhteiseen päämäärään. Jos sovituista tavoista pidetään kiinni, syntyy uutta organisaatiokulttuuria. Suorituksen johtamisprosessi takaa sen, että kyvykkyydet ja osaaminen muuttuva käytännön toiminnassa yrityksen ja yksilöiden hyväksi. Valmentava johtajuus on usein koettu hyväksi johtajuudeksi, mutta tämän kaltaisia johtajia on harvassa. Valmentava johtajuus on kuitenkin opittavissa. (Kansanen 2004, 7-17, 23-26.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että valmentavassa johtamisessa yhdistyvät tavoitteisen asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Valmentavan johtajuuden tarkoituksena on parantaa suorituskyykyä ja aikaansaannoksia luomalla yksiköille ja ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita. Samalla pyritään antamaan rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta. Tämän lisäksi arvioidaan tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. (Kansanen 2004, 27.) Valmennus toteutetaan pääosin keskustellen (Hirvihuhta 2006, 15).

Valmentava johtajuus on tapa olla ja toimia, siinä yhdistyvät aitous, persoonallisuus ja joustavuus. Esimiehellä, joka on omaksunut valmentavan johtajan identiteetin ja periaatteet, on kolme ydinroolia: manager, leader ja coach. Leadership edustaa ihmisten johtamista, management asioiden, tehtävien ja prosessien johtamista ja coaching työntekijöiden tukemista kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Carlsson ja Forssell 2008, 22-23, 32-33.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 38-40) mukaan valmentavassa johtajuudessa managerin, coachin ja leaderin roolit ovat sovussa keskenään kuvion 7 mukaisesti, joskin painotus roolien välillä vaihtelee. Carlsson ja Forssell (2008, 33-34) puolestaan näkevät roolit siten, että ne leikkaavat toisensa osittain ja jokaisella roolilla on omat tarkoituksensa ja tilanteensa, johon ne sopivat. Roolitus vaihtelee sen mukaan, onko kyseessä yksilön vai organisaation vaikutus- ja päätösvaltaan liittyvät asiat. Osaltaan siihen vaikuttavat myös organisaation visio ja arvot, toimintaperiaatteet ja strategia. Kaikkia ydinrooleja kuitenkin tarvitaan ja niitä kaikkia on kehitettävä. Nämä Carlssonin ja Forssellin

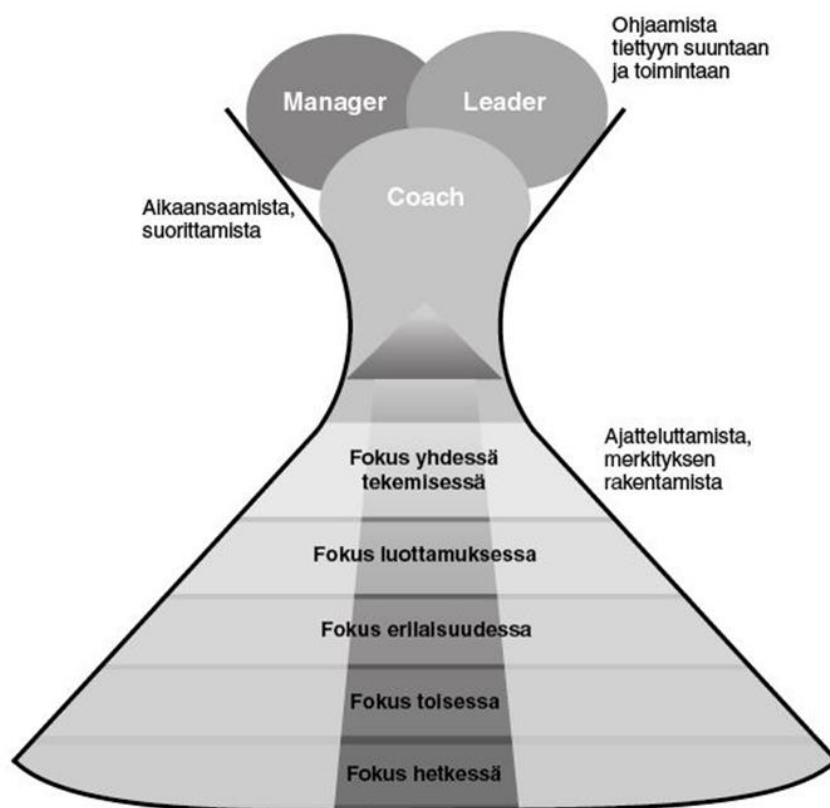
(2008) ja Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) näkemykset valmentavan johtajuuden ydinrooleista ja niiden suhteista ovat varsin yhtenevät.



Kuvio 7. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 38).

Valmentavan johtajuuden ydinroolit ovat selvät, mutta Riskikankaan ja Ristikankaan (2010) mukaan valmentavan johtajuuden käsite on moninaisempi ja se kokonaisuus muodostuu viidestä eri osa-alueesta: tavasta suhtautua toisiin, keinovalikoimasta, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille, sekä luottamuksen tärkeydestä. Valmentavan johtajuuden toteutumisen perustana on valmentava organisaatiokulttuuri. Näiden osa-alueiden sisältö kattaa laajasti ja tarkentaa aiemmin määriteltyjä valmentavan johtajuuden periaatteita. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 43-44.)

Valmentava johtajuus rakentuu olemisen ja tekemisen yhdistelmälle, jossa olemisen taito on merkityksellistä. Valmentava johtaja haluaa ja pystyy kohtaamaan alaisensa sekä yksilöinä että ryhmänä. Johtajuus perustuu valmentavalle suuntautumistavalle, joka kuvion 8 mukaisesti on kykyä olla läsnä hetkessä ja huomioida toisia, korostaa yhdessä tekemistä, rakentaa luottamusta ja se on myös halua ymmärtää ja hyödyntää ryhmän yksilöiden erilaisuutta. Valmentava johtajuus on voimaantumista ja mahdollistamista. Valmentavassa johtajuudessa innostutaan, innovoidaan ja innostetaan yhdessä tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 42-45.) Hirvihuhta (2006, 7) tiivistää tämän toteamalla, että valmentava johtaja toimii työntekijöidensä keskustelukumppanina.



Kuvio 8. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus

Kuviossa 8 valmentavan johtajuuden perustana on fokus hetkessä. Hetkessä olemisen taito on olennaista johtamisessa ja se on edellytys aitojen vuorovaikutussuhteiden luomiselle. Se rakentuu ensiksi arjen tavallisuudelle, sille että valmentava johtaja on samalla tasolla johdettaviensa kanssa, toiseksi spontaanille läsnäololle, kriittikittömälle havainnoinnille ja olemiselle tässä ja nyt. Kolmas osa-alue on tietoisuus ja mielen hallinta eli valmentava johtaja on tietoinen itsestään, omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Fokus toisessa tarkoittaa sitä miten toiset kohdataan ja missä suhteessa toisiin ollaan, miten erilaisia vuorovaikutussuhteita vahvistetaan keskustelemalla, kysymällä ja kuuntelemalla. Huomionarvoista on myös se, että valmentava johtaja kasvaa sisäisesti kohdatessaan muita ja hänen on oltava aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja heidän ajatuksistaan sekä yksilöinä että ryhmänä. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 49-93.)

Focus erilaisuudessa on erilaisuuden ymmärtämistä ja sen hyödyntämistä ryhmän tarpeisiin, kohti yhteistä päämäärää ja se on pitkälti moninaisuuden johtamista. Joustavuus on avaintekijä ja erilaisen ihmisten johtamistapojakin on oltava monia, jotta kaikkien potentiaali saadaan hyödynnettyä. Fokus luottamuksessa tarkoittaa luottamuksen ansaitsemista ja rakentamista; ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa, mutta luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Ylimpänä kuviossa 8 on fokus yhdessä tekemisessä, koska tämä yhteistyö rakentuu aiempien osa-alueiden perustalle. Yhdessä tekemisen perusta on yhteinen päämäärä ja tavoitteellinen yhteistyö, joka on innostavaa ja kannustavaa ja josta saa palautetta. Valmentava johtaja on onnistunut työssään, kun hän saa tiimin toimimaan yhteistyössä, hyvässä ja tavoitteellisessa yhdessä tekemisen hengessä. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 127-131, 143-158, 163-166, 213-218.)

Valmentavan johtajuuden ydinroolien sekoitus sopivassa suhteessa muodostaa siis valmentavan johtajuuden, joka taasen koostuu monesta erilaisesta osa-alueesta, jotka lopulta muodostavat pyrkimyksen toteuttaa ryhmän tavoitteet yhteistyössä toimien. Painotuksen muutos yksilöistä yhteisökeisyyteen luo uusia vaatimuksia esimiesten, mutta myös koko yhteisön yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoille. Johtamisesta tulee silloin osallistava prosessi, jossa koko ryhmä on mukana. Valmentava johtaja korostaa ryhmistä ja yksilöistä löytyviä voimavaroja. Ihmisiin uskotaan, kun hyödynnetään vahvuuksia, rakennetaan ryhmiin kehittymiselle suotuisaa ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin tai ryhmän potentiaali on käytössä, kun tehdään työtä, jolla on merkitystä, jolloin myös vastuuntunne kasvaa. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 20-21.)

Leedham (2005) on tutkimuksessaan todennut, että valmentava johtajuuden mahdollisimman hyvä toteutuminen perustuu neljän eri osa-alueen hallintaa. Valmentavan johtajan on hallittava valmentamiselle oleelliset taidot kuten kuuntelu, selkeän palautteen antaminen ja hyvien suhteiden perustaminen ja tukeminen. Toisaalta valmentavaan johtajuuteen tarvitaan myös muitakin ominaisuuksia kuten tietoa, taitoa, kokemusta, pätevyyttä, kykyä inspiroida muita ja kykyä uskoa valmennettaviin. Valmentajan tulee osata pitää valmennusprosessi rakenteeltaan selkeänä ja järjestelmällisenä, mutta sen tulee myös tarjota riittävästi haasteita. Huomioita tulisi kiinnittää myös siihen, että valmennusympäristö olisi turvallinen: paikka jossa voi keskustella myös luottamuksellisista tai arkaluontoisista asioista. Valmentajan johtajan pitäisi myös varmistaa se, että työympäristö ja ilmapiiri ovat sellaisia, että kaikilla on aikaa ja tilaa ajatella ja pohtia asioita. (Leedham 2005, 35-41.) Myös tämän tutkimuksen tulokset vastaavat Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) ajatuksia valmentavasta johtajuudesta, samat periaatteen nousevat esille molemmista näkemyksistä.

Kansanen (2004) näkemys valmentavan johtajuuden rakenteesta eroaa Ristikankaan ja Ristikankaan näkemyksestä, mutta sisällöllisesti ollaan kuitenkin hyvin lähellä toisiaan. Kansanen mukaan valmentava johtajuus koostuu kolmesta vaiheesta jotka ovat: vastuiden selvittäminen ja tavoitteista sopiminen, valmennus sekä suoritusarviointi. Vastuiden selventämisessä ja tavoitteiden sopimisessa oleellista on osallistaa kaikki ja sopia asioista yhteisesti ja tämä toimii kaiken lähtökohtana. Valmentamisen tarkoituksena on kehittää henkilökohtaisia taitoja, saada henkilöiden potentiaali hyötykäyttöön ja parantaa ihmissuhteita. Tavoitteena on jatkuvan parantamisen tila, jossa alainen kokee hallitsevansa työnsä ja onnistuvansa siinä. Valmentaja pyrkii lisäämään alaisensa tietoisuutta sekä vastuunottokykyä. Valmentaminen koostuu tuesta ja haasteellisuudesta, jotka valmentajan on pidettävä tasapainossa. Lisäksi valmentaminen kohdistuu alaisen henkilökohtaisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja kehitysmahdollisuuksiin. Silloin voidaan laajentaa nykyisiä vastuita tai kehittää valmiuksia tulevia tehtäviä varten, jolloin valmentajan rooli on toimia kuuntelijana, täsmentäjänä, tunnustelijana ja tukijana, kun mahdollisuuksia ja toiveita näiden suhteen arvioidaan yhdessä. (Kansanen 2004, 35-38.)

Kansanen (2004) näkemys, että valmentava johtaminen on suoritusten ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, jossa korostuu kokonaisuuden huomioiminen ja se perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, ei niinkään arviointiin tai valvontaan, on yhtenevä edellä esitetyn Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) ajatusten kanssa. Periaatteena suorituskyvyn parantamisessa on että, jokainen on itse vastuussa omasta työstään ja kehittymisestään. Valmentajan vastuulla on toimia haastajana ja kannus-

tajana sekä luoda soveltuvat olosuhteet kehittymiselle ja uskoa kehittymiseen. Valmentajan pitäisi varata enemmän aikaa kommunikointiin alaistensa kanssa, keskittyen jatkuvaan parantamiseen ja tuleviin tavoitteisiin. Näin rakentavan palautteen ja rehellisen kommunikoinnin avulla voidaan päästä tavoitteeseen parantaa suoritusta. Tärkeintä valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta on se, että esimiehet kykenevät muuttumaan ja muuttamaan toimintatapojaan. (Kansanen 2004, 31-33.)

Valmentavaan johtajuuteen on useita näkökulmia, mutta kaikissa toistuvat samat periaatteet. Valmentavan johtajuuden periaatteet voisi tiivistää Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 13) sanoin seuraavasti: "Silloin kun suhtautuminen on toista arvostavaa ja tekemisessä näkyy tavoitteellinen sekä osallistava ote, ollaan valmentavan otteen ytimessä. Parhaimmillaan näin saadaan yksilön ja ryhmän koko potentiaali yhteiseen käyttöön." Ja tässä tarvitaan vahvaa johtajuutta, johon pääsee kun tunnustaa ihmisiä motivoivat tekijät, on itse motivoitunut, kehittää omaa asiantuntemustaan ja henkistä älyään ja toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. Lisäksi tarvitaan erinomaisia keskustelu- ja kuuntelutaitoja, halua auttaa muita kehittymään sekä kykyä toimia ryhmässä aktiivisena vaikuttajana, joka osaa tarvittaessa antaa myös käskyjä. (Aaltonen ym. 2005, 301-302.)

Valmentava johtajuus toteutuu pääasiassa keskustellen, kanavina voivat tapaamisten lisäksi olla puhelin- tai sähköpostikeskustelut. Valmennus voi olla spontaani tai hiukan määritellympi tilanne, kuten esimerkiksi kehitys-, suunnittelu- ja arviointikeskustelu (Viitala 2007, 88). Valmennus nähdään jatkuvana yhteistyönä tai se voi olla muutamia kertoja kestävä, yksittäiseen muutos- tai ongelmatilanteeseen suunnattua valmennusta, jonka avulla pyritään löytämään ratkaisu tilanteeseen. Pisimmillään valmennussuhde voi kestää jopa vuosia. (Hirvihuhta 2006, 15-16.)

5.3 Valmentava esimiehisuus

Valmentava esimiehisuus on sukua valmentavalle johtajuudelle. Valmentavan johtajuuden tapaan valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa. Valmentava johtajuus nähdään yläkäsitteenä, se on laaja ajattelu- ja toimintatapa, joka ei keskity vain esimiestyöhön. Valmentava esimiehisuus toteuttaa valmentavan johtajuuden periaatteita esimiestyössä; se täyttää tarpeet työn merkityksellisyyden kokemuksesta ja jatkuvasta työssä innostumisesta. Esimiehen pitää ymmärtää, mikä ihmisiä motivoi (Havunen 2004, 15). Valmentavan esimiehen perimmäinen tehtävä on ohjata tiimiään kohti yhteistä tavoitetta. Hyvällä esimiestyöllä voidaan myös taata henkilöstön tyytyväisyys. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 11-17.)

Valmentava esimies rakentaa ryhmän keskinäistä luottamusta niin, että yksilöiden potentiaalia pystytään hyödyntämään koko ryhmän käyttöön. Valmentaja haluaa kehittää alaisiaan osaavammiksi, paremmiksi ja yhteistyökykyisemmiksi yksilöiksi, joilla on yhteinen tavoite. Valmentava esimies pyrkii alaistensa kanssa win-win-tilanteeseen, jossa vastavuoroisuus ja yhteistyö johtavat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Valmentavassa esimiestyössä esimies johtaa sekä ryhmäänsä että itseään (itsensäjohtamisen taito) asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lyhyesti sanottuna valmentava esimies fokusoi tavoitteisiin, tiimiinsä ja itseensä; arjen johtamisessa hän kehittää toimintaa ja johdettaviaan pitkäjänteisesti ja tavoiteorientoituneesti, samalla hän rakentaa ja kehittää tiimiään laaja-alaisesti

sekä myös haluaa kehittyä itse ja huolehtii siitä. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 19-26.) Vastuu omasta kehittymisestä ja suoritusten parantamisesta silti on aina valmennettavalla, ei valmentajalla ja tämä perusperiaate tulee sisäistää, jotta valmennus olisi tuloksekasta (Kansanen 2004, 17).

Valmentavaan esimiestyöhön ei ole valmista tehtävälistaa, vaan valmentajuus on tavallaan esimiestyön perusta (Viitala 2007, 89). Valmentava esimiehisyys käsittää samat roolit, jotka sisältyvät valmentavaan johtajuuteenkin. Esimiehen työssä nämä coachin, managerin ja leaderin roolit painottuvat eri tavoin, organisaatiosta ja tilanteesta johtuen. Kaikkia rooleja tarvitaan, mutta usein tehokas toiminta vaatii esimiestä ottamaan coachin roolin. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 26-29.)

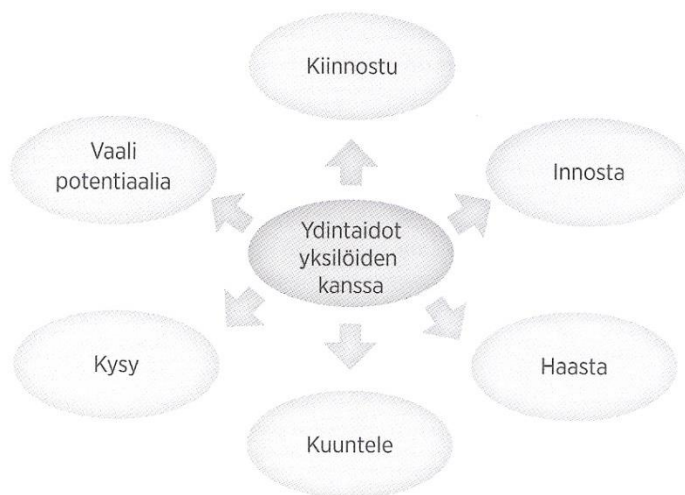
5.3.1 Valmentavan esimiehen taidot

Valmentajan taidot nähdään jo osana esimiestaitoja (McCarthy ja Milner 2013, 775). Jokainen meistä voi toimia valmentajana, koska valmentava esimiehisyys tai valmentava johtajuus on asenne, ei yksittäisiä kikkoja (Aaltonen ym. 2005, 333). Taitoakin toki tarvitaan. Valmentavan esimiehen ensimmäinen tehtävä on selvittää alaistensa nykyinen osaaminen ja sen taso eri alueilla. Näin kehitystarpeet pystytään näkemään ja suuntaamaan tavoitteellisesti valmennuksen avulla kohti parempaa. (Kansanen 2004, 71-76.) Käytännössä on huomattu, että valmentavan esimiehen paras työkalu on hänen persoonansa ja esimerkkinsä, hän toimii ryhmänsä roolimallina. Ryhmä seuraa hänen asenteitaan, suhtautumistapaansa ja arvojaan. Jos esimiehen sanat ja teot ovat ristiriidassa, tekoihin uskotaan sanoja enemmän. Valmentajuus on jatkuvaa taitojen harjoittamista. Jos ryhmän halutaan toimivan tietyllä tavalla, on parasta toimia itse esimerkkinä. (Aaltonen ym. 2005, 327-328.)

Valmennus lähtee asenteesta ja keskeistä siinä on valmentajan ja valmennettavan välinen luottamus ja kunnioitus, valmentajan on luotettava tiimäisiinsä, heidän vahvuuksiinsa, taitoihin ja voimavaroihin. Valmentajan pitää pystyä luomaan tämä luottamuksellinen ja hyvä suhde. Valmentajalta odotetaan rehellisyyttä, tukea ja lupausten pitämistä, mutta silti hänen ei tarvitse olla valmennettavan kanssa samaa mieltä asioista, mutta keskusteluyhteyden tulee säilyä hyvänä. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 163; Carlsson ja Forssell 2008, 119-124.)

Valmennussuhde perustuu aina toimivalle vuorovaikutukselle, jonka tärkeimmät elementit ovat läsnäolo, kuuntelu ja eleet. Myös kysymysten esittäminen siten, että niistä heijastuu todellinen uteliaisuus, kiinnostus ja heittäytyminen aiheeseen. Vuorovaikutuksen laatu riippuu paljon organisaatiokulttuurista, sekä valmennettavan ja valmentajan suhteesta. Samaan lähtökohtaan perustuu ”focus toisessa” Ristikankaan ja Ristikankaan (2010) valmentavan johtajuuden mallissa. Siksi valmennuksen onnistumisen kannalta tärkein asia on vuorovaikutuksen laatu ja valmennettavan näkökulman mukaan toimiminen. (Hirvihuhta 2006, 55-66.) Myös Salminen (2007, 147-148) on samaa mieltä ja toteaa, että kommunikaatio on keskeinen johtamisen työväline. Sen oikeanlainen käyttö valmennuksessa ja esimiestyössä on taitolaji, koska johtaminen on vain ja ainoastaan kommunikaatiota, jonka avulla asiat tehdään julkisiksi ja yhteisiksi. Jotta kommunikointi onnistuisi, on luotava avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri ja opittava kommunikoida sujuvasti (Salminen 2007, 162).

Usein ryhmän valmentaminen on esimiehille vaikeampaa kuin yksilön valmentaminen. Siksi valmentavan otteen harjoittelu kannattaa aloittaa yksilöistä ja valmennustaitojen kehittyessä painopistettä voi siirtää ryhmän suuntaan. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 30-31.) Yksilön potentiaalin hyödyntämiseen tarvitaan muutamia ydintaitoja, kuvan 9 mukaisesti.



Kuva 9. Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilöiden kanssa (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 32).

Ydintaidot ovat varsin yleisiä asioita. Valmentavan esimiehen tulee osata kysyä erityyppisiä kysymyksiä ja kuunnella aktiivisesti valmennettavaansa jokaisessa tilanteessa. Yhteistyö ja sitoutuminen rakentuvat pitkälti keskustelulle ja kuuntelulle, eikä valmentava ote ole mahdollista ilman kykyä kysellä. Potentiaalin vaaliminen onnistuu, kun esimies pyrkii löytämään valmennettavan vahvuudet ja vahvistamaan niitä, on oltava halu nähdä valmennettavan potentiaali ja se mihin hän pystyy. Valmentajan on oltava kiinnostunut valmennettavasta ja hänen asioistaan, vain siten syntyy antoisa valmennussuhde. Olennaista kiinnostumisessa on tahto tutustua valmennettavan näkökulmiin ja se taasen onnistuu kysymällä ja kuuntelemalla. Valmentajan pitää myös haastaa valmennettavaa sekä itseään, menemällä epämukavuusalueelle. Se tarkoittaa esimerkiksi isompia vastuualueita tai että haastaa valmennettavan hakemaan helpoille ratkaisuille muita, haasteellisempia vaihtoehtoja. Haastamalla mahdollistetaan oppiminen, itsensä toteuttaminen ja onnistuminen, mutta samalla sallitaan myös kokeilut ja virheet. Valmentavan esimiehen pitää osata innostua sekä innostaa muita. Myönteisyys herättää luottamusta ja positiivisuus tarttuu koko työyhteisöön. Innostaminen on kehumista, kannustamista, positiivista suhtautumista, hymyilyä, katsekontaktin ottamista, kuuntelua ja vahvuuksien ja kiinnostuksen mukaisten tehtävien tarjoamista. Ihmiset innostuvat luonnostaan uuden oppimisesta, kun ilmapiiri on kannustava ja innostava. Kaiken perustana on toimiva yhteistyösuhde, luottamus ja kiinnostuksen osoittaminen valmennettavia kohtaan. Kun nämä ovat kunnossa, innostaminen tapahtuu luonnollisesti ja esimiehen oma innostuminen toimii kannustimena muille. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 33-65.)

Carlsson ja Forssell (2008, 114, 124-125) näkevät valmentajuuden mielentilana, jossa olennaisimmat osa-alueet ovat kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, uteliaisuus ja itsehillintä. Itsehillintä tässä tarkoittaa valmennettavan suunnitelman kunnioittamista, sitä että valmentaja ei tulkitse tilan-

netta omista lähtökohdistaan eikä esitä omia mielipiteitään asiaan. Oikea mielentila tuottaa valmentajan ja valmennettavan välille entistä syvemmän keskusteluyhteyden, joka puolestaan synnyttää luottamuksen. Valmentajalle tarpeelliset taidot nähdään periaatteessa samoin, kuin Ristikangas ja Grünbaumin (2014) ne kuvasivat. Erona näiden välillä on ehkä itsehillintä, mutta toisaalta itsehillintään voidaan ajatella Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mallissa sisältyvän keskustelutaitoihin.

Bresserin ja Wilsonin (2016, 17) määritelmän mukaan valmennuksen keskeisimmät osatekijät ovat tietoisuus, vastuullisuus, usko itseensä, syylisämättömyys, ratkaisukeskeisyys, haasteet, toiminta ja usko. Kaiken tämän keskiössä on itseohjautuva oppiminen. Näitä periaatteita toteuttaakseen valmentajan täytyy osata kuunnella, kysellä ja asettaa ja selventää tavoitteet ja toiminta. Nämä periaatteet ovat yhteneviä muiden esitettyjen näkemysten kanssa ja tässäkin korostuu vuorovaikutuksen merkitys valmentajan ja valmennettavan välillä. Myös Hirvihuhta (2006, 55-64) nostaa valmentajan keskeiseksi taidoksi toimivan vuorovaikutussuhteen luomisen valmentajan ja valmennettavan välille. Vuorovaikutussuhteen perustan luovat läsnäolo, kuuntelu, kysely, keskustelu, innostaminen, omien ennakkokäsitysten jättäminen taustalle, elekieli ja rohkeus haastaa valmennettavaa.

Valmentaja tarvitsee siis monenlaisia taitoja. Silti valmentajana toimimiseen riittää se, että on tavallinen ihminen, jolla on valmentamiseen tarvittava oikea asenne. Valmentava esimies ei ole yliihminen, vaan hän on ajatteluaan kehittävä, vuorovaikutustaitojaan harjoittava ja tunteitaan hyödyntävä johtamisen ammattilainen. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä valmentajana on se, että hän arvostaa toista ihmistä ja haluaa aidosti auttaa valmennettavaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Kiinnostus valmennettavaa kohtaan tulee olla rehellistä ja valmennettavaan keskittyntä. (Viitala 2007, 91; Ristikangas ja Grünbaum 2014.)

Valmentamisen avuksi on tarjolla erilaisia työkaluja. Osa valmentamisen taitoa on osata tarvittaessa hyödyntää näitä välineitä tai ainakin olla tietoinen niistä. Tunnetuimmat näistä prosessimalleista ovat Pilari- ja GROW-mallit. Pilarimalli perustuu ratkaisukeskeisyyteen ja sopii hyvin kahdenkeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin. Pilari-mallissa rakennetaan sitoutumista, vastuullisuutta ja siltoja onnistumisiin. GROW-malli taas on yksinkertainen ja tehokas malli, jossa keskustelu koostuu neljästä osasta: tavoitteen määrittelystä (Goal), nykytilanteen kartoittamisesta (Reality), vaihtoehtojen määrittelystä (Options) ja lopulta päätöksestä mitä aiotaan tehdä (Will). (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 167-170; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 113-114; Alexander 2016, 99-102.)

5.3.2 Tiimien valmentamisen taidot

Valmentajan on usein hyvä suunnata huomio yksilöiden sijasta ryhmään, koska siten ryhmän jäsenet voisivat toimia motivoituneemmin ja vapaammin ryhmän eduksi (Havunen, 2004, 10). Tiimin valmentamisessa pätevät pitkälti samat periaatteet, tavoitteet sekä ajattelu- ja toimintatavat kuin yksilöiden valmentamisessa. Myös tiimin valmentamisen tavoitteena on saada yksilöiden potentiaali ja osaaminen ryhmän käyttöön. Tässä valmentajan tulee ymmärtää tiimin sisäistä vuorovaikutusta, tiimin rakennetta ja sen suhdetta organisaation rakenteisiin. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 118.)

Myös Havusen (2004, 9) mukaan valmentakseen pienryhmiä esimiehen tulee tietää, kuinka ryhmä toimii ja kuinka siinä olevia ihmisiä johdetaan, jotta ryhmän olisi mahdollista yltää parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Tiimin valmentamisessa on tärkeää tunnistaa myös kehityksen vaihe, jossa tiimi on. Tiimitoiminnan alussa, muotoutumisvaiheessa johtamisessa korostuu managerin rooli. Kuohtavavaiheessa suhtautuminen esimieheen muuttuu ja leaderin rooli saa enemmän jalansijaa. Vasta sopimisvaiheesta tai me-vaiheesta alkaen tiimi toimii siten, että esimieheltä odotetaan valmentajuutta ja tiimi voi ottaa vastuuta itselleen. Keskeisin työkalu tässäkin on keskustelu. (Havunen 2004, 109-128; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 39-40.)

Aiemmin todettiin, että ryhmien valmentaminen on usein hankalampaa kuin yksilöiden valmentaminen. Peruseriaatteet ovat kuitenkin samat kuin valmentavassa johtajuudessa, mutta sen lisäksi tiimin toimintaedellytykset on oltava kunnossa. Valmentava esimies näkee tiimin kokonaisuutena ja hän osaa yhteistyöhön panostamalla hyödyntää erilasta osaamista ja persoonallisuuksia siten, että yhteinen tavoite saavutetaan. Todellisessa tiimissä uskalletaan siis haastaa ja keskustella ja osataan innostua työstä. Samat seikat ovat valmentavan esimiehen perusominaisuuksia, mutta tiimin kanssa toimintaa pitää jatkuvasti rakentaa tavoitteellisesti, jotta tiimityö ei muutu joukoksi yksilösuorituksia. Tiimitoiminnan monimutkaisuuden vuoksi jokainen tiimi on omanlaisensa ja sille soveltuvat toimintatavat selviävät vain käytännössä kokeilemalla. Tärkeimmät tiimityötaidot ovat silti kommunikointitaidot (esimerkiksi kuunteleminen ja puhuminen), tiedon jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus tiimiläisten kesken sekä ongelmanratkaisuprosessin hallinta. (Heikkilä 2002, 177.) Nämä taidot ovat valmentavan esimiehen perustaitoja, jotka sopivat myös tiimivalmennukseen.

Salmisen (2013, 159-160) mukaan tiimivalmentaja tarvitsee paljon taitoja, mutta oleellisin on oikea asenne ja halu kehittyä. Lisäksi tiimivalmentajan tulee olla tavoite- ja vaikuttamishaluinen, vuorovaikutustaitoinen, hyvä palautteenantaja, kiinnostunut muiden johtamisesta, suunnittelutaitoinen, systemaattinen, analyyttinen, luottamusta herättävä ja rakentava, vahva ammatillinen osaaja, strategiseen ajatteluun kykenevä ja taitava itsensä johtaja. Kaikkia näitä ominaisuuksia ja taitoja on mahdoton hallita ja tiimivalmentajana tarvittavat taidot riippuvat organisaation ja tiimin vaatimuksista ja odotuksista. Tiimivalmentajan työ on laaja-alaista, jokapäiväistä johtamista ja johtaminen perustuu kykyyn vaikuttaa johtamiinsa ihmisiin motivoimalla ja ohjaamalla (Salminen 2013, 181).

Myös tiimivalmennukseen on tarjolla työkaluja. Sivulla 33 esitellyt GROW- ja Pilari-mallit ovat sovellettavissa myös tiimivalmennukseen. Lisäksi esimerkiksi SAVI-malli tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla voidaan analysoida nimenomaan tiimin kommunikaatiota ja kehittää sitä (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 87). Tiimille soveltuu myös hyvin ratkaisukeskeinen tiimikeskustelu, jossa painopisteenä on tiimin valmentaminen ja kehittyminen ja se perustuu valmentajan ja tiimin väliseen keskusteluun (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 170-171).

5.3.3 Kehittyminen valmentavana esimiehenä

Esimiestyön kehittäminen on kannattavaa, koska johtajuudella vaikutetaan työyhteisön hyvinvointiin, tuloksen tekemiseen ja motivaatioon (Romana 2007, 115). Valmentajan roolin sisäistäminen ja valmentajana onnistuminen edellyttää asiantuntemusta ja taitoa johtaa ihmisiä. Osa valmentajan taidoista saavutetaan itsetuntemusta kehittämällä ja tunnistamalla ja oppimalla omista sokeista pisteistä. Tämän lisäksi on harjoiteltava erilaisten taitoja ja omattava tietoa asioista. Koska valmentamisen ja tiimitoiminnan tärkeimmät taidot ovat vuorovaikutustaidot, niin näiden taitojen kehittäminen on erityisen tärkeää. Valmentajan tulisi myös ymmärtää erilaisuutta ja nähdä siihen sidottu potentiaali. Valmentajan täytyy myös tietää oman pienryhmänsä tekijät tai rakenteet, joihin vaikuttamalla ryhmän työskentelyä voi tukea. (Aaltonen ym. 2005, 303-304; Havunen 2004, 10; Heikkilä 2002, 177.)

Esimiehen kehittyminen valmentajana tarkoittaa oman johtamistavan muuttamista enemmän valmentavan johtajuuden suuntaan. Valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää se, että esimiehet pystyvät muuttumaan ja muuttamaan toimintatapojaan: on hallittava tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Muuttuminen voi olla haasteellista, joten esimiesten tulee rohkaista kollegoitaan ja alaisiaan antamaan palautetta johtamistavastaan. Tukea tulisi saada myös organisaatiotasolla. Henkilökohtainen seuranta auttaa myös muuttumistyössä. Onnistumisen kannalta valmennustaitojen kehittäminen kannattaisi yhdistää osaksi organisaation johtamiskoulutusjärjestelmää ja alkuvaiheessa tarvitaankin koulutusta ja käytännön rooliharjoittelua, koska kirjoista lukemalla taitoja ei opita. Valmentajuutta on mahdoton oppia ja kehittää, jos siihen ei ole riittävästi aikaa tai sopivia olosuhteita, jotka organisaation pitäisi tarjota. (Kansanen 2004, 33-34, 100; Viitala 2007, 93.)

Löytöretki johtajuuteen on jokaiselle henkilökohtainen kasvuprosessi. Jos johtajalla on positiivisia, omakohtaisia kokemuksia valmentajuudesta, on todennäköistä että hän haluaa tuoda valmentavan ajattelun myös oman tiimiinsä toimintaan ja siksi hän haluaa myös kehittää omia valmentajan taitojaan (McCarthy ja Milner 2013, 770). Oikean asenteen ja innon löytäminen vaatii omaehtoista ajattelutyötä sekä aikaa sparrauskeskusteluille ja oman tekemisen reflektoinnille arjen keskellä. Kaikki riippuu lopulta itsestä. Onnistuakseen valmentajana on uskallettava haastaa itseään ja siinä apuna ovat itsensä johtamisen taidot. Tärkeää on opetella myös käyttämään monipuolisesti ja aktiivisesti kaikkia valmentavan esimiehen rooleja ja se onnistuu tietoisien harjoittelun avulla, jolloin tasapaino roolien välillä löytyy. Onnistuneet linjaukset ja toimintatavat selviävät vain kokeilujen ja joskus epäonnistumisten kautta ja tämä on hyväksyttävä. Muutosta siis tarvitaan, mutta muutoksen ei tarvitse olla suurta. Onkin tärkeää opetella tekemään pieniä muutoksia, joilla voi olla suuria vaikutuksia. Kun esimies alkaa sisäistää valmentavan johtajuuden, muutos näkyy pienissä arkisissa kohtaamisissa, joten niiden kokeilu kannattaa. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 31; Ristikangas ja Gründbaum 2014, 28-29, 121, 161-162.)

5.4 Valmentavan johtajuuden hyötyjä ja haasteita

Valmentamista voidaan toteuttaa eri tasoilla. Valmentavasta johtajuudesta hyötyvät sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä niin yksilöt, tiimit kuin koko organisaatio, mutta nähtävissä on myös hyötyjä sosiaalisella tasolla. Valmennuksen vaikutukset vaihtelevat tilanteesta ja riippuen ja siihen vaikuttavia tekijöitä on paljon. (Bresser ja Wilson 2016, 15, 28-29.) Ristikangas ja Ristikangas (2015, 35) jaottelevat valmentavan johtajuuden hyödyt samoin, mutta heidän näkemyksestään puuttuu yhteiskunnallinen taso. Valmennuksen pääasialliset hyödyt voidaan jaotella ja määritellä seuraavasti: Hyödyt yksilötasolla:

- parempi itsetuntemus, reflektointi ja henkilökohtainen suoriutskyky
 - hankittujen taitojen tehokas käyttö, parempi mahdollisuus edetä uralla
 - henkilökohtainen henkinen kasvu ja syvä ammatillinen kehitys
 - korkeampi motivaatio, työtyytyväisyys ja sitoutuminen
 - paremmat esimiestyöntekijäsuhteet ja kommunikointikyky
 - tarkoituksen ja merkityksen kirkastuminen
 - paremmat johtamistaidot (esim. muutosprosessin johtaminen)
- (Bresser ja Wilson 2016, 28; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 35.)

Hyödyt tiimille:

- tiimin tehokkuus, suoriutskyky ja tuottavuus paranevat ja kilpailukyky kasvaa
- selvemmät kehitysnäkymät ja tavoitteet
- parantunut ryhmähenki: vähemmän riitoja ja valituksia ja parempi ristiriitojen hallintakyky
- parempi kommunikaatio, korkeampi motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon
- ryhmän potentiaalin vapautuminen ja synergian luominen

(Bresser ja Wilson 2016, 28; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 35.)

Hyödyt organisaatiotasolla:

- parantunut suoriutskyky ja kilpailukyky, parempi tuottavuus/kannattavuus/myynti
- henkilöstön parempi motivaatio ja pysyvyys, poissaolot vähenevät
- organisaation arvojen ja käyttäytymisen sisäistäminen
- parempi joustavuus/kyky muuttua sekä tehokkaampi viestintä
- avoin ja tuottava organisaatiokulttuuri, jossa toimitaan yhteistyössä
- ymmärrys oppivasta organisaatiosta juurtuu, kestävämpää kehitystä ja oppimista

(Bresser ja Wilson 2016, 28-29; Ristikangas ja Ristikangas 2010, 35.)

Yhteiskunnallisen tason hyödyt:

- menestynyt ja yhteiskunnallisesti hyödyllinen yritys, parempi yrityksen yhteiskuntavastuu
- positiivinen, laaja vaikutus työntekijöiden sosiaalisen ympäristöön
- korkean suoriutskyvyn tukeminen, korkeampi kestävyys

(Bresser ja Wilson 2016, 29.)

Leedhamin (2005) tutkimus valmentavan johtajuuden eduista toistaa edellä määritellyjä hyötyjä. Tutkimus käsitteli valmentavan johtajuuden etuja valmennettavan kannalta ja ne jaettiin neljään ryhmään: sisäiset tuntemukset, konkreettinen, näkyvä käyttäytyminen, selkeys ja fokus sekä aika ja tila ajattelulle ja pohdinnalle. Tutkimuksessa kävi ilmi, että valmennuksella saavutettuina etuina tuntemuksissa oli lisääntynyt luottamus, hyvä olo, usko itseen, korkeampi moraali, kasvu, kyky vastaanottaa tukea, ohjausta ja kannustusta ja arvostuksen tunne. Käyttäytymiseen se vaikutti siten, että tekniset taidot ja osaaminen kehittyivät ja urakehityksen mahdollisuudet parantuivat. Fokus ja selkeys tarkoittivat sitä, että toiminnan merkitys selveni, tavoitteet kirkastuivat, tuli enemmän oivaluksia ja tietoisuus kasvoi ja se sisälsi myös itseanalyysia ja vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelua. Riittävän ajan ja tilan saaminen auttoi muun muassa näkemään asiat laajemmin. Näiden avulla yritys hyötyy, sillä yksilön kehittämisellä on vaikutuksia myös liiketoiminnan tuloksiin esimerkiksi suoriutuvuuden, tuottavuuden ja ongelmanratkaisukykyyn paranemisen kautta. (Leedham 2005, 35-39.)

Valmentava johtajuus vaikuttaa työntekijöiden kautta myös koko organisaatioon. Työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Valmentavalla johtajuudella voidaan saavuttaa muun muassa parempi tyytyväisyys. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan huomattavasti paremmin kuin tyytymätön. Tyytyväinen asiakas puolestaan saa aikaan menestystä organisaatiossa: kasvua, kannattavuutta ja suosituksia. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 17-18.)

Kaikkien tasojen hyödyt ovat jotenkin kytköksissä toisiinsa ja valmentavan johtajuuden hyödyt näkyvät kokonaisvastaisesti organisaatiossa. Kun keskusteluyhteys paranee, vaikuttaa se oleellisesti kaikkien muuhun toimintaan, pääsääntöisesti positiivisesti. Luottamuksen lisääntyminen, oman suoriutuksen ja osaamisen paraneminen ja kehittäminen, tiimintoiminnan kehittyminen, päämäärien kirkastuminen: kaikki nämä ja monet muut valmentavasta johtajuudesta saatavat hyödyt näkyvät lopulta organisaation hyötynä eli parempana tuottavuutena, myyntinä ja kannattavuutena. Kuitenkin ilman yksilö- ja tiimitason hyötynäkökulmaa tänne asti ei päästä.

Valmentava johtajuus kohtaa myös monia haasteita, vaikka muuttuneessa maailmassa vanhojen johtamisoppien ei uskota enää menestyvän (Viitala 2007, 83). Valmennuksen käyttäminen on organisaatiotason päätös, joten sen tavoitteet ja toteutus pitäisi suunnitella tarkkaan (Hirvihuhta 2006, 10). Valmentava johtajuus voi toteutua vain, jos organisaation on vahvasti sitoutunut valmentavaan johtajuuteen (Harmaja ja Hellbom 2007, 227). Koska valmentava johtajuus on ennen kaikkea asenne ja perustuu kommunikointitaitoihin, niin näiden taitojen hallinta on olennaista valmennuksen onnistumiselle. Myös haasteet voidaan nähdä niin organisaatio-, yksilö- kuin tiimitasollakin.

6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa kerron tutkimukseni aiheesta, sen tavoitteista ja tutkimusmenetelmän valinnasta. Tutkimus suoritettiin haastattelututkimuksena, joten perehdyn hiukan myös haastattelututkimuksen teoriaan ja kuvaan tutkimuksen suunnitteluprosessia ja haastattelujen toteuttamista.

6.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Savonia on ottanut tiimityössä käyttöön valmentavan johtajuuden periaatteet ja lähes kaikki tiimivastaavat ja esimiehet ovat käyneet aiheeseen liittyvän koulutuksen. Tiimityöskentely on Savoniassa vielä melko uusi toimintamalli. Jotkut tiimit toimivat erinomaisesti ja toisten tiimien toiminnassa olisi kehitettävää. Keskusteluissa Savonian edustajien kanssa havaittiin tutkimustarve ja mietittiin mitä tutkimuksessa lähdetään tavoittelemaan. Ensimmäisessä tiimikyselyssä selvisi muun muassa se, että johtamiseen suhtaudutaan kriittisesti. Koska johtamisessa oli otettu käyttöön valmentavan johtajuuden opit, oli johdonmukaista lähteä tutkimaan valmentavaan johtajuutta. Tutkimuksen aiheena oli selvittää se, toteutuuko valmentava johtajuus tiimityössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten valmentavaa johtajuutta tiimityössä voisi kehittää, löytää toimintatapoja ja ideoita, miten valmentavan johtajuuden toteutumista voidaan edistää ja kehittää koko organisaation tasolla, ei yksittäisen tiimin näkökulmasta. Koska tiimejä on kymmeniä, kokonaistutkimus ei ollut resurssienkaan kannalta mahdollista. Keskusteluissa päädyimme siihen, että tutkin muutamaa erityyppistä tiimiä, joita tutkimalla saataisiin selville kehittämisideoita yleisellä tasolla. Tutkimukseen valittiin kolme tiimiä.

Tutkimuksessa hyödynsin jo tehdyn tiimikyselyn teemoja. Keskityn tutkimukseni kannalta oleellisimpiin teemoihin, jotka olivat tiimien toimintatavat ja työnjako, vuorovaikutus sekä tiimien johtaminen. Tutkimustehtävänä oli selvittää toteutuuko valmentaja johtajuus Savonian tiimityöskentelyssä. Tästä johdin kaksi tutkimuskysymystä, joiden alle listasin oleellisille tuntuvia alakysymyksiä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Toteutuvatko valmentavan johtajuuden periaatteet tiimityöskentelyssä?
 - Miten valmentava johtajuus toteutuu? Miten se ei toteudu? Miksi?
 - Koetaanko valmentava johtajuus hyödylliseksi?
 - Hallitsevatko esimiehet ja tiimivastaavat valmentavan johtajuuden periaatteet?
 - Miten valmentava johtajuus toteutuu tiimivastaavien toiminnassa?
 - Miten valmentava johtajuus toteutuu tiimin esimiehen toiminnassa?
- Miten valmentavaa johtajuutta pitäisi kehittää?
 - Miten tiimin toimintaa pitäisi kehittää, jotta valmentava johtajuus toteutuu?
 - Tarvitseeko tiimi tai esimiehet lisää ulkopuolista valmennusta?
 - Miten jalkauttaa valmentava johtajuus paremmin käytäntöön tai saada siitä entistä enemmän hyötyä organisaatiolle?

6.2 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen työ, jossa lähestymistapana käytän tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan vastuksia kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”. Tapaustutkimus tutkii olemassa olevaa ilmiötä sen todellisessa, olemassa olevassa ympäristössä ja tuottaa kokonaisvaltaista tietoa siitä. Tapaustutkimuksessa lähtökohtana on tutkittava tapaus, ei pelkkä teoria. Sen kohde voi olla esimerkiksi yrityksen osa, josta pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa. On myös mahdollista tutkia kahta tai useampaa tapausta ja vertailla niitä. Tapaustutkimus on soveltuva lähestymistapa, kun halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämisehdotuksia. Tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa, jota voidaan käyttää kehittämisen tukena. (Yin 1994, 1, 38-45; Ojasalo, Moilanen ja Ritilahti 2014, 52-54.) Näin ollen tämä vastaa tutkimustehtävääni hyvin. Tavoitteena on saada tietoa tiimiltä ja sen johdolta, jotta tiimijohtamista voidaan kehittää entistä enemmän valmentavan johtajuuden suuntaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä seikkoja sekä tutkittavien asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten tai millainen. Sen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja selitysten löytäminen. Tiimijohtamisen ja valmentavan johtajuuden tutkiminen ei voi perustua ainoastaan kvantitatiiviseen aineistoon jo otoksen pienestä koosta ja tutkimuksen aiheesta johtuen. (Heikkilä 2010, 15-17.) Tutkimukseni on siis laadullinen, kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tarkoituksena on ymmärtää tapahtumaa tai ilmiötä, ei tehdä tilastollisia yleistyksiä. Näin ollen muutamaakin henkilöä haastatteleamalla voidaan saada selville paljon merkittävää tietoa. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 59.) Savonian edustajat valitsivat tutkimuskohteinani olevat tiimit. Tarkoituksena oli saada tutkimukseen mukaan erilaisia tiimejä eri aloilta, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolinen. Tiimien ja henkilöiden anonymiteettisuoja vuoksi en kerro tiimien nimiä tai koulutusaloja. Nämä kolme kohteena ollutta tiimiä edustivat laajasti Savonian koulutusaloja. Tiimien määrä ei ole kovin suuri, mutta yhteen tiimiin liittyen haastatteluja tuli useita. Käsittelyssä oli jokaisen tiimin sisällä kolme erityyppistä tapausta (tiimi, tiimin tiimivastaava ja tiimin esimies), jotka haastattelin erikseen. Suurempi tiimien määrä olisi ollut mielenkiintoinen lähtökohta, mutta käytettävissä olevat resurssit rajasivat tiimien määrää.

6.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että käytetään monenlaisia menetelmiä, jolloin saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva kyseessä olevasta tapauksesta. Usein käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, koska tapaustutkimus keskittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen ja sen selittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Haastattelujen tarkoituksena on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 41). Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta ja keskustelua; haastattelu syntyy yhteisen toiminnan tuloksena. Vuorovaikutuksen merkitys tulee huomioida koko tutkimuksen toteuttami-

sen ajan: niin haastattelutilanteessa kuin haastattelun suunnittelussa, tutkimusaineiston analyysissa sekä tulosten raportoinnissa. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11.) Haastattelut voivat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta erona on, että haastattelulla on aina tietty päämäärä, joka haastattelun avulla pyritään saavuttamaan (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 23).

Haastattelu oli sopiva tutkimusmenetelmä, koska selvitin ihmisten mielipiteitä ja pyrin tulkitsemaan ja ymmärtämään niitä ja kehittämään toimintaa tulosten pohjalta. Haastattelun etu oli se, että se on joustava menetelmä, jolloin teemojen ja kysymysten järjestystä voi tarvittaessa muuttaa. Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joka on tunnetuimpia puolistrukturoituja haastattelu-muotoja. Tämä sopi tutkimukseeni hyvin, sillä teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on päätetty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelija kuitenkin varmistaa haastattelun kuluessa, että kaikki teemat tulevat käsiteltyä. (Aaltola ja Valli 2010, 18-28; Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11.)

Haastattelurungon kysymykset muotoilin erikseen jokaisen kohderyhmän mukaan. Tiimivastaavia haastattelin henkilökohtaisesti, yksilöhaastatteluna, samoin osan tiimien esimiehistä. Päädyin tähän toimintatapaan, koska tiimivastaavalle tai tiimien esimiehelle saattaisi olla vaikeaa esittää omia näkemyksiään, jos muut tiimin jäsenet ovat paikalla. Sama koski myös tiimiläisiä; esimiestä tai tiimivastaavaa on vaikea arvioida luotettavasti, jos hän itse on paikalla. Lisäksi tiimivastaavan ja esimiehen rooli tiimissä on erilainen verrattuna tavallisen tiimiläisen rooliin. Tiimit haastattelin tiimi kerrallaan, ryhmähaastatteluina. Tavoitteena oli saada esiin laajasti erilaisia mielipiteitä ja keskustelua, jolloin ilmi voi tulla asioita, jotka eivät muuten olisi tulleet mieleen kaikille osallistujille, eivätkä ehkä haastattelijallekaan. Toisaalta samalla halusin selvittää myös kollektiivista mielipidettä teemoihin ja vastausten taustalla olevia motiiveja.

Tiimien esimiesten haastattelut toteutin yksilöllisinä teemahaastatteluina. Ryhmähaastattelussa johtajan läsnäolo vaikuttaisi varmasti johtajuutta koskevien kysymysten vastauksiin ja niiden käsitteelyyn. Lisäksi selvityksen alla oli se, miten johtajat kokevat ja näkevät oman valmentavan johtajuutensa osaamisen, joten paremman kuvan niistä sain henkilökohtaisen teemahaastattelun avulla. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 34 ja 61.)

Haastattelin ensin tiimien esimiehet, seuraavaksi hiukan vuorotellen tiimit ja tiimivastaavat. Koska tiimivastaavat ja tiimi ovat tiivis kokonaisuus, halusin toteuttaa nämä haastattelut suhteellisen tiiviissä aikataulussa. Esimiehien toimenkuva tiimissä on selvästi erilainen, joten päädyin haastattelemaan esimiehet ensin, saadakseni myös kuvan siitä mikä on esimiesten oma käsitys valmentavasta johtajuudesta, sen osaamisesta ja hyödyntämisestä tiimissä. Tämä toimi osaltaan taustana ryhmähaastatteluja suunnitellessani. Tiimivastaava toimii esimiesten ja tiimin välissä, joten heidän näkemyksiään johtamisesta, johtajuudesta ja sen toteutumisesta selvitin myös. Esille haastattelussa nostin tiimivastaavan rooli verrattuna muihin tiimiläisiin ja suhteessa esimieheen. Siksi tiimivastaava ei osallistunut tiimin ryhmähaastatteluun, jotta hänen roolistaan tiimissä voitiin keskustella avoimesti.

Tutkimushaastattelu tarjoaa kanavan, jonka kautta tavallisella ihmisellä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Se voidaan kokea myös väylänä päättäjien ja tavallisten ihmisten välillä. (Aaltola ja Valli 2010, 27.) Tällaista lähtökohtaa toivoin ja tavoittelin omille haastatteluilleni.

6.4 Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Tutkimushaastattelua ohjaa aina tutkimuksen tavoite. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa siten että haastatteluaiaineisto perustuu tuolle verbaaliselle vuorovaikutukselle. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 23-29). Haastattelujen suunnittelua varten perehdyin ensin kirjallisuuden avulla edellä esiteltuihin teemoihin: tiimin toimintaan, tiimijohtamiseen ja valmentavaan johtajuuteen. Lisäksi käytin suunnittelun lähtökohtina vuoden 2015 tiimikyselyä sekä BoMentiksen koulutusmateriaaleja. Oli selvää, että täysin samoja kysymyksiä en voisi esittää sekä tiimivastaaville, tiimin esimiehille sekä itse tiimille, jo roolien erilaisuudesta johtuen. Jokaisen ryhmän haastattelurunko oli suunniteltava erikseen ja haastateltava kohteita hiukan eri näkökulmista. Jokaisessa haastattelussa liikuttiin samojen teemojen ympärillä, mutta kysymyksiä muokattiin tiimille, esimiehelle ja tiimivastaavalla sopiviksi. Lähteaineiston avulla päädyin neljään teemaan: tiimityöhön siirtyminen, tiimien toiminta, vuorovaikutus tiimissä sekä valmentava johtajuus.

Valitsi neljä teemaa myös siksi, että tunnin mittaisessa haastattelussa uskoin 15 minuuttia olevan riittävä aika yhden teeman käsittelyyn. Pohdin kysymyksiä monipuolisesti ja asetin apukysymyksiä runsaasti, koska haastattelutilanteessa en muuten välttämättä osaisi tai muistaisi kysyä oleellisia kysymyksiä. Haastatteluiden aluksi kerroin hiukan omasta taustastani, opinnäytteen toimeksiannosta ja haastattelun kulusta. Lisäksi kerroin sen, että mielelläni nauhoittaisin haastattelut, mutta kenenkään nimi, yksilöidyt mielipiteet tai edes tiimit tai koulutusalat eivät opinnäytetyössäni tule ilmi, vaan tutkimustuloksia käsitellään yleisellä tasolla. Tavoitteena tällä oli se, että jokainen uskaltaisi olla oma itsensä ja kertoa todelliset mielipiteensä. En testannut haastattelurunkoa, koska sopivia koehaastateltavia oli haasteellista löytää ja lisäksi tiukka aikataulu asetti omat haasteensa testaamiselle. Kompensoin testauksen puutetta reilulla apukysymysten määrällä, koska jos joku kysymys osoittautuu huonoksi tai sitä ei ymmärretä, olisi käytössäni muita vaihtoehtoja. Jo ensimmäisissä sähköpostiyhteydenotoissa haastateltaviin kerroin, että haluaisin nauhoittaa haastattelut. Varmistin vielä ennen haastattelua, että haastattelun nauhoitus sopii. Kukaan ei tätä missään vaiheessa vastustanut, joten nauhoitin kaikki haastattelut sanelimelle.

Ensimmäiseksi haastattelin tiimien esimiehet kesäkuussa 2016. Päädyin tähän omien aikataulujeni vuoksi, mutta myös siksi, että esimiesten näkemys tiimijohtamisesta ja valmentavasta johtajuudesta loi pohjaa tiimien ja tiimivastaavien haastatteluille. Toisaalta tiimien haastatteleminen olisi ollut hankalaa touko-kesäkuussa, ensinnäkin siksi että monet työt kasautuvat kevääseen ja toiseksi lomien lähestyessä tiimin motivaatio toiminnan ruotimiseen ei ehkä olisi ollut parhaimmillaan, eikä tiimi välttämättä enää kokoontunut. Siksi toteutin tiimien ja tiimivastaavien haastattelut vasta syksyllä, elosyyskuun aikana. Tiimihaastattelu oli ryhmähaastattelu, jossa tiimivastaava ja esimies eivät olleet mukana. Tiimissä käsiteltiin sekä johtajuuteen että tiimivastaavan toimintaan liittyviä kysymyksiä, joten avoimen tiedon saamiseksi asianosaiset eivät voineet olla paikalla. Tiimivastaavien haastattelut

olivat tarkoituksellisesti ryhmähaastattelujen jälkeen, koska siten sain kuulla tiimin mielipiteen tiimivastaavan toiminnasta, jotka taas antoi pohjaa tiimivastaavan haastattelulle.

Vaikka perusrunko oli haastatteluryhmittäin sama, haastattelun kulku oli vaihtelevaa. Osan kanssa saatiin hyvin vilkasta keskustelua aikaan ja ilmi tuli monia kriittisiäkin mielipiteitä. Toisissa haastatteluissa tiedon saaminen oli haasteellisempaa ja haastattelua piti johdatella apukysymysten avulla paljon. Toiset selvästi innostuivat haastattelun aikana ja pohtivat aidosti asioita, toisille haastattelu tuntui olevan pakollinen asia, jolloin teemoja pohdittiin melko yleisellä tasolla. Haastattelun anti ja kulku oli hyvin paljon kiinni persoonasta tai persoonista sekä tiimin hengestä.

6.4.1 Tiimiesimiesten haastattelut

Otin yhteyttä tiimien esimiehiin loppukeväästä 2016, esittelin itseni ja tutkimukseni ja sovin haastatteluajat. Pääsääntöisesti kaikki sujui hyvin ja yhteistyö oli kiitettävää. Tiimien rakenteet olivat erilaisia ja joissakin tiimeissä vanhan organisaation mukaisia rakenteita ei ollut purettu, vaan ne toimivat rinnan uuden tiimiorganisaation kanssa. Tämä aiheutti epäselvyyttä johtamisjärjestelmään, eikä kaikilla tiimeillä ollut yksiselitteistä tiimin esimiestä, vaan esimiehiä oli useita. Näin ollen yksi esimieshaastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa olivat läsnä kaikki paikalle päässeet tiimiin nähden esimiesasemassa olevat henkilöt, jotta kokonaiskuva johtamisesta saatiin selville. Muut haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Esimiesten haastattelurungon (liite 1) laadin siten, että ensin perehdyttiin helppoon aiheeseen eli tiimin asioihin, jotta keskustelu saadaan liikkeelle. Myös näissä teemoissa selvitettiin valmentavan johtajuuden toteutumista, vaikka sitä ei terminä mainittukaan. Vuorovaikutusteema lähestyy valmentavaa johtajuutta, josta keskusteltiin viimeiseksi. Ennakko-oletuksena oli, että vuorovaikutuksen teemaa saatetaan sivuta jo aiemmissa teemoissa, jolloin sen käsittely omana teemanaan jää vähäiseksi tai sivuutetaan kokonaan. Oli tarkoituksellista, että valmentavasta johtajuudesta ei puhuttu heti alkuun, koska halusin ensin saada selville toimintatapoja, jotka liittyvät valmentavan johtajuuden toteuttamiseen, termi itsessään ei välttämättä ole kaikille tuttu. Lopuksi keskityttiin valmentavan johtajuuden sisältöön.

6.4.2 Tiimien ryhmähaastattelut

Myös tiimivastaaviin otin sähköpostitse yhteyttä keväällä 2016 ja kerroin tulevasta tutkimuksesta, johon heidän tiiminsä oli valittu. Yhteydenotto jo tässä vaiheessa oli tärkeää, jotta samana syksynä, heti tiimien järjestäytyttyä pystyin toteuttamaan haastattelut. Tutkimus sai osakseen varsin myönteisen vastaanoton jo tässä vaiheessa ja yhteistyö tiimivastaavien kanssa oli onnistunutta. Palasin asiaan elokuussa 2016, jolloin tiimien haastatteluajat sovittiin elo-syyskuulle, tiimikokousten yhteyteen. Yhdessä kohdetiimissä tapahtui kesän aikana rakenteellisia muutoksia, joiden vuoksi tiimin haastattelemineen osoittautui käytännössä mahdottomaksi. Tästä tiimistä haastattelun kohteina olivat siksi vain tiimivastaava ja esimies.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely liittyvät ja limittyvät tiiviisti toisiinsa. Monesti jo keruuvaiheesta tutkijan on osattava analysoida aineistoa, sillä alustavaa tulkintaa voi joutua tekemään jo aineistoa kerätessä. Aineistonkeruun yhteydessä tehty analyysi suuntaa monesti myös aineistonkeruun jatkoa, mutta se voi myös rajata kohdejoukkoa tai jopa tehtävänasettelua. (Aaltola ja Valli 2010, 18-19.) Tein tiimien haastattelurungon (liite 2) vasta esimiesten haastattelujen jälkeen. Esimiesten haastattelut toimivat osin pohjana tiimien haastatteluille, koska osassa kysymyksissä käytinkin hyväkseni esimieshaastatteluista saamaani tietoa.

Teemat päätin pitää samoina, koska se helpottaisi aineiston käsittelyä. Muokkasin kysymyksen tiimin näkökulmaan sopiviksi. Koska olettamuksena oli, että tiimin kanssa saatetaan saada aikaan mielenkiintoisia ja kenties laajojakin keskusteluja aiheista, tavoitteena oli karsia kysymysten määrää, mutta pitää silti apukysymysten määrä runsaana. Jos keskustelu ei lähde etenemään tai varsinaiseen kysymykseen ei oikein osata vastata, on minulla jotain mistä helposti jatkaa haastattelua, koska en itse aikonut osallistua keskusteluun. Myös Valtonen (2005, 234) toteaa, että ryhmäkeskusteluissa vetäjä ei itse osallistu keskusteluun, mutta hän pyrkii silti ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan. Apukysymykset toimivat tarpeen mukaan haastattelua ohjaavina kysymyksinä, jos keskustelu näyttää siirtyvän sivuun aiheesta.

Teemat ja kysymykset osoittautuivat käytännössä toimiviksi ja osassa haastatteluista apukysymyksiä tarvittiin paljon. Valtonen (2005, 231) kertoo, että ryhmähaastattelun alkuvaihe voi olla jännitteinen ja tunnelma epävarma. Monesti näin olikin, mutta alkukankeus voitettiin aina pian. Esittelin itseni ja aiheen ja pyrin haastatteluissa leppoisaan, avoimeen keskusteluun, joka tiimien haastatteluissa toteutui hyvin. Haastattelun kulku riippui hyvin paljon tiimin hengestä ja persoonista, jotka olivat paikalla. Valtosen (2005, 236) mukaan ideaalisin tilanne olisi, jos kaikki osallistujat saataisiin mukaan keskusteluun, mutta se ei aina onnistu, koska puheliaimmat henkilöt voivat dominoida keskustelua. Kaikissa haastattelemissani tiimeissä löytyi se äänekkäin ydinjoukko ja hiljaisemmat sivustaseuraajat. Haastattelun edetessä yritin aktivoida myös hiljaisempia osapuolia, mutta se osoittautui yllättävän vaikeaksi. Kysymyksiä ei voinut suoraan kohdistaa kenellekään ja monesti hiljaisemmille osoitettu kysymys ”Entä mitä sinä olet mieltä?” tai ”Mitä muut ovat mieltä?”, ei saanut heitä sen paremmin osallistumaan, vaan puhumaan alkoivat useimmiten muutenkin aktiivisimmat henkilöt. Josakin tiimihaastatteluissa ongelmallista oli se, että vain pieni osa tiimistä osallistui tiimikokoukseen ja siten myös haastatteluun. Näissä tapauksissa vain pieni, aktiivinen osa tiimistä edusti koko tiimiä.

6.4.3 Tiimivastaavien haastattelut

Tiimivastaavien kanssa sovittiin erilliset ajat yksilöhaastatteluun, koska he eivät olleet mukana tiimin ryhmähaastattelussa. Tiimivastaavat haastateltiin pääosin syyskuussa 2016. Tiimivastaavien haastatteluissa perehdyttiin paljon tiimivastaavan asemaan esimiehen ja tiimin välissä. Tiimivastaavien haastattelut sujuivat erinomaisesti ja monin paikoin tuntui, että asiaa olisi ollut toiseenkin tunnin mittaiseen haastatteluun. Vaikka kysymykset oli tarkoin harkittu ja teemoiteltu samojen neljän teeman mukaisesti, niin aika ei silti tuntunut riittävän kaikkeen, koska mielenkiintoisia aiheita ja näkökulmia tuli keskustelun edetessä esiin niin paljon.

Tiimivastaavien haastattelurungon (liite 3) laadin paljolti saman kaavan mukaan kuin esimiesten haastattelukysymykset. Valmentavaa johtajuutta selvitin kysymysten avulla, mutta vasta lopuksi siitä puhuttiin oikealla termillä, kuten myös esimiesten kanssa tehtiin.

6.5 Haastattelujen litterointi, teemoittelu ja luokittelu

Analysointitapaa on hyvä miettiä jo ennen haastatteluaineiston keräämistä tai viimeistään aineistoa kerättyä. Jos analyysitapaa on mietitty etukäteen, sitä voidaan käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista eli litterointia suunnitellessa. Kvalitatiivisen aineiston analysointiin on monia erilaisia tapoja, mutta yhteistä niille on litterointi, luokittelu, analysointi ja tulkinta. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 135-136.) Litterointi tarkoittaa haastatteluaineiston muuttamista kirjoitettuun muotoon. Litterointi helpottaa tärkeiden asioiden ja yksityiskohtien huomaamista aineistosta. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä sekä käytössä olevasta tutkimusmetodista. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 16 ja 24.)

Suoritin litteroinnin valikoiden, jättäen pois sanoman kannalta epäoleelliselle tuntuvat asiat. Pyrin kuitenkin tarkkaan haastateltavien puheen toistoon, mutta en silti kirjoittanut haastatteluja täysin sanasta sanaan. Jätin pois lähinnä täytesanat ja mietiskelyyn liittyvät äänet. Hirsijärven ja Hurmeen (2001, 140) mukaan litterointi on varsin työlästä ja aikaavievää ja kokemuksen mukaan asia on näin juuri. Tunnin haastattelusta kirjoitettua aineistoa tuli keskimäärin 13 - 16 sivua ja yhden aineiston litterointiin meni suunnilleen työpäivän verran. Käytin litterointiin ilmaista SoundScriber-ohjelmaa.

Yksilöhaastatteluiden litterointi oli hieman sujuvampaa kuin ryhmähaastatteluiden. Ryhmähaastatteluissa keskustelu oli monin paikoin nopeatempoista, joten joskus vaati useita kuuntelukertoja saada selville mitä kukakin sanoi. Ennalta arvioimaani päällekkäin puhumista ryhmähaastatteluissa ei juuri tapahtunut. Toisaalta ryhmähaastattelussa ihmiset johtivat toistensa ajatuksia innolla eteenpäin ja kommentoivat toistensa mielipiteitä. Joka tapauksessa pyrin tavoittamaan litteroinnin avulla haastattelujen oleellisen sisällön. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, aineisto oli jo valmiiksi osittain teemoiteltu. Keskustelu ei aina edennyt loogisesti, teeman mukaisesti, vaan usein sivuttiin samassa yhteydessä myös muita teemoja. Järjestelin ensin koko aineiston teemoittain ja paikoin syvensin teemoittelua luoden pääteeman alle tarpeen mukaan muita teemoja. Sen jälkeen koodasin aineiston värikoodeja käyttäen ja kirjasin muistiin omia huomioitani aineistosta ja siten sain tarvittavaa pohjaa pohdinnalle ja johtopäätöksille. Prosessin aikana kuuntelin haastattelut useaan otteeseen ja käsitteelin litteroitua aineistoa pilkottuna teemojen ja ryhmien mukaan jaettuihin omiin dokumentteihinsa. Lopuksi tein näistä dokumenteista jokaiselle ryhmälle eli esimiehille, tiimivastaaville ja tiimeille oman koostedokumentin, jota käytin hyväkseni johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita laatiessani.

6.6 Tutkimuksen reliabiliteetti, valideetti ja objektiivisuus

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, kertovat Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 226). Ennen tulosten käsittelyä tulisi pohtia tutkimuksen luotettavuutta ja todettujen virhelähteiden, kuten otoksen vinou-

den, kadon tai muiden taustamuuttujien vaikutusta tuloksiin (Heikkilä 2010, 72). Tämän vuoksi tutkimuksissa on arvioitava myös sen reliabiliteettia ja validiteettia (Hirsijärvi ym. 2007, 226). Laadullista tutkimusta arvioidaan ensisijaisesti validiteetin näkökulmasta, mutta myös reliabiliteetti tulee huomioida (Anttila 1998). Tutkimukset tulee olla myös objektiivista eli puolueetonta, vaikka tutkimukseen sisältyykin tutkijan subjektiivisia valintoja, kuten kysymysten muotoilu tai tutkimusmenetelmän valinta (Heikkilä 2010, 31).

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta. Luotettava tutkimus on pystyttävä toistamaan samanlaisin tuloksin toisen tutkijan toimesta, eivätkä tulokset saa olla sattumanvaraisia. (Heikkilä 2010, 30.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on lopulta kiinni itse tutkijasta ja hänen rehellisyydestään, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut (Vilka 2015, 196-197). Tuomi ja Sarajärvi (2006, 135) toteavatkin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu käytetyn tutkimusmenetelmän tai mittarin avulla tutkittu sitä, mitä oli tarkoituksena tutkia. Validin tutkimuksen toteuttamisessa auttavat hyvä suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, sopivat mittarit, tarkkaan harkitut kysymykset, harkittu tiedonkeruu, edustava otos ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2010, 29-30.)

Laadukkuutta haastatteluissa voidaan tavoitella etukäteen siten, että laaditaan hyvä haastattelurunko, mietitään miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Haastattelujen laatua lisää myös se, että tutkija itse suorittaa haastattelujen litteroinnin mahdollisimman pian. Haastatteluaineiston laatu vaikuttaa suoraan sen luotettavuuteen. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 184-185.) Haastattelurungon tein vasta kun olin seikkaperäisesti perehtynyt teoriaan. Lisäksi hyödynsin jo tehtyjä haastatteluja muiden ryhmien haastattelurungon teossa. Koska haastattelujen kulua oli mahdoton ennakoida, tein paljon avustavia ja syventäviä lisäkysymyksiä pääkysymysten rinnalle. Pyrin toimimaan saman kaavan mukaisesti kaikissa haasteluissa. Mielestäni haastattelujen ilmapiiri oli välitön ja luottamuksellinen, kenties siksi että kerroin anonymiteetista ja siitä että tutkimuksessa eivät tule ilmi tiimit tai yksittäiset henkilöt. Lisäksi henkilökemiat tuntuivat sopivan yhteen ja kaikilla tuntui olevan halua osallistua tutkimukseen ja kehittää toimintaa. Litteroinnin suoritin pääasiassa haastattelua seuraavana päivänä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsijärvi ym. 2007, 227). Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimus olisi mahdollista toteuttaa tarvittaessa uudestaan. Toisaalta haastattelu kuvaa aina sen hetkistä tilannetta valituissa tiimeissä, joten täysin samanlaisia tutkimustuloksia tuskin saataisiin, koska haastattelutilanne on molemminpuolista tulkintaa: haastattelija tulkitsee haastateltavan vastauksia ja haastateltava puolestaan haastattelukysymyksiä. Tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä pyrin olemaan objektiivinen ja välttämään laajaa yleistystä, koska kuten Hirsijärvi ym. (2007, 202) toteavat: haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, eikä tulosten yleistämisessä pitäisi liioitella.

Tutkimuksen objektiivisuuteen ja luotettavuuteen pyrin myös kysymysten asettelun kautta. Pysin muotoilemaan kysymykset siten, että ne ovat puolueettomia, neutraaleja, eivätkä johdattele vastaamaan tietyllä tavalla. Toisaalta objektiivisuudeksi voidaan katsoa myös se, että en itse työskentele organisaation palveluksessa, eikä minulla ole tarvetta tavoitella tietynlaisia tutkimustuloksia. Toisaalta organisaation sisällä toimiminen olisi varmasti auttanut ymmärtämään paremmin vaikkapa organisaatorakennetta, strategiaa ja päätöksiä toimintatapojen ja organisaatiomuutosten taustalla ja ehkä siten se olisi tuonut syvällisempi ulottuvuuksia aineiston analyysiin ja sen tulkintaan.

Validiteettiin kuuluu hyvä suunnittelu ja oikean tutkimusmenetelmän valinta. Koska on kysymys mielipiteiden ja tuntemusten selvittämisestä ja halusta ymmärtää ihmisten ajatuksia ja kokemuksia, niin haastattelututkimus menetelmänä vastasi tutkimuskohdetta. Validiteettiin vaikuttaa myös aiemmin kuvattu tarkoin harkittu kysymystenasettelu, joka osaltaan liittyy myös reliabiliteettiin. Validiteetti saavutettiin myös siltä osin, että tietoa saatiin nimenomaan siitä mitä haluttiin mitata: valmentavan johtajuuden toteutumisesta. Toki tämän lisäksi tuli ilmi monia muitakin seikkoja, joista on hyötyä kehittämiskohteiden pohdinnassa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä oli hyvä valinta ja monesti tunnin mittaista haastattelua olisi voinut helposti jatkaa, koska sanottavaa aiheesta tuntui riittävän.

Tutkimuksen validiteettiin saattaa vaikuttaa haastateltavien valinta. Itse en siihen vaikuttanut, mutta uskon, että nämä asiantuntevasti valitut tiimit olivat kattava otos Savonian tiimeistä. Otoskoko oli vähäinen, mutta ei sattumanvarainen, joten tämä vahvistaa reliabiliteettia. Kuitenkin on huomioitava se, että toisten tiimien valinta olisi saattanut muuttaa tuloksia jonkin verran. Lisäksi joissakin tiimihaastatteluista haastatteluun osallistui vain pieni osa tiimistä. Voi olla, että keskustelu olisi ollut erilaista kaikkien ollessa mukana, mutta toisaalta olivatko he osallistuneet keskusteluun vaikka paikalle olisivat saapuneetkin? Ryhmähaastattelussa paikalla olleista kaikki osallistuivat keskusteluun, joka oli tutkimuksen kannalta tärkeää. Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa myös se, että joissain tiimeissä tiimivastaava tai esimies oli vaihtunut äskettäin. Tutkimuksen kannalta ihanteellisimpia olisivat olleet tiimit, jotka ovat toimineet samalla kokoonpanolla alusta alkaen. Toisaalta tällainen muuttuva tilanne on nykypäivää työelämässä, joten vakioitunut tilannekaan ei olisi vastannut kokonaisvaltaisesti todellisuutta.

Kokonaisuudessa ajatellen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti eivät varmasti ole täydellisiä, näistä muutamista edellä mainituista kohdista johtuen. Mutta silti pyrkimys on ollut koko ajan kohti hyvää reliabiliteettia ja validiteettia ja mielestäni olen sen saavuttanut.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen haastattelututkimuksen tulokset. Aluksi kerron miten käsittelin aineistoa, jonka jälkeen keskitytään tutkimustuloksiin. Tulokset esittelen teemojen mukaisesti: käsittelen tuloksia ensin yleisesti ja sen jälkeen tuon esiin erikseen jokaisessa tutkimusryhmässä ilmenneitä asioita.

7.1 Tutkimustuloksien käsittelystä

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on, että se ei pyri löytämään totuutta tutkimusta asiasta (Vilkkä 2015, 120). Kvalitatiivisen tutkimuksen kelvollisuutta ei määrittele kerätyn datan määrä, vaan aineiston analyysin kelvollisuus. Tärkeää on siis se, mitä aineistosta saadaan irti ja millaisia johtopäätöksiä siitä voidaan tehdä. Myös kvalitatiivisesta aineistosta voidaan tehdä pitkälle ulottuvia päätelmiä. (Aaltola ja Valli 2010, 18-21.)

Kun aineisto oli jaettu teemojen ja ryhmien mukaisesti omiin dokumentteihinsa, selvisi että monet asiat toistuvat samankaltaisina kaikkien ryhmien eli tiimien, tiimivastaavien ja esimiesten mielipiteissä. Sen vuoksi käsittelen aineiston ensisijaisesti teemojen mukaisesti. Aineisto on näin kuvattuna selkeämpi ja helppolukuisempi ja siten vältetään samojen asioiden toistaminen. Esittelen kappaleiden alussa asiat, jotka kaikki ryhmät kokivat samoin. Tämän jälkeen perehdyn mahdollisuuksien mukaan ryhmien välisiin eroihin sekä ryhmien sisäisiin yhtäläisyyksiin ja eroihin.

Haastattelussa vuorovaikutukseen omana osa-alueenaan keskityttiin melko vähän, koska vuorovaikutus on osa kaikkia muita teemoja. Tämän vuoksi vuorovaikutusta käsittelevä luku on suppea. Etenkin tiiman tiimityö käytännössä alla vuorovaikutusta kuvattiin paljon, koska monesti toiminnan edellytyksenä on vuorovaikutus tiimin, tiimivastaavan ja esimiehen kesken, joten vuorovaikutukseen liittyvät tulokset tulevat osin ilmi jo tässä luvussa. Lisäksi tiimin, tiimivastaavan ja esimiesten väliset valta- ja vastuuasiat tulivat esiin jokaisessa teemassa.

7.2 Tiimityön aloittaminen

Yleisesti ottaen tiimiorganisaatiomalli koettiin positiivisena ja hyvänä ratkaisuna, eikä muutosvastarintaa sitä kohtaan ollut ilmennyt missään. Kaikkien ryhmien mielestä lähes kaikki ovat löytäneet oman roolinsa tiimissä kohtuullisen helposti, vaikkakin vallan ja vastuun jaossa oli alussa epäselvyyksiä. Tiimien koko ja rakenne vaihtelivat, vaikka pohjana oli esimies-tiimivastaava-tiimi rakenne. Kaikki ryhmät pitivät tätä rakennetta toiminnan kannalta hyvänä ja näkivät hyödyllisenä tiimivastaavan ja esimiehen tehtävien jakamisen eri henkilöille. Kaikkien ryhmien mielestä tiimivastaavan rooli oli toiminnan kannalta tarpeellinen. Yksi tiimeistä oli päätyntä valitsemaan tiimivastaavan toimittuaan vuoden verran ja siihen asti tiimivastaavan tehtäviä hoiti esimies. Muissa tiimissä tiimivastaava oli ollut mukana toiminnan alusta alkaen. Silti käytössä on edelleen myös malli, jossa esimies toimii sekä tiimin esimiehenä sekä tiimivastaavana. Rakenteellisia eroja ilmensi myös se, että tiimillä voi olla yhden esimiehen sijaan useita esimiehiä. Tiimiorganisaation koettiin olevan vielä alkuvaiheessa, joten sille on annettava aikaa kehittyä.

Kaikkien ryhmien mielestä tiimisopimuksesta oli apua toiminnan käynnistämisessä, se koettiin hyvänä pohjana kun lähdettiin miettimään tiimin toimintaa ja tehtäviä. Hyötyinä nähtiin etenkin se, että kun tavoitteet on kirjattu ylös, työn tavoitteet, sen merkitys ja omat/tiimiläisten tehtävät ovat selkiytyneet ja vastuut on saatu jaettu nimetyille henkilöille. Etenkin esimiehet kokevat, että tiimityön avulla yksilöiden osaaminen oli saatu paremmin hyötykäyttöön.

”...ehkä paremmin tunnistetaan niitä mitä vahvuuksia ja mitä osaamisia meillä on tässä porukassa.”

”... nyt henkilöstö tuolla huomattavasti paremmin hahmottaa sen peruskysymyksen että mitä varten me täällä ollaan ja mitkä ne minun tehtävät on ja mitä tavoitteita tässä nyt tavoitellaan, mitä varten tätä työtä tehdään...”

Vaikka tiimisopimus koettiin hyödyllisenä, niin kritiikkiäkin se sai osakseen joka ryhmältä. Eniten tiimisopimusta moitittiin liian pitkäksi, epäselväksi ja jäykäksi dokumentiksi. Lisäksi yhden tiimin mielestä tiimisopimus ei ole selkeyttänyt tiimin tavoitteita tai päämääriä ja sen yhteinen käsittely oli jäänyt vähälle.

7.2.1 Tiimityön aloittaminen tiimeissä

Tiimityön aloittamisessa ja sen etenemisessä oli monenlaisia tapoja tutkituissa tiimeissä. Yhdessä tiimissä esimiehellä oli suuri rooli toiminnan käynnistämisessä ja suunnittelussa, toinen tiimi oli hyvin itseohjautuva, eikä esimiehen apua juuri tarvittu. Tässä tapauksessa itseohjautuvuutta edisti se, että jäsenillä oli alusta alkaen selvä visio ja halu muodostaa tiimi, jolloin toiminnan aloittamiselle oli pohja jo valmiina. Jos tiimi oli toiminut samankaltaisena ryhmänä tiimimäisesti jo ennen tiimiorganisaatiota, tiimimalli ei muuttanut toimintaa paljoakaan, vaikka tiimi itse oli odottanut sitä ja toivoi suurempaa muutosta. Lisäksi esille nousi mielipide siitä, että toiminta on kokonaisuudessaan muuttunut tiimityön myötä entistä businessorientoituneemmaksi ja monesti raha määrittelee sen, mitä tehdään ja miten tai mitä jätetään tekemättä.

7.2.2 Tiimivastaavien arvioita aloitusvaiheesta

Tiimityön aloittamista kaikki tiimivastaavat arvioivat laajemmasta näkökulmasta kuin muut ryhmät, joilla näkökulma oli hyvin tiimikeskeinen. Tiimivastaavat ottivat mukaan myös organisatorisen näkökulman ja koettiin että ylimmän johdon olisi pitänyt valmistella, suunnitella ja organisoida muutosprosessi tiimiorganisaatioksi siirtymiseksi paremmin. Nyt kaikki kävi liian nopeasti ja koulutukset pidettiin liian myöhään.

Työnteossa oli tietynlainen tekemisen vapaus, periaatteessa voitiin toimia siten, kuin tiimi parhaaksi näkee. Tiimivastaavat kokivat, että heihin luotetaan niin tiimin kuin esimiestenkin puolelta. Toisaalta koettiin, että ehkä tuon luottamuksen vuoksi esimiehet eivät ole juuri tiimin toiminnassa mukana, vaan tiimi sai usein hoitaa itse omat asiansa. Organisaatiomuutos muutti toimintaa, mutta silti van-

hasta kulttuurista halutaan usein pitää kiinni nimenomaan esimiestasolla ja monesti tiimin valta oli nimellisestä.

Tiimivastaavien mielestä päätöksenteko, joka oli johdon käsissä, tuli liian usein esille vain ilmoitusluontoisesti, eikä keskustelumahdollisuuksia tarjottu lainkaan, ei ennen eikä jälkeen päätöksen. Oman mielipiteen kertominen koettaisiin tärkeäksi, vaikka se ei enää mihinkään vaikuttaisikaan. Joskus olisi tarpeen tietää myös päätöksen taustoja jopa laajemminkin. Määräysluontoisista päätöksistä ei oikein pidetty tiimivastaavien mukaan tiimissäkään, koska monissa asioissa päätösvalta oli periaatteessa jo annettu tiimille, mutta silti käytännössä ylempi taho saneli miten piti toimia.

”Se joka on hyvä johtaja, niin uskaltaa olla avoin ja antaa, alistaa niitä suunnitelmiaan jo aika alkuvaiheessa, koska kun semmoista alkais olla pidempään, niin ihmiset ois paljon rauhallisempia!”

7.2.3 Esimiehet tiimiytymishaasteen edessä

Esimiesten mielestä tiimitoiminnan alkuvaiheessa haasteena oli tiimiytyminen. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että tiimin tilanteesta riippumatta, me-henkeä on onnistuttu luomaan tiimin sisälle ja tiimiytyminen on edennyt. Vaikka tiimiytymistä on tapahtunut, niin silti tiimeillä on edelleen pitkä matka todelliseen tiimitoimintaan. Esimiehet kokivat, että tiimit tekevät nimellisesti tiimityötä, mutta siitä huolimatta toiminnasta puuttuu luontevuus. Haasteita esimiehille aiheutti etenkin kaikkien yksilöiden saaminen mukaan muutokseen ja kehittämistoimiin. Samoin haasteelliseksi koettiin se, miten oma porukka saadaan toimimaan yhdessä tiiminä. Osa tiimin jäsenistä on aktiivisia ja ymmärtää tiimityön merkityksen, toiset puolestaan eivät koe tiimiä ja tiimityötä työn teon kannalta itselle merkitykselliseksi tai tarpeelliseksi, etenkin jos oma rooli tiimissä oli jäänyt epäselväksi.

”..siellä ei ole välttämättä helposti löydettävissä tällaisia roolituksia siinä tiimissä, että mikä on kenenkin tehtävä. Jokaisella on tietenkin omia tehtäviä, mut miten se tavallaan näkyy siinä tiimissä...”

Vain yksi esimies koki, että hänen tiiminsä on jo oikea tiimi ja toimii, kuten tiimin pitää toimia. Silti myös hän tiedosti se, että tiimissä on aina niitä, jotka eivät halua tai osaa sitoutua tiimitoimintaan ja pysyttelevät toiminnan suhteen passiivisina, ikään kuin tiimin ulkokehällä.

Esimiesten mielestä esimiehen ja tiimivastaavan roolit ja toimenkuvat olivat osittain päällekkäisiäkin ja vastuuta tulisi tarkentaa. Epäselvyyksien syyksi arveltiin lähinnä sitä, että tiimitoiminta ja tiimivastaava-esimiesrakenne ovat olleet käytössä vasta lyhyen ajan. Vain yhden esimiehen mukaan tiimissä työnjako tiimivastaavan ja esimiehen välillä oli alusta asti selvä ja tarkkaan määritelty ja myös tiimiläiset tietävät sen.

7.3 Tiimityö käytännössä

Tiimityö koettiin kaikissa ryhmissä positiivisena ja tiimien vahvuudet nähtiin kaikissa ryhmissä hyvin samanlaisina. Vahvuuksiksi määriteltiin muun muassa monipuolinen asiantuntijuus, avoin ilmapiiri, vastuullisuus omista töistä, keskusteleavuus, päämäärähakuisuus, kehittämisenhalu ja sitoutuminen. Samalla tiedostettiin, että jotkut tiimiläiset pitäisi sitouttaa vahvemmin tiimin toimintaan. Kehittämiskohteiden määrittely kaikissa ryhmissä oli selväksi haasteellisempaa. Toisaalta toimintaa oli kaikkien mielestä hankala arvioida, koska tiimitoiminta hakee vielä muotoaan ja toisaalta siksi, että toimintaa kuitenkin tietoisesti kehitetään koko ajan. Tiimitoiminnan aloitusvaiheessa ilmenneet vallan ja vastuun jakoon liittyvät ongelmat näkyivät myös nykytilannetta arvioitaessa. Etenkin tiimivastaavat ja esimiehet kokivat edelleen ongelmallisina tiimivastaavan roolin, vallan ja vastuiden määrittelyn ja jakamisen, eivätkä nämä olleet tulleet tiimiläisillekään täysin selviksi.

Tiimisopimus oli tärkeä työkalu toimintaa aloitettaessa, mutta edelleenkin päivitetty tiimisopimus ohjaa toimintaa, tiimin tehtäviä ja tavoitteita. Etenkin tiimivastaavat käyttivät tiimisopimusta usein valmistellessaan tiimin asioita esimerkiksi tiimikokouksiin. Tiimit toimivat tiimisopimuksessa asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja toiminnan keskiössä ovat tiimikokoukset ja ohjausryhmän kokoukset, joihin osallistuvat tiimivastaavat ja esimiehet. Osa tiimiläisistä ei juuri osallistu tiimitoimintaan, mutta muut tiimiläiset ovat siitä huolimatta pysyneet toimimaan hyvässä yhteistyössä ja me-hengessä ja asetetut tavoitteet saavuttaen. Me-hengen luominen ja vaaliminen oli pitkälti tiimin itsensä ja tiimivastaavan vastuulla.

”Ollaan tämmöisessä tiimissä, missä puhalletaan yhteen hiileen.”

”Mutta nyt tämän vuoden aikana, kun me on huomattu, että me saavutettiin varmaan se 90%:sti ne tavoitteet, jotka me pantiin, joista jotkut oli aika koviakin, mitkä laitettiin, niin meidän tiimi on saanu ne tehtyä. Niin se varmaan loi semmoista uskoa siihenkin, että tätä nyt pystyttäis tekemäänkin tätä, että vaikka meillä on mukavaa, niin silti me ollaan tehokkaita!”

Kaikki tiimit pitivät tiimikokouksia säännöllisesti. Tiimikokouksiin osallistuivat tiimiläiset ja tiimivastaava sekä tarpeen mukaan esimies. Pääsääntöisesti esimiehet eivät olleet kokouksissa juuri koskaan. Yksi esimiehistä kävi kokouksissa säännöllisesti, mutta hänkään ei ollut paikalla kaikissa kokouksissa. Tiimikokoukset olivat tiimistä riippuen muodoltaan luentomaisia tiedonjakotilaisuuksia tai keskustelevaa yhteistoimintaa ja päätöksentekoa.

Tiimin toimintaan liittyen roolitukset tiimin sisällä nousivat esiin kaikissa ryhmissä. Tiimiläisten roolit olivat selvillä, mutta esimiehen ja vastaavan roolia pohdittiin monelta kannalta. Kaikki ryhmät kokivat näiden roolien kaipaavan edelleen kehittämistä, erityisesti tätä mieltä olivat tiimivastaavat. Tiimivastaavalle annettu valta ja vastuu oli paikoin melko suurta, mutta kaikki tiimivastaavat eivät olleet tätä vastuuta halunneet tai uskaltaneet ottaa. Vallan ja vastuun ottaminen oli osaltaan kiinni tiimivastaavan kiinnostuksesta ottaa vastaan vastuuta ja osaltaan myös siitä mitä vastuuta esimies hä-

nelle antoi ja tämä heijastui myös tiimin päätösvaltaan. Kaikkien ryhmien mielestä vallan ja vastuun joko tiimin, esimiehen ja tiimivastaavan kesken kaipaavaa tarkennusta ainakin jossain määrin.

Tiimien ja tiimitoiminnan tavoitteet koettiin toisaalta tiimisopimuksen ansiosta selkeiksi ja ne oli osittain sisäistettykin. Siitä huolimatta ne kaipaivat kaikkien ryhmien mielestä vieläkin kirkastamista, eivätkä ne välttämättä vieläkään ole riittävän selkeitä. Tiimit saavuttivat tavoitteensa hyvin, mutta tavoitteet ja päämäärät nähtiin useimmiten ensisijaisesti henkilökohtaisella tasolla, ei tiimin yhteisinä päämäärinä ja tavoitteina. Tämä johtui osin sitoutumattomuudesta tiimiin, mutta myös siitä, että tiimiytyminen on vieläkin kesken, tiimi ei ole vielä todellinen tiimi. Sitoutumiseen vaikutti kaikkien mielestä selvästi se, miten selvä oma rooli tiimissä oli.

Suhteet tiimin, tiimivastaavan ja esimiesten välillä koettiin kaikissa ryhmissä hyväksi, avoimiksi ja keskustelumyönteisiksi. Esimiehet eivät olleet mukana tiimien päivittäisessä työssä ja kaksi tiimeistä koki esimiehet varsin etäisiksi. Siitä huolimatta esimiehiin uskallettiin ottaa yhteyttä tarpeen tullen ja se oli tiimiläisten mielestä helppoa: sekä tiimi että vastaavat kokivat, että esimiehen ovet ovat aina avoinna heille.

7.3.1 Tiimien toiminta ja sen kehittäminen

Yksi tutkituista tiimeistä oli hyvin itseohjautuva eli tiimiläiset olivat hyvin sitoutuneita toimintaan ja sen kehittämiseen. Tekemisessä ja päätöksenteossa korostui koko tiimin yhteistyö. Sitoutuminen tiimiin näkyi kaikessa toiminnassa, esimerkiksi siinä että tiimikokouksissa kaikki olivat aina paikalla.

”...siis tää porukka on niin omatoimista ja itsenäistä ja jokainen tekee sen tavoitteen eteen kyllä työtä ja on sellaisia kehittäjiä ja innostuneita...”

Toinen tiimi oli tiimitoiminnan alkuvaiheessa pitänyt keskustelevia teemakokouksia, joissa oli keskiytetty toiminnan kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Tiimi piti toimintamallia hyvänä ja koki, että sillä oli saatu aikaan paljon. Tiimikokoukset ovat kuitenkin muuttuneet perinteistä kokouskäytäntöä noudattaviksi kokouksiksi, joissa ei juuri pääse keskustelemaan ja toiminnallisuus puuttuu niistä lähes kokonaan. Tiimillä olisi halu palata keskusteleviin kokouksiin ja tästä on kerrottu tiimivastaavalle. Alkuvaiheen draivin syyksi arveltiin sitä, että tiimi, tiimivastaavat ja esimiehet olivat saaneet koulutusta tiimityöskentelystä ja sen merkityksestä, ja siksi uudenlainen toimintatapa oli käytössä. Nyt kun aikaa on kulunut, opit ovat ”unohtuneet” ja johtamisessa on palattu tuttuun, vanhaan tapaan.

”Se vähän aikaa lähtee sivuraiteelle ja sit se palaa...”

”Jokaiselle jäi ite siitä aivoriihestä mieleen muutamia juttuja, että me tiedostettiin jokin, että missä ne ongelmakohdat on.”

Muiden ryhmien ohella myös tiimeissä nousi esiin se, että roolit kaipaavat kehittämistä, koska epäselvyyksiä on vieläkin. Tiimit halusivat itselleen ja tiimivastaavalle enemmän vastuuta ja päätösval-

taa. Vallan ja vastuun jakoon toivottaisiin muutoksia ja tiimivastaavalla haluttaisiin antaa enemmän valtaa esimerkiksi määrätä ihmiset tekemään tiettyjä työtehtäviä. Työtehtävien jakamisen nähdään tällä hetkellä kuuluvan esimiehen tehtäviin, mutta silti todettiin, että esimies ei ole kenellekään työtehtäviä jakanut. Samalla heräsi kysymys, että mikä olisi esimiehen tehtävä, jos tiimivastaavan valtaa laajennetaan. Työtehtävät oli tähän asti jaettu yhdessä tiimin kesken, mutta ongelmana oli se, että vapaamatkustajiakin on, eikä tehtäviä jaeta niille, jotka niistä todennäköisesti luistaisivat. Ja tällöin vastuutehtävät jakautuvat aina epätasaisesti, vain muutamille tiimin jäsenille.

Toisaalta ajateltiin, että tiimille annetun suuremman vallan avulla tiimitoimintaan saataisiin enemmän tavoitteellisuutta ja siten saataisiin edelleenkin vallalla olevaa käskyttävää johtamiskulttuuria muutettua tehokkaan tiimitoiminnan kannalta suotuisampaan suuntaan. Tässä yhteydessä tiimissä pohdittiin millaista päätösvaltaa tiimivastaavalla on tietyissä asioissa kuten resursoinnissa, kun vastuutakin on. Pohdittiin, oliko valta kuitenkin näennäistä ja lopulta päätöksen teki joku muu kuin tiimi tai tiimivastaava. Tiimivastaavan rooli nähtiin ongelmallisena juuri vallan ja vastuun suhteen.

"Että kuka hoitaa ja mitä. Ja kuka vastaa mistäkin."

"Mutta ei se tiimin vetäjä, kun se ei pysty nakittamaan ketään mihinkään hommaan ja nämä tietyt vastuutehtävät on jakautunut vain muutamille henkilöille..."

Tiimeissä toiminnan kehittämiskohteissa korostuivat puutteellisten resurssien aiheuttamat ongelmat (esim. suuret ryhmäkoot), jatkuva muutos ja jatkuva kiire. Resurssien vähyys aiheutti sen, että oman osaamisen ja tiimitoiminnan kehittämiseksi ei juuri jäänyt aikaa. Savonian tasoiset kehittämissäivät nähtiin jossain määrin ajanhukkana ja tuo aika haluttaisiin mieluummin panostaa oman tiimin yhteiseen työskentelyyn ja oman tiimitoiminnan kehittämiseen. Tiimitoiminnan kehittämisen yhtenä haasteena nähtiin selvästi se, että osa tiimiläisistä ei ole sitoutunut toimintaan. Tuli ilmi tapauksia, joissa osa tiimiläisistä ei käy tiimikokouksissa juuri lainkaan ja kehittämistyö jää muutaman innokkaan henkilön vastuulle. Tiimiytymistä on tapahtunut kaikissa tiimeissä, mutta jotkut tiimiläisistä ovat ja haluavatkin pysyä täysin ulkona tiimitoiminnasta ja siinä mielessä tiimityminen oli vielä alussa. Tiimisopimukseen oli kyllä määritelty vastuita kaikille ja asetettu tavoitteita, mutta niiden toteutumista ei selvitetty, joka mahdollisti vastuista luistamisen. Yksi tiimeistä teki huomion, että esimiesten tehtäviä ei tiimisopimukseen ole kirjattu, joten esimiehen rooli tiimissä oli tämänkin vuoksi epäselvä. Tämän lisäksi toiminnan resursoinnissa toivottiin myös vankkaa esimiesosaamista:

"Esimiehen pitäisi olla aikailla kartalla, että miten tää homma tehdään. Jos se ei ole, niin sitten se tuntuu, että ihan turha, että ei tää tiimihomma anna sitten mitään eväitä siihen, että se on niinku se haaste ollut."

Toisen näkemyksen mukaan tiimi toimi omasta mielestään niin hyvin, että kehittämistä löydettiin edellisten lisäksi ennemminkin koko talon tasolla. Tiimin mielestä monet kehittämistoimenpiteet jäivät suunnitelmien ja puheen tasolle. Niiden jalkauttaminen ja vieminen käytännön työhön jäi vajaaksi tai se tehtiin huonosti. Tämänkaltaiset asiat koettiin turhauttavina, koska niihin ei voitu itse tiiminä

vaikuttaa, vaan asioiden pitäisi tapahtua ylemmällä tasolla. Tiimivastaavien kautta joitakin asioita on yritetty viedä eteenpäin, mutta siitä huolimatta niille ei ole tapahtunut mitään. Pitkäaikaiset työntekijät ovat kohdanneet uransa aikana monia johtamismalleja ja rakenteita, joten tiimiorganisaation pysyvyyteen suhtauduttiin hieman epäillen.

Tiimiläisten oman osaamisen kehittäminen oli jollakin tavalla huomioitu kaikissa tiimeissä ja se hoidettiin lähinnä koulutuksen kautta. Yhdessä tiimissä koulutuksen tuomaa osaamista oli myös jaettu tiimissä siten, että osaaaja oli opettanut halukkaille asioita henkilökohtaisesti ja tämä toimintatapa on koettu hyväksi. Kaikki tiimit olivat kirjanneet ylös tiimiläisten osaamisen joko tiimisopimukseen tai muuhun dokumenttiin. Samassa yhteydessä oli määritelty tiimin osaamistarpeita ja osaamisvajetta, joissain tiimeissä tarkkaankin. Kaikki tiimit kokivat kouluttautumismahdollisuudet hyvinä, vaikka resurssit kouluttautumiseen olivat rajalliset. Vastuu osaamisen kehittämisestä jäi lopulta yksilölle itselleen, mutta jos siihen oli kiinnostusta, koulutushalukkuutta yleensä tuettiin ja koulutuksiin osallistuminen onnistui. Tiimin ja esimiehen tuki koettiin näissä tapauksissa tärkeinä. Lisäksi arvioitiin että nyt kun tiimitoimintaan on päästy sisälle, tiimeille voisi olla tarpeellista pitää uusi tiimikoulutus, johon koko tiimin tulisi osallistua.

”Jos tulis siis, kaikki tulis oikeesti paikalle ja käytäis tavallaan tällöiset, että mitä... Vähän niinku perusteluja että miksi tällöinen tiimitoiminta, että avais sitä vielä että mihin se parhaimmillaan voi niinku johtaa... Että sitten ite kukin, nekin pessimistit, jotka ei niinku usko tiimiin ollenkaan... ..ollenkaan tai ovat vastaan, niin sais aktivoida niitä.”

Erään tiimin jäsenten osaaminen oli kirjattu ylös ja tiedot toimitettiin esimiehille, jotain heidän ainakin periaatteessa pitäisi tuntea tiimin osaaminen. Toisaalta yhdessä tiimissä toivottiin, että etenkin esimiehet tulivat joskus seuraamaan käytännön työtä, koska esimiehellä ei voi olla substanssiosaamista kaikesta. Näin tiimin tekemä työ konkretisoituisi paremmin esimiehille. Myös tiimin jäsenten toivottiin samalla tavalla perehtyvän toistensa tekemisiin, koska siten uskottiin löytyvän asioita, joita voitaisiin jakaa ja hyödyntää koko tiimin työskentelyssä.

7.3.2 Tiimivastaavan tärkeä rooli

Tiimivastaavan tehtäviin kuului oleellisesti tiedon vieminen esimiehiltä tiimille ja sitä ennen kyseisen tiedon valmistelu tiimille ennen tiimikokousta. Tietoa saatiin muun muassa ohjausryhmästä tai suoraan esimieheltä. Tiimivastaava voi miettiä asiaa jo valmiimmaksi ja ideoida miten sitä voitaisiin läheteä viemään eteenpäin. Vaikka tiimi toimi ja saavutti tavoitteensa, niin silti kukaan tiimivastaavista ei nähnyt tiiminsä toimivan todellisen tiimin tavoin.

”Varmaan ei vielä osata ollenkaan semmoista mikä ois ideaalitiimi, että yhdessä tehtäis...”

"Mutta kuitenkin mitä tiimissä sovittiin ja tiimipalaverissa käytiin, niin kaikki meni sen mukaisesti."

Tiimivastaavat olivat melko tyytyväisiä rooliinsa ja toimenkuvaansa tiimissä. Tiimivastaavan rooli koettiin omana ja helpponakin roolina, jossa tehtävänä on järjestellä ja organisoida ne asiat, jotka tiimivastaavalle kuuluvat. Yksi tiimivastaavista koki, että hänen tiimillään päätöksentekovaltaa oli runsaasti ja myös se motivoi tiimiläisiä, koska he voivat esimerkiksi ottaa kantaa erilaisiin ideoihin, lähdetäänkö niitä viemään eteenpäin vai haudataanko ne. Tiimivastaavat luottivat tiimiinsä ja uskoivat, että se pystyy hoitamaan tehtävänsä kunniallisesti.

"...kun meidän tiimi tapasi, niin se itse lähti viemään itse niitä asioita eteenpäin, niin se ei tullut ylhäältä päin, vaan meidän tiimi itse pohti sitä, mitkä ovat meidän osamisaalueet, mitä meidän tiimi tarvitsee, että se voi päästä eteenpäin..."

Kaikki tiimivastaavista toivoivat tiimivastaavalle enemmän päätösvaltaa ja jopa esimiesasemaa. Nykyinen järjestely toimi, koska keskusteluyhteys esimiehiin päin oli hyvä, mutta toiminnan sujuvuuden kannalta esimiesrooli tai sen kaltainen rooli helpottaisi monia asioita. Ongelmallista oli nimenomaan se, että tiimivastaavalta puuttui päätösvalta, vaikka heillä oli laajaakin vastuuta useista asioista ja tässä oli selkeä ristiriita. Vanhakantaista sanelukulttuuria haluttaisiin muuttaa edelleen siten, että yksittäisille tiimeille annettaisiin enemmän valtaa päättää omista asioistaan, eikä kaikilla tiimeillä tarvitsi olla samanlaiset toimintatavat. Tiimivastaavat näkivät, että tiimit ovat erilaisia ja eivätkä välttämättä voi ratkaista ongelmia samalla tavalla. Joissakin tapauksissa vastuun jakaminen tiimille oli näennäistä, koska esimies pystyy kiertämään tai eväämään tiimin päätökset, koska esimies halusi pitää vallan lopulta omissa käsissään.

"Sitten sitä vastuuta sillä tavalla ihan todella antaa, sitä vastuuta, eikä vaan nimellisesti. Että jos antaa vastuuta, jos tehdään jotakin, niin tuleekin sanktiota että ei näin voi tehdä. Kun ei muutkaan tee."

"Jotenkin on sitä vastuuta siinä, että se ois esimiesvastuu siinä, että se ei aina menis taas kysely että voiko näin tai... Että se joustavoittais ehkä sitä tilannetta."

"Jos nyt joitakin yksittäisiä isoja epäselviä asioita pitää tässä meidän tiimiorganisoinnissa mainita, niin sehän on nimenomaan päällikköesimiehen ja tiimin vallan ja vastuun niinku roolitus. Eli sehän on nimenomaan yksi iso asia mikä varmasti vielä hakee uomiansa."

"Mutta se vaatii kyllä aikaa ja sit se vaatii myös esimieheltä sitä muutakin, että se että sanotaan että tiimeillä on vastuu ja tiimit tekee ja tiimit päättävät, mutta se pitää toteutua myös käytännössä."

Kaikki tiimivastaavat olisivat valmiita työskentelemään myös esimiehen roolissa. Jos tiimivastaava olisi esimiesasemassa, niin esimies olisi silloin lähellä alaisiaan. Toisaalta sen toteuttamisessa olisi resurssiongelmia ja se lisäisi esimiesten määrää tuntuvasti, joten ratkaisu vaatisi muitakin rakenteellisia muutoksia. Nykyisessä rakenteessa toiminnan kannalta hyvänä pidettiin sitä, että yhdellä tiimillä olisi vain yksi esimies. Monta esimiestä käsittävä tiimi oli tällaisessa tiimissä toimivan tiimivastaavan mielestä pirstaleinen ja se pohjautui vanhaan rakenteeseen, jota ei ole tiimiorganisaation myötä purettu. Toiminta tällaisessa tiimissä oli hankalaa tiimivastaavan kannalta, etenkin tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta. Tiimivastaavan mielestä yhden esimiehen malli tässäkin tiimissä olisi paras ja toimivin ratkaisu ja lisäksi se tasa-arvoistaisi tiimiläisiä, koska silloin sama esimies neuvottelisi kaikkien tiimiläisten kanssa esimerkiksi työaikasunnittelu- eli TAS-asioista. Kaikkien tiimivastaavien mielestä vallitseva tilanne menetteli ja he uskoivat siihen, että aika näyttää mikä tulee olemaan toimivin malli tiimien johtamisessa. Tiimitoiminnan kehittäminen vaatii aikaa, mutta toteutuakseen se vaatisi myös muutoksia esimiesten ja johdon toimintaan.

Tiimivastaavan rooli toi mukanaan muutoksia. Tiimivastaavien yleisen mielipiteen mukaan heidän asemansa tiimissä muuttui huomattavasti tämän vastuutehtävän myötä, eivätkä he enää kokeneet olevansa samanarvoisia muiden tiimiläisten kanssa, vaan jossain määrin ylemmällä tasolla, esimiesvallan puuttumisesta huolimatta. Joillekin tiimivastaavan rooli toi mukaan paljon odottamatonta lisätyötä. Lisäksi tiimivastaavan rooli saattoi tuntua kuormittavalta ja haasteelliselta, etenkin silloin kun tiimi kohtasi negatiivisia asioita. Tiimivastaavilla ei ollut osuutta palkkaukseen, työaikaan tai työtehtäviin, mutta silti tiimivastaavia lähestyttiin näissä asioissa. Tiimivastaaviin luotettiin ja joskus heidän oletettiin hoitavan ja valmistelevan monia asioita jo lähes valmiiksi tiimille. Tiimiläiset siis tukeutuivat vahvasti monissa asioissa tiimivastaavaan ja hänet nähtiin ikään kuin esimiehen asemassa, vaikkei hän sitä ollut. Vain yksi tiimivastaavista koki itsensä edelleenkin tasavertaiseksi muiden tiimiläisten kanssa ja tätä tuki myös tiimin mielipide hänestä.

”...yllättävän iso osa koki sen ja turvautui muhun ikään kuin tässä muutoksen hetkellä tai muuhun asiaan liittyen, ne ikään kuin koki että on helpompi lähestyä minua kuin johtotasoa.”

”Tai jos mä menin kahvihuoneeseen, niin melkein jokaisella oli jotain asiaa mulle.”

Jokaisesta tiimistä löytyi myös muutamia kehittämiskohteita, mutta tiimivastaavien näkemyksen mukaan selvin yksittäinen kehittämiskohde on johtajuusmalli ja siihen liittyen vallan ja vastuun jako. Tiimivastaavien näkökulmasta esiin nousi myös tiimitoiminnan kehittäminen kokonaisuudessaan siten, että osaamista saataisiin paremmin jaettua oman tiimin kesken ja mahdollisesti myös yli tiimirajojen. Tiimivastaavat kokivat myös oman osaamisensa kehittämisen tärkeäksi: kehittämiskohteiksi mainittiin substanssiosaaminen ja johtajuusosaaminen. Toisilla tiimivastaavilla tähän oli aikaa normaalin työn ohessa, toisilla taas ei.

7.3.3 Esimiestyön haasteellisuus

Esimiesten mukaan tiimiytyminen on edennyt tiimeissä vaihtelevasti ja se näkyi myös tämänhetkessä toiminnassa: tiimit eivät vieläkään toimi todellisten tiimien tavoin ja sitoutuminen toimintaan oli kevyttä tai näennäistä. Tilanne oli esimiehille haastava, eikä aina ollut selvää, mitä tiimiytyamisen edistämiseksi pitäisi tehdä. Tiimitoiminta koettiin hyvänä ratkaisuna, mutta silti esimiesten mielestä monille tiimiläisille näytti jääneen epäselväksi mitä lisäarvoa tiimitoiminta tuo omaan työhön ja siksi tiimitoiminta ei näy arjen työssä niin kuin sen pitäisi. Esimiesten mielestä tiimiläisille voi olla vaikeaa katsoa asioita tiimin näkökulmasta, vaan usein peilattiin kaikkea lähinnä omasta näkökulmasta. Esimiehet katsoivat asioita aina tiimin näkökulmasta, ei yksilön.

”Voihan se olla että minä vähän kärjistänkin, mutta näin se minusta itestä tuntuu, se on ehkä hivenen ohut se tiimin lisäarvo tässä ollut. Jokainen kuitenkin tietää sen oman tehtäväkenttensä, on ne omat projektit, omat liiketoimintajutut, mitä siinä pyörittää ja mitä tämä tiimi on lisää tuonut... ehkä se on jotain tuonut, mutta ei se niinku kovin välttämättä isona asiana näy siellä arjessa.”

Esimiesten näkemys oli yleisesti se, että tiimi saa ja sen pitää hoitaa omat asiansa niin pitkälle kuin vain pystyy, tavoitellaan suurta itseohjautuvuutta.

”...minä pyrin kyllä ihan ehdottomasti siihen että asiantuntijan tietää mitä tehdä ja sitten he tekee. Ja esimiehen palveluita käytetään silloin kun niitä on syytä käyttää, ei muulloin.”

”Ja minä olen esimiehenä sellainen osallistava, että en minä halua tätä yksin tehdä enkä yksin johtaa, vaan minä haluan että ihmiset ite tuolla hahmottaa sen hommansa ja ikään kuin sitoutuvat siihen tehtäväänsä.”

Kaikkien esimiesten mielestä selkeät tiimin yhteiset päämäärät loivat tiimihenkeä ja saattoivat edistää tiimiytymistäkin. Kokemusta oli myös siitä, että vaikka tiimin tavoitteet olivat kirkkaat, mehenkeä oli vaikea saada syntymään, koska tiimin jäsenten toimintatavat olivat niin erilaisia. Edellytys mehengelle oli se, että tiimin piti kokoontua ja siten toimia tiiminä, jotta tiimihenki voitiin saavuttaa ja sitä voitiin ylläpitää. Mehengen luomiseen esimiehet eivät ole juuri alkuvaiheen jälkeen panostaneet, osaksi siksi etteivät he ole paikalla tiimikokouksissa. Joidenkin mielestä yhteiset illanvietot tai muut vastaavat nähtiin mahdollisuutena luoda yhteishenkeä. Tiimin ja yksilöiden motivointikeinoina käytössä olivat lähinnä onnistumisien huomioiminen ja kehuminen tavoitteiden saavuttamisesta.

Tiimin esimies ei ole läheskään niin tiiviisti kiinni tiimin arjessa kuin tiimivastaava. Siksi vastuuta osaamisen kehittämisestä haluttiin antaa tiimivastaavan suuntaan, koska hänellä oli parempi näkemys siitä, mitä osaamista tiimissä tarvitaan ja mitä sieltä ehkä puuttuu. Useimmat esimiehet eivät olleet aiemmin paljoa pohtineet osaamisen kehittämistä tiimissä, vaan sitä pohdittiin vasta haastattelussa. Lisäksi pyrkimys henkilöiden ja tiimin potentiaalin koko hyödyntämiseen oli joillekin esimiehille

vieras ajatus ja myös tämä vastuu annettaisiin mielellään tiimille itselleen. Osaltaan asiaan vaikutti se, että sekä tiimin että esimiesten aika kului tiimiytymiseen ja toiminnan kehittämiseen, jolloin osaamisen kehittäminen ja potentiaalin hyödyntäminen jäivät taka-alalle.

Esimiesten näkökulmasta osaamisen kehittämisen lähtökohtana tiimeille toimivat kehityskeskustelut, joissa tarkastellaan yksilön tehtäviä, omia tavoitteita ja toiveita. Usein kehityskeskustelu oli esimiehelle tiimisopimuksen lisäksi ainoa mahdollisuus päästä selville tiimiläisten osaamisen tasosta ja mahdollisista kehitystarpeista. Koska tiimitoimintaa on ollut vasta vähän aikaa, niin varsinaisten henkilökohtaista osaamisen kehittämistä ei ole pystytty tarkastelemaan, eikä myöskään suunnittelemaan mihin suuntaan osaamista kehitettäisiin. Tiimissä yksilöiden potentiaali haluttiin saada käyttöön, mutta usein esimiehillä ei ollut keinoja tähän. Kun esimies tunsu alaisensa, hän mielellään suuntasi työtehtävät siten, että hän tiesi kyseisten ihmisten pystyvän suoriutumaan niistä hyvin. Yksi esimiehistä oli tietoisesti pyrkinyt auttamaan tiimiä ja yksilöitä ylittämään itsensä antamalla suuriakin vastuuta, viemällä yksilöitä tietoisesti epämurkavuusalueille ja sellaisiin tehtäviin, joista heillä ei välttämättä ole aikaisempaa kokemusta. Tämä toimintamalli perustui luottamukseen ja siihen, että esimies tunsu alaisensa ja heidän osaamisensa kohtuullisen hyvin. Ja näin tiimiin saatiin lisää osaamista.

”...jotkut ihmiset tuolla on saanut sellaisia rooleja, mitkä on perinteisesti kuulunut aivan jollekin ihan toiselle ihmiselle. Ikään kuin henkilökohtaisesti päässyt ikään kuin näyttämään kynsiään tai ainakin kehittymään uusille alueille.”

Muut esimiehet sen sijaan vierittivät pallon hyvin vahvasti tiimille ja tiimivastaavalle. Eli jos havaittiin osaamispuutteita tiimin sisällä, tiimi sai päättää itse, kuka tämän puuttuvan osaamisen tiimille hankkii ja miten. Esimiehen rooli oli tällöin tukea toimintaa ja huolehtia, että osaamisen kehittämien oli myös organisaation strategian ja tavoitteiden mukaista.

7.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus kaikkien ryhmien välillä koettiin hyväksi, välittömäksi, avoimeksi ja luottamukselliseksi. Esimiesten ja tiimivastaavien ovien koettiin olevan aina avoinna kaikille tiimiläisille ja heitä oli helppo lähestyä. Samanlainen oli tiimivastaavan ja esimiehen suhde. Tiimit luottivat erittäin vakaasti tiimivastaaviin. Vuorovaikutuksen kanavista tärkein oli keskustelu: kehityskeskustelu, ryhmäkeskustelut tai muut henkilökohtaiset keskustelut. Usein keskustelut olivat epävirallisempia, spontaanejakin kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluja tai -palavereja. Tämän lisäksi vuorovaikutuksen kanavina olivat tiimikokoukset, sähköposti, puhelin ja intra, yhdessä tiimissä käytettiin yhteydenpitoon myös whatsapp-sovellusta. Esimiehillä ja tiimivastaavilla ohjausryhmän kokousten merkitys korostui vuorovaikutus- ja palautteenantokanavana. Sekä tiimivastaavat että esimiehet kokivat ohjausryhmän kokoukset erittäin tärkeäksi tiedonvälityskanavaksi tiimin, tiimivastaavien ja esimiesten välillä.

Kaikki tahot saivat toiminnastaan jonkinlaista palautetta, mutta samalla he toivoivat palautetta tulevan enemmän. Palkitseminen hyvistä suorituksista tapahtui lähinnä Savonian tasolla, tiimitasolla pal-

kitsemiskeinoja ei juuri ollut. Henkilökohtaisesti palkitseminen voi näkyä esimerkiksi jonkinlaisina palkanlisinä, mutta se hoidettiin esimiesten kautta.

7.4.1 Tiimit uskovat avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen

Kaikissa tiimeissä tiimivastaavan ja tiimin välillä vuorovaikutus toimi: luottamuksellinen keskustelu-yhteys oli olemassa ja tiimivastaaviin sai aina helposti yhteyden. Tiimivastaaviin luotettiin siinäkin mielessä, että tiimit uskoivat tiimivastaavan saavan tietoa sekä esimieheltä suoraan että ohjausryhmän kokouksissa ja he jakavat tiedot tiimille avoimesti. Vastaavasti heidän uskottiin vievän tiimin asioita esimiehille tai johtoryhmään. Toinen tiimeistä arvioi, että vaikka vuorovaikutus tiimivastaavan kanssa oli hyvä, niin silti tuntui, että hän ei ollut vielä saanut tiimistä irti sitä koko potentiaalia mikä tiimissä on.

Tiimeissä jäsenten keskinäinen luottamus oli vahva, mutta luottamus esimiehiin muotoutui ajan kanssa. Tiimit itsessään eivät juuri olleet tekemisissä esimiesten kanssa, joten arveltiin, että esimiehen luottamus tiimiin näkyi siinä, että tiimi sai melko pitkälti päättää itse omista asioistaan. Uskottiin, että esimies luottaa siihen, että tiimi ottaa yhteyttä tarpeen niin vaatiessa. Esimiehet koettiin helposti lähestyttäväksi, mutta yleensä lähes kaikki asiat saatiin ratkottua tiimin tai tiimivastaavan kanssa ja esimiestä tarvittiin hyvin harvoin.

Tiimit itse pyrkivät antamaan suoraa palautetta sekä tiimivastaavalle että esimiehelle, tiimit suosivat avointa keskustelua. Tiimit kokivat, että tiimivastaavalta saadaan jonkin verran palautetta työstä, mutta ei missään nimessä liikaa. Esimiehiltä tiimit eivät juuri saaneet palautetta. Monesti palaute tuli tiimille yhteisesti tiimivastaavan, ohjausryhmän tai muun kanavan kautta ja koski usein tavoitteiden saavuttamista. Etenkin positiivinen palaute jäi usein antamatta, mutta negatiivisiin asioihin puututtiin. Esimiehiltä toivottaisiin kiitoksen ohella myös kannusta.

”Ja kannustusta, koska kyllä se auttais jaksamaan myöskin. Ois ihana kokea välillä että on jossakin onnistunut ja on hyvä!”

Esimiesten kanssa käydyistä keskusteluista kehityskeskustelu nousi esille kaikissa tiimeissä, muita virallisia keskusteluja ei käyty missään tiimissä. Esimiesten ovet olivat avoinna kaikille, eli keskustelemaan pääsi aina tarvittaessa. Esimiehiin otettiin yhteyttä vain, kun joku asia vaatii esimiehen päätösvaltaa tai kyseessä oli joku henkilökohtainen asia, kuten palkkaukseen tai työaikaan liittyvät seikat. Esimiesten arviointiin kahdessa tiimissä vaikutti se, että esimiesvaihdosten myötä uudesta esimiehestä ei osattu sanoa oikein mitään. Aiempiin esimiehiin suhde ja vuorovaikutus koettiin erittäin hyvänä, keskustelu oli välitöntä ja uskottiin saman linjan jatkuvan uusien esimiesten kanssa, kunhan heidän ovensa vain pysyvät avoimina. Tiimit pääosin uskoivat johtamisen avoimuuteen, mutta silti sen toivottaisiin olevan vieläkin avoimempaa.

7.4.2 Tiimivastaava tiedonvälittäjänä

Myös tiimivastaavat pyrkivät olemaan keskustelevia, helposti lähestyttäviä tyyppejä. Tiimivastaavat kokivat, että tiimi luottaa heihin ja tiimiläiset uskaltavat tulla kertomaan asioista. Tiimivastaavat ovat vieneet tiimin esiin tuomia asioita myös esimiehille päin ja näin niitä on edistetty ja esimies myös oli tarttunut niihin. Tällaisia asioita käsiteltiin tiimikokouksissa tai niistä saatettiin tiedottaa eri kanavissa kuten sähköpostissa tai intrassa.

Tiimivastaavat näkivät, että ohjausryhmän kokouksissa tieto ja palautteet kulkeutuivat hyvin tiimistä tiimivastaavan kautta esimiehille ja päinvastoin. Ensisijaisesti tiimiläiset antoivat palautteen tiimikokouksissa tiimivastaavalle, joka vei tarvittavat asiat eteenpäin. Tiimiläiset voivat tarvittaessa olla suoraan yhteydessä esimieheen, mutta tiimin sisäiset asiat pyrittiin ratkaisemaan ensisijaisesti itse tiimin kesken. Toimintatavat olivat hyvin selkeät. Joillakin oli käytössä toimintatapa, jossa tiimikokouksissa voi antaa palautetta kaikesta mitä tiimiläiset ovat kohdanneet, tiimissä tai toiminnassa yleisesti ja näitä asioita käsiteltiin yhteisesti. Tiimivastaavat eivät ole saaneet paljon palautetta, ei tiimiltä eikä esimieheltä päin. Se on tulkittu siten, että kun mitään ei kuulu, niin hyvin taitaa mennä. Tiimi ja tiimivastaavat saivat palautetta esimiehiltä lähinnä vain silloin, kun tiimisopimuksessa asetettuihin tavoitteisiin on päästy eli virallisten kanavien kuten raportoinnin ja erilaisten mittareiden kautta. Kehittämiskohteista esimiehet usein mainitsivat rakentavastikin, mutta positiivinen huomio jäi lähes kokonaan saamatta. Vain yksi tiimivastaavista kertoi saaneensa positiivista palautetta toiminnastaan ja hänen tiimiään myös esimies oli kiittänyt ja palkinnut yhteisesti. Samainen tiimivastaava pyrki itse huomioimaan tiimissä ensisijaisesti hyvät asiat ja jättämään epäonnistumiset vähemmälle huomiolle. Tiimivastaavat antoivat esimiehille palautetta lähinnä kyselyiden tai vastaavien kautta, harvoin spontaanisti tai henkilökohtaisesti.

Päätöksenteossa tiimivastaavat saivat yhteyden esimieheen aina tarvittaessa, tavalla tai toisella. Lisäksi tiimien välinen vuorovaikutus oli paikoin tiivistä tiimivastaavien kesken. Tiimiläiset keskustelivat tiimivastaavan kanssa mitä erilaisimmista asioista ja jos asia ei kuulunut tiimivastaavan päätösvaltaan, hän ohjeisti ottamaan yhteyttä suoraan esimieheen. Vuorovaikutussuhteen esimiehiin koettiin olevan vakaalla pohjalla, kynnys lähestyä esimiehiä oli matala. Jotkut tiimivastaavat ja esimiehet olivat toimineet yhteistyössä ennenkin, jolloin toisen ihmisen tunteminen helpotti toimintaa.

Tiedonkulkuun osa tiimivastaavista suhtautui melko kriittisesti. Heidän mielestään tieto kulki tiimissä, mutta vuorovaikutus tiimien välillä ei toiminut riittävän hyvin. Lisäksi tiedonkulku tietyissä juridisissa asioissa (esim. TAS-asiat) oli haasteellista. Jos tiimiläinen sopi jotain esimiehen kanssa, niin tämä tieto ei välttämättä kulkeutunut tiimivastaavalle, vaikka hän nimenomaan tarvitsi nämä tiedot. Jos toisen tekemä työ vaikuttaa jonkun toisen lopputulokseen, niin näissä tapauksissa tiedotukseen pitäisi panostaa enemmän. Päätös asiasta voitiin tehdä toisaalla, kun minne se eniten vaikutti. Ongelmia oli sekä tiimissä, joissa on yksi esimies, että usean esimiehen tiimissä.

Vaikka esimiestyöhön ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan oltiin melko tyytyväisiä, kehittämiskohteitakin löydettiin. Esimiehet kävivät tiimikokouksissa erittäin harvoin, joten tiimi kokonaisuudessaan

ei juuri ollut vuorovaikutuksessa esimieheen. Näin ollen esimiehen rooli tiimissä oli epäselvä monille. Esimiehiltä toivottiin enemmän osanottoa tiimitoimintaan, heiltä haluttaisiin enemmän tukea ja apua tiimille ja yleensäkin tarpeen olisi järjestää enemmän kohtaamisia tiimin ja esimiehen kesken, esimerkiksi tiimikokouksissa, mutta muutenkin. Esimiestyön tulisi olla kaikin puolin osallistuvampaa ja sen pitäisi kytkeytyä tiimin jokapäiväiseen työhön. Nyt esimiehen rooli useimmissa tiimeissä oli vähäinen, esimies nähtiin lähinnä käskynantajana, joka osallistui tiimikokoukseen keskimäärin kerran vuodessa. Tiimivastaava oli lähellä tiimiä ja sen jokapäiväistä toimintaa, mutta hänellä taas ei ollut esimiesasemaa. Tiimivastaavien mielestä tiimiorganisaation mukanaan tuoman muutoksen pitäisi näkyä myös esimiestoiminnassa. Vain yhdessä tutkituista tiimeistä esimies oli tiiviisti mukana toiminnassa, hänen roolinsa ja työnjako tiimivastaavan kesken oli tarkkaan mietitty ja tiedotettu myös tiimille. Tässä tiimissä luottamus tiimivastaavan ja esimiehen kesken oli erittäin kova, joka tuli ilmi heidän välisissä keskusteluissaan.

Päätöksenteon ja johtamisen avoimuuteen vaikuttivat tiimivastaavien mielestä sekä henkilö että asiat, mutta myös asema. Jotkut näkivät johtamisen avoimena, toiset taas eivät. Joka tapauksessa johtotason pitäisi luoda henkilöstöön parempi, luottamuksellisempi ja avoimempi keskusteluyhteys, tavalla tai toisella. Siihen eivät riittä harvoin järjestetyt tilaisuudet, vaan toimenpiteiden pitäisi olla jotenkin avoimempia ja erilaisempia. Erään tiimivastaavan mielestä keskustelu, sen taso ja asiasisältö olivat hyvin erilaiset tiimeissä verrattuna ylempiin toimielimiin, vaikka puhuttaisiin samoista asioista ja nämä pitäisi ehdottomasti saada lähentymään toisiaan ja tässä keskijohdon asema olisi oleellinen.

”Tietysti mitä etäämpänä on siitä päätöksenteosta, niin sehän tuntuu, että sitä ei niinku henkilöstön suuntaan edes tiedoteta riittävästi tai että puhumattakaan että ois voinut olla valmistelussa, että joku olis edes kysynyt jotain...”

”Niillä on liian iso ero. Siis sillä tavalla, että sitä kuvittelee, luulee että tämä organisaatio pystyisi paljon enempiin ja paljon nopeammin kuin mikä se totuus kuitenkin on.”

7.4.3 Keskusteleva esimies

Kaikki esimiehet olivat mielestään hyvin keskustelevia, helposti lähestyttäviä esimiehiä ja uskovat, että heihin luotettiin. Tuntuma oli, että esimiehille uskallettiin puhua kaikista asioista. Vaikka vuorovaikutus tiimin kanssa koettiin hyväksi ja avoimeksi, siihen vaikuttivat ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet: kaikki tiimiläiset eivät ole yhtä keskustelevia luonteeltaan, joten luottamuksellisuuden tasokin vaihteli. Kaikki eivät hakeutuneet keskusteluyhteyteen ja oli tapauksia, joissa kehityskeskustelu oli ainoa keskustelu, jonka esimies alaisensa kanssa kävi. Kehityskeskustelujen lisäksi kukaan esimiehistä ei käynyt alaisten kanssa muita suunniteltuja keskusteluja, kuten esimerkiksi valmennusvartteja. Sen sijaan kaikki esimiehet kävivät tiimiläisten kanssa epämuodollisia keskusteluja tai palaveria ja joskus tiimiläiset tulivat suoraan ovelle kysymään olisiko aikaa keskustella.

Palautteenantokanavina toimivat lähinnä kehityskeskustelut, mutta tärkeä osa oli myös suoralla palautteella, jota saatiin kokouksissa, tiimivapalavereissa tai sähköpostilla. Monet esimiehet arvelivat, että tiimivastaava sai enemmän palautetta, kuin mitä siitä heille asti suodattui. Palautetta haluttiin enemmän, mutta kaikki esimiehet myönsivät sen, että palautteen pyytämisessä he eivät ole olleet aktiivisia, vaan se tuli pääasiassa ohjausryhmän kautta. Esimiehet kokivat saavansa kohtuullisen hyvin palautetta organisaatiolta ja ylemmältä johdolta. Esimiehet toivoivat lisää avoimuutta ylemmän johdon taholta, heidän mielestään monia asioita on pidetty liian pitkään pimennossa.

7.5 Valmentava johtajuus

Tieto valmentavasta johtajuudesta oli ryhmissä vaihtelevaa, mutta kaikki pitivät sitä hyvänä toimintamallina, jota käyttämällä uskottiin saavan paljon aikaan. Tiimivastaavilla ja esimiehillä oli jonkinlainen käsitys valmentavasta johtajuudesta, mutta tiimit eivät tienneet siitä oikeastaan mitään. Yksikään tiimi ei kokenut esimiehen tai tiimivastaavan toimivan valmentavana johtajana. Myöskään tiimivastaavat eivät kokeneet esimiestänsä valmentavana esimiehenä. Esimiehet sen sijaan käyttivät omasta mielestään jossain määrin valmentavan johtajuuden oppeja työssään tai vähintäänkin tavoittelivat sitä. Kaikkien ryhmien mielestä valmentavan johtajuuden toteuttamiseen ja sen jalkauttamiseen tarvitaan vielä lisäkoulutusta. Esimiesten ja tiimivastaavien mielestä aiemmat koulutukset olivat hyviä ja tarpeellisia, mutta koulutuksiin tarvittaisiin säännöllisyyttä. Etenkin esimiesten mielestä valmentavan johtajuuden jalkauttamiselle pitäisi antaa aikaa jopa useita vuosia, sillä tiimiorganisaatio ja toimintatavat ovat vielä monin paikoin muotoutumassa.

”Suunta on selvästi oikea ja tapa on oikea, mutta tuota se, että se aidosti tähän organisaatiokulttuuriin jalkautuu, niin kyllähän se aika pitkään ottaa.”

7.5.1 Valmentavan johtajuuden tuntemus tiimeissä

Valmentava johtajuus ei ollut tuttua yhdellekään tiimeistä. Joku tiimiläinen oli kuullut asiasta, mutta kukaan ei tiennyt, että Savonia pyrkii toteuttamaan valmentavaa johtajuutta toiminnassaan. Yksi tiimeistä oli sitä mieltä, että se tavallaan valmensi itse itseään, eivätkä he tarvitse siihen esimiehen apua. Kun tämä tiimi peilasi valmentavaa johtajuutta omiin esimiehiinsä, esiin nousivat persoonakysymykset, eikä heidän uskottu pystyvän toimimaan valmentavina johtajina. Tiimi oli niin tottunut perusteiltaan hierarkkiseen johtamiseen, ettei se kokenut valmentavaa johtajuutta tarpeelliseksi omalle toiminnalleen eikä se toimintamallina tuntunut omalta, vaan tiimi on tyytyväinen nykyiseen johtamistapaan.

Toinen tiimi lähti ajattelemaan asiaa heti ja pohti sitä, miten esimies voisi toimia valmentavana johtajana, koska hänen kanssaan ei juurikaan olla tekemisissä. Tässä yhteydessä pohdittiin myös sitä, mikä on esimiehen tehtävä tai tarvitseeko tiimi häntä mihinkään, joka johti laajempaan organisaation johtamisjärjestelmän pohdintaan ja sen kyseenalaistamiseen.

”Meillä on rehtori, vararehtori, sitten on talouspäälikkö, henkilöstöpäälikkö, sitten tulee nää koulutusvastuujohtajat, sitten tulee koulutusvastuupäälliköt ja tiiminvetäjät,

niin siinä on jo melkoinen johtamisporukka... Niinku, niin meidän toiminta kuitenkin on se edelleen se opetus ja koulutus, niin jotenkin aina välillä tuntuu, että tarvitaanko myö niin massiivista johtamisorkesteria... ”

Valmentavaan johtajuuteen liittyen tämä tiimi pystyi helposti näkemään tiimivastaavan valmentajana, koska hänen kanssaan suhde oli esimiestä läheisempi. Käytännössä tiimivastaavan ei silti koettu toimivan valmentavan johtajan tapaan. Kun pohdittiin sitä, mitä tiimivastaavan pitäisi tehdä valmentavan johtajuuden eteen, tässä tiimissä esiin nousi se, että valmentavasta johtajuudesta pitäisi kertoa tiimille. Tiimivastaava voisi kertoa mitä valmentava johtajuus on ja että hän on käynyt koulutuksen aiheesta, koska Savonialla on tarkoituksena soveltaa sitä käytännön työssä. Tämän kertominen nähtiin tavallaan toimenpiteenä, jolla tiimivastaava pistäisi itsensä peliin ja haluaisi kokeilla, miten valmentava johtajuus saataisiin juuri tässä tiimissä toimimaan ja siten parantamaan tiimityön tuloksia. Asian julkituomisen arveltiin myös korottavan kynnystä palata vanhoihin hierarkkisesti toimintatapoihin ja johtamiskäytäntöihin. Tämä tiimi näki valmentavan johtajuuden hyvin myönteisenä asiana ja siihen haluttaisiin perehtyä, koska sen uskottiin olevan hyödyllinen ja kehitysmuotoisuutta luova toimintatapa koko tiimin kannalta. Tiimi arveli, että valmentavaan johtajuuteen ja oppien käyttöönottamiseen liittyy ehkä tiimivastaavan epäonnistumisen pelko. Mutta tiimi oli kuitenkin innostunut asiasta ja valmis luottamaan ja tarjoamaan tukea tiimivastaavalle. Osaltaan tällaisen prosessin arveltiin voivan sitouttaa tiimiä entistä paremmin tavoitteisiinsa.

”...tavallaan pistämällä itensä likoon. Ja kertoo, että oon käyny tämmöisen valmennuksen ja nyt vaan haluisin kokeilla teidän kanssa sitä... Lähtisin niinku tähän hommaan ja teidän pitäisi tukea tätä...” (T1)

”Niin just, mä uskon että heti sais, kun tavallaan vaan heittäytyy siihen, että nyt mä tarviisin teitäkin tähän vähän mukaan... (T2)

”Nimenommaan, ettei se tiimivastaava yksistään mitään tee.. ” (T1)

7.5.2 Tiimivastaavien suhde valmentavaan johtamiseen

Tiimivastaavat näkivät valmentavan johtajuuden positiivisessa valossa, mutta epäilyksiäkin oli. Ajatuksena valmentava johtajuus olisi hyvä ratkaisu, mutta silti erilaisissa tilanteissa todettiin tarvittavan erilaista johtajuutta. Yleisesti epäiltiin sitäkin, että ovatko valmentavan johtajuuden taidot riittävät valmentavaan toimintaan. Lisäksi valmentavan johtajuuden toteuttaminen ja toteutuminen Savoniassa arveltiin olevan haasteellista, koska organisaatio on niin iso ja se pitää sisällään paljon erilaista osaamista ja asiantuntijuutta. Valmentajalla, joka tässä nähdään esimiehenä, pitäisi olla vahva asiantuntijuus alalta. Tiimeistä löytyy niin laajaa ja erikoistunutta substanssiosaamista, ettei yksi esimies voi hallita kaikkea. Siksi ongelmaksi muodostuu se, miten valmentaa jotain sellaista mitä et itse hallitse. Ja toisaalta epäiltiin sitä, että onko organisaatio kuitenkaan vielä valmis valmentavalle johtajuudelle.

"Se on tietysti eri asia että osataanko me vaikka tiimin vetäjinä olla hyviä coachaajia, mutta minusta ne asiat ja periaatteet ja jopa tutkimukset väittää, että se on tällä hetkellä parasta johtamisen tapaa..."

"..että joidenkin vois olla aika vaikee ottaa vastaan sellaista toimintaa tai niille vois olla absurdi asia että mitä se tarkoittais tavallaan..."

Omaa toimintaa valmentavana johtajana myös pystytettiin arvioimaan kriittisesti. Vaikka tietoa valmentavasta johtajuudesta on, niin silti näiden toimintatapojen noudattaminen voi jäädä vähäiseksi omassa käytännön työssä.

"Että juuri semmoiset kannustamiset ja ohjaamiset ja tavallaan rohkaisut, että kokeile tätä ja... Niin kyllä ne on aika vähäisiä."

Tieto valmentavasta johtajuudesta oli saatu pääasiassa koulutusten kautta. Tiimivastaavat uskoivat toteuttavansa valmentavaa johtajuutta ja vähintäänkin tavoittelevansa toimintatapaa, jossa noudattaa valmentavan johtajuuden oppeja. Tietoa valmentavasta johtajuudesta pitäisi silti jakaa myös tiimille, tiedon tulisi olla avointa kaikille. Nykytilanteessa tämä ei toteudu, koska esimiehet ja vastaavat kävivät valmentavan johtajuuden koulutuksissa ja tiimeille koulutettiin jotain muuta.

"Että joissakin on jo onnistuttu, jollakin tasolla, pienesti edes ja joissakin on tätä vielä kehittämistä."

"Mä uskon ite että mä oon sellainen innostava..."

Yhdelle tiimivastaavalle valmentava johtajuus oli hyvin tuttua muista yhteyksistä ja hän oli käynyt muualle valmentavan johtajuuden koulutuksissa. Hänelle tuli täytenä yllätyksenä se, että Savonia toteuttaa valmentavaa johtajuutta ja koulutuksiakin on pidetty. Savonian järjestämää valmentavan johtajuuden koulusta hän ei ollut saanut, koska ei toiminut tiimivastaavana koulutusten aikaan. Omassa työssään tiimivastaava pyrkii silti aiemman tietonsa mukaisesti valmentavaan otteeseen ja coachaamaan esimerkiksi opiskelijoita projekteissaan.

"Kun meillä on tässä nyt ollut harjoittelijoita, niin pääosin se on nimenomaan valmentavaa, ei mitään vanhanaikaista hierarkkista systeemiä, minä käsken mitä teette ja sitten työ teette perässä tahi muuta..."

Valmentavan johtajuuden koulutuksen käyneet pitivät kouluttajia ammattitaitoisina ja koulutuksia pääosin tarpeellisina ja mielenkiintoisina; koulutus sai ajattelemaan asioita hiukan eri tavalla. Tiimivastaavien mielestä organisaatiossa tarvittaisiin lisää valmentavan johtajuuden koulutusta jokaiselle johtotasolle ja niitä tulisi järjestää säännöllisesti. Säännöllinen koulutus sekä seuranta auttaisivat sisäistämään paremmin valmentavan johtajuuden ajatusmaailman. Lisäksi tiimivastaavien mielestä

myös tiimille voisi olla paikallaan pitää jonkinlaista tiimikoulutusta tai valmennusta, jota myös voitaisiin toteuttaa Savonian tasoisesti kaikille tiimeille. Organisaatio tai työntekijät eivät omaksu uusia toimintamalleja hetkessä, joten tiimivastaavien mielestä valmentavan johtajuuden koulutuksia olisi erittäin tarpeellista jatkaa. Jatkokoulutuksista ei toivottu luentotyyllisiä, vaan enemmän työpajatyöskentelyn tai mentoroinnin tyyllisiä koulutuksia, joissa saisi apua siihen miten tiimissä esiin tulleen todellisen tilanteen voisi ratkaista valmentavaa johtajuutta hyödyntäen. Tarpeellista olisi myös kartoittaa omaa tilannetta ja miten siitä voisi jatkaa eteenpäin ja miten kehittää itseään.

”Niin, koska jotenkin se ehkä muistuttaakin... siis muistuttaa siitä asiasta, että meillä on tällainen malli ja siihen uskotaan ja se on se mitä pitäisi vain kehittää. Eikä se ole vaan tällainen temppu, jonka joku on keksinyt ja se tuli ja sitten todetaan, että ei tästäkään ollut mihinkään...”

”Niinku sanoin, että semmoinen säännöllisyys pitäisi olla. Jos jotakin mennään niinku muutoksia tekemään, tässä on tehty iso muutos, niinku organisoinnissa ja johtamisessa, niin ei se riitä että se on pantu käyntiin. Ja silloin vaan jotain vaikka koulutuksia järjestetty. Että sitä pitäis suunnitelmallisesti, systemaattisesti koko ajan muistuttaa eikä pelkästään jossain puheissa, että meillä on tiimit nyt...”

Omaa valmentavan johtajuuden osaamista kukaan ei arvottanut kovin korkealle, mutta myöskään kukaan ei kokenut oman esimiehensä toimivan valmentavan johtajan tavoin tiimiin tai tiimivastaavaan nähden. Toisaalta joku tiimivastaavista ei kokenut sitä tarpeelliseksikaan, vaan haluaisi sen sijaan että esimies toimisi ensisijaisesti esimiehenä, selkeästi johtajan roolissa. Osa tiimivastaavista epäili, että esimieskään ei ole vielä omaksunut valmentajuuden taitoja ja että Savonian johtaminen perustuu edelleenkin vanhaan malliin, jossa tieto, ohjeet ja käskyt jaetaan ylhäältä alaspäin. Kuitenkin joidenkin esimiesten toiminnassa eräs tiimivastaavista näki pieniä viitteitä valmentavasta johtajuudesta ja epäili, ehkä heiltä puuttuu vaan rohkeus valmentajuuden toteuttamiseen. Valmentavan johtajuuden mallin toteutuminen nähtiin erityisen haastavana useita esimiehiä sisältävässä tiimissä: esimiehiä pitäisi olla vain yksi, jolloin esimies voisi paremmin olla mukana tiimin arjessa ja toiminnissa ja sitä kautta toimia valmentavana johtajana.

7.5.3 Esimiehille johtamiskoulutusta

Kaikkien esimiesten mielestä valmentavan johtajuuden jalkauttamiseen tarvittaisiin ennen kaikkea aikaa, asenteiden muutosta ja myös hiukan koulutusta ja näitä tarvitaan organisaation jokaisella tasolla. Kaikki esimiehet kyseenalaistivat valmentavan johtajuuden koulutuksessa saatujen tietojen ja taitojen hyödyntämisen työssä. Moni olisi kaivannut lisää koulutusta, koska nyt päästiin vain alkuun valmentavassa johtajuudessa, eikä oppeja oikein ehditty sisäistämään, vaan niitä olisi tarpeen palautella mieleen.

”...minusta se oli niinku hyvä sellainen alku ja ehkä sitten se niinku jäi... Että se ei niinku edennyt siitä mihinkään.”

”Totta kai olisi itekin voinut sitä aktiivisesti käyttää ja ite ruveta tavallaan sitä muistelemaan ja näin, mutta tuota...”

”Ne on ne koulutukset hyvin lyhytkestoisia ja ne on tiivis, lyhyt paketti, että kuinka paljon siitä niinkun aina jää mieleen. Tietysti niihin voisi myöhemminkin palata tilanteen salliessa ja ongelmatilanteissa. Ei niistä missään nimessä ainakaan haittaa ole ja hyviä kouluttajia ne oli, että asiantuntevia ihmisiä. ”

Kukaan esimiehistä ei oikein osannut määritellä tilanteita tai tapauksia, joissa oli valmentavaa johtajuutta toteuttanut, eikä kenelläkään ollut käytössään mitään valmentavan johtajuuden työkaluja. Esimiesten mielestä valmentava johtajuus näkyi enimmäkseen keskusteluissa alaisten kanssa. Jotkut esimiehistä näkivät tietynlaisen sparrauksen ja taustatukena olon valmentavan johtajuuden toteutmana. Tällöin lähtökohtana oli useimmiten se, että luotetaan että tiimi ja asiantuntijat siellä tekevät sen mitä pitää ja pyytävät tarvittaessa apua, jolloin valmentavan johtajuuden oppeja kuten keskustelua ja sparrausta sitten käytetään, jotta tiimi tai asiantuntija pääsisi ongelman yli.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toteutuuko valmentava johtajuus Savonian tiimityöskentelyssä. Selvityksen alla oli se, hallitsevatko tiimivastaavat ja esimiehet valmentavan johtajuuden ja käyttävätkö he sitä hyväkseen päivittäisessä työssään ja toiminnassaan. Lisäksi haluttiin selvittää miten valmentavaa johtajuutta pitäisi kehittää, jotta valmentava johtajuus tulisi paremmin osaksi toimintaa ja organisaatiokulttuuria. Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiini käyttäen hyväksi tutkimustuloksia ja taustateoriaa ja esitän kehittämisideoita valmentavaan johtajuuteen liittyen.

8.1 Johtopäätökset

Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat ja työelämän vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Sen vuoksi myös esimiehien ja esimiehisyyden on pystyttävä kehittymään. Valmentava suuntaus on hyvä vaihtoehto, mutta vie pitkään ennen kuin johtamiskulttuuri organisaatioissa, johtotason koulutus ja etenkin vanhat johtajuuteen kohdistuvat odotukset ja uskomukset muuttuvat siten, että muutos näkyy myös arkipäiväisessä johtamisessa ja toiminnassa. (Viitala 2007, 78.)

Tiimitoiminta ja valmentava johtajuus kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Jokainen tiimin kehitysvaiheista tarjoaa johtamiselle omat erityishaasteensa. Siksi on tärkeää tuntea nämä kehitysvaiheet ja tiedostaa missä oma tiimi on menossa. Siten valmentajan rooli ja toiminta tulee osata sovittaa kehitysvaiheen mukaiseksi. Valmentamisen taito näkyy siinä, että valmentaja osaa hyödyntää eri vaiheiden tarjoamia kehittymismahdollisuuksia. Tiimi tarvitsee valmentamista kaikissa kehitysvaiheissaan, myös huipputiiminä. (Salminen 2013, 81-82.) Tiimitoiminnan aloittaminen sai kritiikkiä osakseen, mutta siitä huolimatta tiimit näyttävät toimivan kohtuullisesti. Savonialla tiimit elävät eri kehitysvaiheissa ja tämä tulisi ottaa huomioon tiimien johtamisessa ja valmentamisessa. Savonialla tiimijohtamisen yhtenä haasteena on se, että tiimin kehitysvaihetta ei välttämättä hahmoteta omassa tiimissä. Erityisesti tiimit, joissa tiimiytyminen on alkuvaiheessa, tarvitsisivat tukea sekä esimieheltä että tiimivastaavalta, jotta tiimin toiminta tehostuisi. Huomioitavaa on myös se, että vasta tiimin toimiessa todellisen tiimin tapaan, tiimi on valmis vastaanottamaan valmentajuuden ja johtamiselta usein odotetaankin valmentavaa otetta. Tiimitoiminnan tässä vaiheessa valmentajan roolin tulisi painottua ja sitä on mahdollista painottaa entistä enemmän esimiestyössä.

Salmisen (2013, 43) mukaan työntekijöiden lyhytkestoinen valmennus ei riitä aidon tiimitoiminnan käynnistymiseen. Tutkimukseni mukaan oikeastaan kukaan ei kokenut tiiminsä toimivan todellisen tiimin tavoin ja ongelmallisena nähtiin lähes kaikissa tiimeissä sitoutumattomuus toimintaan, vallan ja vastuunajan epäselvyydet ja tiimitoiminnan osaamisen puute. Ongelmat ovat samoja, kuin ensimmäisessä tiimikyselyssä havaitut ongelmat. Pohdittavaksi kuitenkin jää, miten suhteuttaa tämän tutkimuksen ja uudemman tiimikyselyn tulokset. Jos samat ongelmat näkyvät edelleen myös uudessa tiimikyselyssä, pitäisi toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta arvioida tarkemmin. Syynä ongelmiin saattaisi olla alkuvaiheen liian vähäinen koulutus, mutta toisaalta se, että tiimitoiminnan kehittymiselle on vieläkin annettava aikaa, mutta ajan mittaan muutos parempaan pitäisi saada tapahtumaan. Salminen (2013, 43) kertoo että organisaatiokulttuuri ja organisaation toimintamalli vaativat muut-

tuakseen panostusta, joka on riittävän pitkäkestoista ja järjestelmällistä. Siten tiimitoiminnasta tulee tehokasta ja sillä voidaan päästä parhaimpiin saavutettavissa oleviin tuloksiin.

Hackmanin (1987, 323) tiimin tehokkuuden määritelmän mukaiset kriteerit vastaavat hyvin valmentava johtajuuden tavoitteita. Molemmissa pyritään hyvään tavoitteiden saavuttamiseen, yhteistyöhön ja ryhmän henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntämiseen. Kun valmentava johtajuutta toteutetaan tehokkaasti, saadaan myös tiimi toimimaan tehokkaasti. Tehokkuuden kannalta esimiestyön kehittäminen on oleellista. Esimiesten on tiedostettava eri roolit ja niiden käyttömahdollisuudet, mutta tärkeää on se, että usein tehokkaan toiminnan takaamiseksi esimiehen on osattava ottaa valmentajan rooli (Ristikangas ja Gründbaum 2014, 26-27). Tämän vuoksi olisi tärkeää jalkauttaa valmentava johtajuus Savonialla käytännön työhön ja tehdä valmentavan johtajuuden osaamisesta osa esimiestaitoja.

Valmentavan johtajuuden tuntemus tutkittujen keskuudessa ei ollut kovin hyvä. Tiimin jäsenille valmentava johtajuus oli vieras käsite, eikä kukaan tiennyt Savonian toteuttavan sitä. Vaikka sekä esimiehet että tiimivastaavat tiesivät jotain valmentavasta johtajuudesta, niin lähes kaikkien tieto oli pintapuolista tietoa, jota ei ollut sisäistetty siten, että se olisi näkynyt jokapäiväisessä toiminnassa. Kukaan ei osannut mainita tilanteita, joissa olisi tietoisesti käyttänyt valmentavaa johtajuutta tiimin tai yksilöiden johtamisessa, mutta silti sitä ei mainittu itselle tarpeelliseksi kehittämiskohteeksikaan. Tämä osaltaan kertoo siitä, että valmentavaa otetta ei ole sisäistetty. Toisaalta esiin tuli kuitenkin useita toimintatapoja, jotka viittasivat valmentavan johtajuuden suuntaan, mutta sen rooli toiminnassa tai oma rooli valmentajan ei ollut kirkastunut tiimivastaaville eikä esimiehillekään. Tämän lisäksi valmennussuhteen laatu oli jäänyt epäselväksi eli kuka loppujen lopuksi valmentaa ja ketä. Haastattelujen perusteella esimiehet valmensivat tiimiä, tiimivastaavaan ei samanlainen valmennussuhde tullut ilmi. Tiimivastaavat eivät puhtaasti kokeneet itseään valmentajiksi, mutta he näkivät olevansa jonkinlaisessa valmennussuhteessa tiimin kanssa.

Valmentava johtajuus voi olla pieni tai hyvinkin suuri osa organisaation johtamiskulttuuria. Savonian tavoitteena on valmentavan johtamiskulttuurin juurruttaminen koko organisaatioon. Carlssonin ja Forsellin (2008, 35) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että johtajat ja esimiehet koulutetaan siten, että he pystyvät hyödyntämään valmentavaa otetta sekä työnteekijöiden että tiimien suuntaan. Näin ollen Savoniassa valmentava johtajuus oli organisaation sisäistä, koska tiimirakenteen vuoksi valmentajan roolissa toimivat sekä esimiehet että tiimivastaavat. Valmennettavana voidaan nähdä sekä tiimi että yksilöt tiimin sisällä. Valmentajan näkökulmaksi määrittelin ensisijaisesti tiimivalmennuksen, mutta tarpeen mukaan käytettiin yksilövalmennusta. Toki tämäkin riippui niin tiimistä, esimiehestä kuin tiimivastaavasta. Tiimiläisten toimenkuvat voivat olla niin eriytyneet, että sopivampi malli voi olla myös yksilövalmennus. Tiimit toimivat melko itsenäisesti, eikä esimiehen apua tiimeissä juuri kaivattu. Tämän vuoksi tiimivastaavan asema valmentajana näyttäisi korostuvan, etenkin kuin useimmissa tiimeissä esimies jäi varsin etäiseksi.

Ammattilaiset pitivät valmentavan johtajuuden koulutukset esimiehille ja tiimivastaaville. Haastatte-
luita tehdessä oppeja oli sovellettu käytäntöön reilun vuoden verran. Ensimmäisen koulutuksen jäl-

keen jokainen tiimivastaava ja esimies on niin sanotusti ollut omillaan valmentavan johtajuuden suhteen ja päättänyt itse miten sitä työssään hyödyntää. Koska Savonian juuret ovat hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa ja monilla työntekijöillä on pitkä työura Savonialla takanaan, vaikuttaa sille, että valmentavan johtajuuden toimintamallit eivät vielä ole täysin juurtuneet kaikkiin valmentajan roolissa oleviin henkilöihin. Huusko (2007, 61-63) kertoo, että tiimien saadessa toimivaltaa, esimiestyö muuttuu. Ylimmän johdon myöntämä lupaus tiimien toiminnan tukemisesta ei kuitenkaan tuo tiimeille toimivaltaa vaan perinteisten esimiesten täytyy luopua toimivallastaan tiimien hyväksi. Osittain tästä syystä esimiehet on ajoittain nähty muutoksen jarruttajina. Tutkimuksessani tuli esiin tämä näkökulma, eli tiimeille annettu valta oli osittain vain näennäistä ja johtui osin rooliepäselvyyksistä ja halusta pitää valta hierarkkiseen tapaan esimiesten käsissä. Hierarkkinen johtaminen ja tiimitoiminta sopivat huonosti yhteen ja se voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Hyvin johdetussa organisaatiossa kuitenkin ymmärretään johdon kehittämisen merkitys ja osataan käyttää siihen tarkoituksenmukaisia menetelmiä (Luoma ja Salojärvi 2007, 35). Savonialla johtamista on kehitetty valmentavan johtajuuden käyttöönotolla, mutta kehitystyön näyttäisi vielä olevan kesken. Esimiesten on ensin otettava valmentava johtajuus todelliseen käyttöön ja päästettävä irti vanhoista käytännöistä. Vasta sen jälkeen esimiesten valmentavan johtajuuden osaamisen päästään kehittämiseen.

Valmentavassa johtajuudessa ollaan vielä alkuvaiheessa, mutta kehitysmuuntoinen ympäristö sille on olemassa. Erityisesti kehitysmuuntoinen asenne, luottamus ja hyvä keskusteluyhteys osapuolten välillä antavat hyvän lähtökohdan valmentavalle johtajuudelle. Valmentavan johtajuuden koulutukset olivat tiimivastaavien ja esimiesten mielestä tarpeellisia ja niitä toivottiin lisää. Asenne kaikissa ryhmissä valmentavaa johtajuutta kohtaan oli erittäin myönteinen, se koettiin periaatteellisesti hyväksi toimintamalliksi. Valmentavan johtajuuden taidot pitää oppia ja sisäistää ja se vaatii harjoittelua. Valmennus on prosessimaista työskentelyä samoin kuin muu oppiminenkin. Aikaa siihen on varattava useita kuukausia, mieluummin vuosi tai jopa kaksi, koska todellisen oppimisen edellytyksenä ovat asennemuutokset ja muutokset tottumuksissa. Vasta vanhojen rakenteiden purkamisen jälkeen tilalle voidaan tuoda uutta ja vakiinnuttaa nämä uudet käytännöt. (Aaltonen ym. 2005, 329-332.) Tiimit epäilivät, että valmentava johtajuus ei toteudu, koska on helpompi pysytellä vanhassa, toimia vanhojen tuttujen toimintatapojen mukaan. Ja vanhassa voidaan pysyä, jos uusia toimintatapoja ja niiden toteutumista ei mitata eikä arvioida mitenkään, saatiikka säännöllisesti. Ja tällöin valmentava kulttuuri ei pääse kunnolla juurtumaan organisaatioon.

Yhtenä suurena tiimien toimintaan vaikuttavana tekijänä nähtiin vallan ja vastuun jako, joka näkyi myös valmentavan johtajuuden toteuttamisessa sekä tiimivastaavan ja esimiesten roolien sisältöjen epäselvyyksinä. Kaikki ryhmät toivoivat näihin selkeyttä ja tarkennusta. Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan sujuvuus valmennussuhteessa edellyttää osapuolilta samanlaista käsitystä rooleista ja niiden sisällöstä, koska muuten voidaan ajautua roolikonflikteihin, koska olettamukset rooleista eivät pitäneetkään paikkaansa (Pohjanheimo 2007, 40). Kun valmennusprosessiin kiinteästi liittyvät valta- ja vastuukysymykset määritellään tietoisesti, niin samalla tuetaan tuloksellista valmennusprosessia, kertoo Pohjanheimo (2007, 40). Tutkimusaineistossa näkyi selvästi se, että tiimi ja tiimivastaava olivat tiivis yhteisö. Tiimin yhteisistä asioista nämä tahot olivat pääsääntöisesti samaa mieltä ja näkyi, että monet asiat oli todellakin mietitty ja päätetty yhdessä. Toisaalta myös tiimivastaavan ja esimie-

hen yhteistyö ja vuorovaikutus korostui, koska esimiehet eivät juuri olleet tekemisissä tiimin kanssa, vaan lähes kaikki tieto kulkee esimiehiltä tiimille tiimivastaavien välityksellä. Useimmissa tiimeissä tämä jako oli selvä, mutta ongelmat tulivat esiin käytännön työssä, jolloin tiimiläiset eivät välttämättä enää olleetkaan selvillä kuka vastaa mistäkin. Kaikki osapuolet periaatteessa tiesivät oman roolinsa, mutta ongelmia muodosti todennäköisesti se, että monesti tiimivastaava koettiin esimieheksi, vaikka sitä hän ei ollut. Näin ollen valmentavan johtajan rooli korostui nimenomaan tiimivastaavilla, jotka olivat jokapäiväisessä kanssakäymisessä tiimin kanssa. Koska esimies jäi monesti etäiseksi, virallisten asioiden hoitajaksi, johon oltiin yhteydessä vain kun tarve niin vaati, niin luottamuksellisen valmennussuhteen muodostaminen esimiehen ja tiimin tai yksilöiden välille on hankalaa. Valmentava johtajuus kuitenkin vaatii keskustelua, kyselyä ja läsnäoloa.

Valmentava johtajuus perustuu toimivan vuorovaikutuksen pohjalle, jossa keskeisinä elementteinä ovat läsnäolo ja kuuntelu ja toteutustapana lähinnä keskustelut (Hirvihuhta 2006, 15, 55). Ristikan- gas ja Ristikangas (2010) korostivat valmentavassa johtajuudessa luottamuksen merkitystä. Kaikki tiimivastaavat ja esimiehet näkivät itsensä keskustelevana johtajana, johon alaiset luottivat ja myös he luottivat alaisiinsa. Valmentajuudelle oli siten olemassa hyvät lähtökohdat. Keskustelu ja vuoro- vaikutus eivät kuitenkaan tutkimuksen mukaan tietoisesti tähdänneet valmennukseen, tiimin ja yksi- lön kehittämiseen, vaan monesti etenkin esimiehen rooleista korostuivat managerin ja leaderin roo- lit. Tiimikokouksissa joissakin tiimeissä oli halu kehittää toimintaa ja sen eteen tehtiin töitä, mutta toimiko tiimivastaava silloinkaan valmentajan roolissa, jos tiimi itsessään oli hyvin itseohjautuva ja kehityshakuinen? Lähtökohta tässäkin oli hyvä, mutta nimenomaan tässä tilanteessa valmentajan pi- täisi osata tukea tiimiä ja nostaa ryhmästä ja yksilöistä löytyvät voimavarat esille, saada koko tiimi toimimaan yhteistyössä ja haastaa heidät suoriutumaan tehtävästään vieläkin paremmin. Nyt esi- miehen oli mahdollista jättäytyä taustalle tässä työssä, koska yhteydenpito tiimin kanssa ei ollut tii- vistä. Tiimivastaava oli mukana tiimin toiminnassa tiiviisti, mutta tiimivastaavat eivät oikein nähneet itseään valmentajan roolissa, joten valmentajuuden toteutuminen oli näistä syistä hankalaa.

Valmentavassa johtajuudessa tärkeää on keskustelutaito ja oikea asenne. Keskustelutaitoa kaikilta esimiehiltä ja tiimivastaavilta oman arvionsa mukaan löytyi ja tarvittaessa sitä varmasti osataan tai osattaisiin käyttää valmentavasti. Oikean asenteen löytyminen sen sijaan vaikuttaa hankalammalle ja paikoin arveltiin, että esimiesten persoonallisuuden vuoksi heistä yksinkertaisesti ei ole valmenta- viksi johtajiksi. Vaikka valmentavaa johtajuutta pidettiin hyvänä, niin silti keinoja ei käytetty toimin- nassa aktiivisesti. Esimiehisyyden ja johtajuus kehittyvät, mutta osaavatko ja haluavatko esimiehet ja johtajat kehittyä? Esille tuli monissa yhteyksissä, että työ oli kiireistä ja aika ei riittänyt kaikkeen. Koska valmentavan otteen toteuttaminen vaatii itseltäkin ajattelua, perehtymistä ja panostusta, niin se saattaa jäädä arkisen työkiireen jalkoihin. Viitala (2007, 92-93.) muistuttaa myös siitä, että moti- voituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajaksi, eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa ja olosuhteita. Jos esimiehen työlasti täyttyy tehtäväkentän asioiden hoitamisella eikä ihmisten johtamiselle ole varattu aikaa, ovat lähtökohdat huonot. Tutkimuksessa mukana olleista esimiehistä ja tiimivastaavista vain yhdellä oli aikaa oman osaamisensa kehittämiseen työn ohessa. Tästä näkökulmasta katsoen, valmentavan johtajuuden omaksumiseensa ei näytä jäävän riittä- västi aikaa ja kenties sen vuoksi sitä ei uskalleta tai haluta ottaa käyttöön tai edes kokeilla sen käyt-

töä työssä. Toinen näkökulma asiaan on se, että tiimien kehitysvaiheesta johtuen valmentavan johtajuuden tehokas käyttö kaikissa tiimeissä ei ole varmasti ollut mahdollistakaan.

Esimies-tiimivastaava rakenne koettiin kaikkien mielestä toimivaksi. Tiimit olivat vaihtelevan kokoisia ja esimiehillä oli vastuullaan yksi tai useampia tiimejä. Viitalan (2007, 92-93) mukaan valmentavan johtajuuden toteuttamiseen vaikuttaa myös alaisten lukumäärä. Jos alaisten lukumäärä on kymmeniä, on valmentaminen monesti käytännön syistä mahdotonta. Alaisiin tulee olla avoin suhde ja heidät tulee tuntea hyvin. Valmentajuus ei voi pohjautua kerran vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin. Savonian tiimeissä esimiehen suhde tiimiläisiin oli lähes kaikissa tiimeissä varsin etäinen. Vaikka suhdetta esimieheen kuvattiin luottamukselliseksi, niin valmentavan johtajuuden kannalta tarpeellinen vuorovaikutus näytti puuttuvan, eivätkä esimiehet aina olleet selvillä alaistensa osaamista kuin pintapuolisesti. Yksi tiimeistä toimi todellisen tiimin tapaan ja työnjako esimiehen, tiimin ja tiimivastaavan kanssa oli selvä. Tässä tiimissä myös tiimiytyminen oli edennyt pitkälle. Kyseisessä tiimissä esimiehellä oli vain yksi tiimi johdettavanaan, joten hänen suhteensa alaisiin ja tiimiin oli selvästä läheisempi kuin muissa tiimeissä ja luottamus kaikkien osapuolten välillä näkyi keskusteluissa ja välittyi myös käytännön työhön. McCarthy ja Milner (2013, 772) toteavat, että luottamuksella on tärkeää valmennussuhteen toteutumisessa: jos se ei ole kohdallaan, toinen osapuoli ei halua ottaa vastaan valmennusta ja silloin sen teho jää puuttumaan. Haasteen valmentajuudelle aiheutti siis myös monissa tiimeissä tapahtuneet esimiesmuutokset. Valmentajuus pohjautuu luottamukselle ja tiimit kertoivat, että luottamus muodostuu vain ajan kanssa. Näin ollen uudessa esimiesasemassa olevat esimiehet ovat ensin luottamushaasteen edessä ja vasta sitten voidaan lähteä muodostamaan valmennussuhdetta.

Lopuksi palaan vielä tutkimuskysymyksiin eli toteutuuko valmentava johtajuus tiimijohtamisessa, miksi ja miten? Tiivistetysti voin todeta, että valmentavan johtajuuden periaatteet eivät tutkimustulosten perusteella ole jalkautuneet käytäntöön kovin hyvin, eikä valmentavan johtajuuden periaatteita toteuteta työssä tietoisesti tai järjestelmällisesti. Esimiehet ja tiimivastaavat olivat jossain määrin tietoisia siitä mitä valmentava johtajuus on ja uskoivat toteuttavansa sen ainakin joitakin sen periaatteita. Kun kerroin tiimin jäsenille valmentavasta johtajuudesta, lähes kaikki pitivät sitä varteenotettavana, hyvänäkin toimintatapana. Kukaan ei ollut kuullut, että esimiehet ja tiimivastaavat toimivat tai heidän pitäisi toimia valmentavan johtajan tavoin. Kukaan tiimiläisistä ei kokenut tiimivastavaa tai esimestään valmentavaksi johtajaksi. Kaikesta huolimatta asenne valmentavaa johtajuutta kohtaan oli kaikilla hyvin positiivinen ja se koettiin tiimin kannalta hyödylliseksi. Kehittämiskohteeksi paljastui oikeastaan koko valmentavan johtajuuden kokonaisuus: sen jalkauttaminen toimintaan, periaatteiden sisäistäminen ja toimintatapojen sisäistäminen ja soveltaminen omaan työhön. Näiden asioiden kehittämiseen tarvitaan erityyppisiä, säännöllisiä koulutuksia, seuranta ja ehkä työkalujaakin. Tähän liittyen myös valmentajan ja valmennettavan suhteet kaipaavat tarkkaa määrittelyä ja sen saavuttamiseksi tiimin rakenteisiin ja/tai rooleihin tarvitaan selventämistä ja kenties muutoksiaakin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastuksia ja syitä niiden takana selvitettiin myös. Näiden vastauksen pohjalta pohdin seuraavaksi miten kehittää Savonian tiimitoimintaa valmentavan johtajuuden saralla.

8.2 Kehittämisehdotukset

Kaikki johtaminen liittyy jollakin tavalla toisiinsa. Valmentava johtajuus on muun muassa henkilöstöjohtamista, muutosjohtamista, laatujohtamista, moninaisuuden johtamista, itsensä johtamista ja osaamisen johtamista. Hyvin johdetussa yrityksessä ymmärretään johdon kehittämisen merkitys ja osataan hyödyntää siinä tarkoituksenmukaisia menetelmiä, kuten coachingia (Luoma 2007, 35). Valmentavan johtajan rooli on hyvin monimuotoinen. Painotus on erilaista riippuen valmennettavista, tavoitteista ja organisaatiosta, näin muutamia mainitakseni. Peruslähtökohtana on kuitenkin kehittyminen ja siihen tarvitaan jossain määrin kaikkia näitä osa-alueita. Valmennuksen ytimenä on oppiminen, kasvu ja muutos, joihin valmennusprosessi haastaa osallistujan tai osallistujat, joiden kautta yrityksen oppiminen ja muutos sitten toteutuvat (Pohjanheimo 2007, 40). Tutkimukseni mukaan valmentava johtajuus ei ollut tehokkaassa käytössä tiimivastaavien ja esimiesten keskuudessa. Jotta valmentava johtajuus saataisiin osaksi organisaatiokulttuuria, on sille annettava aikaa. Mutta se ei yksin riitä, vaan esitän seuraavaksi muutamia kehittämisehdotuksia, jotka tutkimuksen mukaan saattaisivat auttaa tässä työssä.

Tiimityöskentelyyn siirtyminen muuttaa organisaation johtamista etenkin esimiestyön tasolla, koska nyt tiimi tekee tehtäviä, jotka kuuluivat aiemmin työnjohdolle. Valta voidaan määritellä suhteena, joten tiimin vastuun ja vallan kasvattaminen edellyttää esimiesten ja tiimin suhteen muuttumista. Käytännössä tiimitoiminta edellyttää johtamisen uudelleenorganisointia ja uusista toimintatavoista sopimista. (Huusko 2007, 178.) Savoniassa tiimityön myötä johtamisjärjestelmä uudelleenorganisoidiin ja tiimivastaava tuotiin mukaan uutena toimijana. Tapahtuneiden muutosten myötä vallan ja vastuun jako on jäänyt paikoin epäselväksi. Tämä on osittain tiimien sisäinen asia, joka on myös selvitettävä tiimin kesken. Oleellista olisi tuoda ongelmat esiin esimerkiksi tiimikokouksissa tai ryhmäkehityskeskusteluissa, jotta niihin voitaisiin puuttua. Vaihtoehtoisesti johdon pitäisi ottaa aktiivinen ote ongelmien kartoittamiseen ja selvittämiseen tiimeissä. Osaltaan ongelma on rakenteellinen esimerkiksi tiimeissä, joissa esimiehiä on useampi. Myös tiimien rakenteet tulisi ottaa Savonian tasoiseen tarkasteluun ja mahdollisuuksien mukaan yhtenäistää rakenteita, jotta vallan ja vastuun jako saadaan toimivaksi ja selväksi kaikille.

Valta ja vastuu liittyvät valmentavaan johtajuuteen valmennussuhteen osalta. Valmentavaa johtajuutta tulisi pohtia yhteisesti nimenomaan valmennussuhteen kannalta eli kenen olisi järkevää valmentaa ja ketä. Kaikille tulisi olla selvää, kuka on valmentaja ja kuka valmennettava. Koska tavoitteena on luoda valmentavasta johtajuudesta osa organisaatiokulttuuria, näiden suhteiden tulisi ulottua läpi organisaation. Valmentavaa johtajuutta ei voida rajata vain yhden ryhmän tietoisuuteen tai käyttöön. Myös Salminen (2007, 160) esittää, että on toivottavaa, että esimiehen oma esimies on tavoitteiden luomisessa mukana, on sitten kyseessä yksilö- tai ryhmävalmennus. Tutkimuksen mukaan tiimin ja tiimivastaavan välillä on avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva suhde. Kuten jo todettu, tässä olisi aineksia hedelmälliselle valmennussuhteelle. Valmennussuhteen saaminen tiimin ja esimiehen välillä toimivaksi on haasteellisempaa. Vaikka suhde onkin hyvä ja avoin, siitä puuttuu säännöllinen ja tiivis vuorovaikutus.

Esimiehen ja tiimivastaavan suhde on samankaltainen kuin tiimin ja tiimivastaavan, joten tässä suhteessa valmentajuus taasen toteutuisi todennäköisesti paremmin. Tällä hetkellä tiimivastaavan rooli valmentajana on ongelmallinen, koska hänellä ei ole esimiesvastuuta. Näin ollen, jos päädytään valmennussuhteisiin, jossa tiimivastaava valmentaa tiimiä ja esimies puolestaan tiimivastavaa, päädytään myös pohtimaan onko nykyinen vastuunjako tiimissä toimiva, vai pitäisikö jotakin muuttaa. Tutkimuksessa esiin nousi toive, että tiimivastaavat haluaisivat enemmän valtaa itselleen ja tiimilleen. Valmennusvastuun antaminen olisi yksi lisävastuu, mutta riittääkö tämänhetkinen valta sen toteuttamiseen vai tarvitaanko esimiesaseman kaltaista asemaa ja valtaa? Tätä olisi pohdittava organisaation sisäisesti. Valmennussuhteeseen, valtaan ja vastuuseen panostaminen vaikuttaa tiimitoimintaan kokonaisuudessaan.

Tiimitoiminnassa voidaan nähdä myös muita kehittämiskohteita. Tiimit toimivat kokonaisuudessaan ajatellen hyvin, vaikka sitoutuminen tiimitoimintaan ei ole täydellistä, eivätkä tavoitteetkaan ole kaikille kristallinkirkkaita. Tiimit ovat eritasoisia ja eri kehitysvaiheissa ja tiimien kehitysvaiheet pitäisi tunnistaa. Siksi toimintaa, valmennusta ja tiimin kehittämistä pitäisi tarkastella tiimikohtaisesti ja tässä paras näkemys tiimin tilanteesta on ehdottomasti tiimivastaavalla. Toiset tiimit kaipaavat vielä tukea tiimiytymiseen, toisilla tiimivalmennus olisi lähtökohta mistä lähteä viemään toimintaa eteenpäin. Joillekin tiimiytymisen alkuvaiheessa oleville tiimeillä voisi olla hyödyllistä järjestää vielä koulutusta tiimityöstä ja tiimityötaidoista. Mutta näitä pitäisi määritellä tiimikohtaisesti ja tarpeen mukaan koulutuksissa voitaisiin hyödyntää Savonian sisäistä osaamista. Toiminnassa pitäisi ottaa valmentava ote käyttöön, koska valmentamista voidaan hyödyntää kaikissa tiimin kehitysvaiheissa: tiimivastaava voisi pohtia yhdessä tiimin kanssa, mikä on lähtökohta ja mitä voitaisiin asioiden eteen tehdä. Kuten Havunenkin (2007, 23–24) kertoo, valmentajana esimies on kysymysten esittäjä, ei valmiiden vastauksen antaja. Jotta tämä onnistuisi, pitäisi tiimivastaavilla olla tarpeeksi tietämystä ja osaamista näistä asioista, joten ensimmäinen askel tällä saralla olisi tiimivastaavien ja esimiesten lisäkoulutus.

Tiimitoiminnan tehostamiseksi ja kehittämiseksi koko tiimi pitäisi saada sitoutettua toimintaan ja positiivista tiimihenkeä pitäisi saada luotua. Yksi sitoutumisen muoto on tiimikokoukset, joissa päätetään yhteisesti tiimin asioista ja kehitetään tiimin toimintaa. Joissakin tiimeissä kokouksiin osallistuu vain sama pieni porukka, joten voitaisiinko tämänkaltaisissa tiimeissä velvoittaa kaikki osallistumaan? Tämäkin voisi olla Savonian tasoinen päätös, joka koskisi tasapuolisesti kaikkia tiimejä tai vähintään se tulisi sisällyttää tiimisopimuksissa tiimin pelisääntöihin. Osavastuu tästä lankeaisi jälleen tiimivastaaville tai esimiehille, koska heillä on lopullinen vastuu tiimin toiminnasta. Tiimit ovat saavuttaneet tavoitteensa hyvin, mutta tällaisessa tilanteessa on selvää, että toiset tekevät tiimin eteen enemmän kuin toiset ja tähän olisi löydettävä ratkaisu, saatava kaikki osallistumaan. Toisaalta valmentavan johtajuuden avulla yksilöistä pystyttäisiin löytämään se potentiaali, joka hyödyttäisi tiimiä eniten. Kun se löydetäisiin, se saattaisi motivoida näitä nyt ulkokehällä pysytteleviä henkilöitä, jotka siten saataisiin sitoutettua tiimin paremmin ja näkemään tiimityön merkityksellisyys. Vähintäänkin kokeilemisen arvoinen ajatus, sillä tiimitoimintaan voidaan määrätä ihmisiä, mutta heitä on erittäin vaikea pakottaa aitoon tiimitoimintaan, elleivät he koe sitä itselleen hyödylliseksi, kertoo Salminen (2013, 107). Valmentava johtajuus on siis saatava osaksi käytännön työtä ja päivittäistä johtamista, koska sitä voidaan hyödyntää monenlaisten ongelmien ratkaisemisessa.

Savonialla valmentavaa johtajuutta toteutetaan enemmänkin tiedostamatta, kuin tietoisesti sen oppeja tai työkaluja käyttäen. Sen vuoksi kehittyminen valmentavana johtajana ei etene, koska toimintaa ei tehdä tietoisesti eikä sillä ole arviointia tai seuranta. Osa tiimivastaavista ja esimiehistä ei ollut sisäistänyt valmentavaa johtajuuden käyttöä työssään lainkaan, eivätkä usein näe itseään alaisensa kehittymisen tukijoina. Syitä siihen näyttäisivät olevan tarvittavan tiedon ja taitojen puute, valmentaja roolin kokeminen itselle vieraana, organisaation tuen ja palkitsemisen puute sekä käsitys, jonka mukaan alaisten kehittyminen on heidän itsensä vastuulla. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 31) mukaan johtajuuteenkin pitää kasvaa: valmentava johtaja ansaitsee johtajuutensa ja haluaa jatkuvasti kehittyä siinä. Valmentava johtajuus on jäänyt kaiken muun muutoksen jalkoihin, eikä tiimivastaavilla ja esimiehillä ole ollut aikaa panostaa valmentavaan johtajuuteen. Nyt saattaisi olla oikea aika ottaa valmentava johtajuus jälleen esille ja tuoda toimintatapaa voimakkaasti esiin organisaatiossa ja kannustaa etenkin esimiehiä jättämään hierarkkinen johtaminen taakseen. Myös McCarthy ja Milner (2013, 770) korostavat sitä, että organisaation täytyy olla mukana muutoksessa ja sen tulee pyrkiä luomaan organisaation sisälle valmennusta tukeva kulttuuri. Savoniallakin ylemmän johdon sitoutumista valmentavaan johtajuuteen tarvitaan, samoin kuin halua edistää sitä ja tuoda valmentajuus esille organisaatiossa, mutta myös omassa toiminnassaan. Ylemmän johdon tulisi valmentavassa johtajuudessaakin toimia esimerkkinä muille. Valmentaja toimii oman ryhmänsä roolimallina ja sillä on suunnaton voima (Aaltonen ym. 2005, 327-328).

McChartyn ja Milnerin (2013, 770) mukaan esimiehet saattavat suhtautua valmennukseen epäilevästi, jos he itse eivät ole saaneet valmennusta. Kun myönteisiä kokemuksia valmennuksesta saadaan, halutaan kehittää myös omia valmennustaitoja ja hyödyntää niitä tiimitoiminnassa. Organisaatioon tulee siis luoda valmentamista tukeva kulttuuri, jolla varmistetaan valmennustaitojen jatkuva soveltaminen käytännössä. Kuvatun kaltaisen organisaatiokulttuurin luomiseksi koko organisaation pitäisi olla tietoinen valmentavasta johtajuudesta ja sen tavoitteista. Mukana valmentavan johtajuuden mallissa tulee olla niin ylemmän johdon kuin työntekijöidenkin ja kaikkien sillä välillä. Kun tiimitoiminta on nyt saatu kohtuullisesti käyntiin, esimiehilläkin olisi todennäköisesti paremmin aikaa ja energiaa panostaa tämän uuden johtamismallin viemisessä käytäntöön.

Perinteisestä esimiesroolista muuttuminen kohti valmentavaa johtajuutta on haastava, usein hidas ja pitkäjänteisyyttä vaativa tie. Esimies tarvitsee siihen tukea. Oma valmennussuhde, koulutus, oman esimiehen tuki on useimmiten tarpeen ja aina hyödyksi. Koko esimieskunnan valmentaminen kohti valmentavaa johtajuutta tuottaa kehitykselle suuntaa ja voimaa myös ryhmäpaineen kautta. Valmentavan johtajuuden vahvistaminen edellyttää myös sitä, että se on arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa se tarkoittaa myös investointeja valmennuksen, työnohjauksen, koulutuksen ja muiden kehittämismenetelmien muodossa. Esimies tarvitsee niin työntöä, vetoa kuin tukeakin omalle reflektiiviselle kehitysprosessilleen perinteisestä esimiesroolista kohti valmentajuutta. (Viitala 2007, 91-92.) Tämä Viitalan näkemys tulee omaa ajatustani valmennussuhteesta sekä siitä, että koko organisaatio tulisi valjastaa prosessiin mukaan. Tuki ja koulutus ovat avainsanoja siihen, että valmentava johtajuus saadaan Savonialla toteutumaan. Toisaalta on huomioitava myös se, että valmentava johtajuus tulee tuoda myös työntekijätason tietoisuuteen.

Viitala (2007, 90-91) toteaa, että valmentavan esimiehisyyden toteutuminen riippuu siitä miten esimies kokee oman roolinsa, mitkä ovat käytössä olevat voimavarat, asenteet ja olosuhteet, itsetuntemuksen taso, henkilökohtaiset ominaisuudet ja myös se, mitkä ovat alaisten ja organisaation odotukset häntä kohtaan. Savoniassa näissä kaikissa varmasti löytyisi jotakin parannettavaa ja tiimeiltä, esimiehiltä ja tiimivastaavilta varmasti löytyisi kehittämisideoita näihin, kun niitä vain kysyttäisiin. Resursointi on suuri kysymys, mutta moniin edellä mainittuihin asioihin voitaisiin varmasti vaikuttaa, vaikka edes vähän. Pienetkin muutokset toiminnassa veisivät muutosta eteenpäin. Kun esimies alkaa sisäistää valmentavaa johtajuutta, muutos näkyy pienissä arjen kohtaamisissa: esimerkiksi vastauksen antamisen sijaan esimies alkaa esittää kysymyksiä ja siten toiminta muuttuu valmentavan johtajuuden suuntaan (Ristikangas ja Gründbaum 2014, 121). Alaisten kehityksen tukeminen tarkoittaa käytännön tasolla kohtaamisia, pysähtymistä ja keskittymistä (Viitala 2007, 92). Valmentavan johtajuuden toteutumiseksi esimiehillä ja tiimivastaavilla pitäisi olla sen mahdollistava työympäristö ja olosuhteet.

Valmentava rooli vaatii hiukan uudenlaista ajattelutapaa, mutta se on opittavissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että valmentavasta johtajuudesta ollaan kiinnostuneita ja siitä haluttaisiin lisäkoulutusta. Säännöllinen koulutus on ehdottomasti tarpeen. Koska valmentavan johtajuuden määrittely, merkitys ja sen toteuttaminen käytännön työssä on vielä epäselvää varsin monille tiimivastaaville ja esimiehille, lyhyt kertauksenomainen peruskoulutus aiheesta olisi vielä paikallaan. Koska organisaatiossa on tapahtunut muutoksia toiminnan aloittamisen jälkeen, tiimeissä on esimiehiä ja tiimivastaavia, jotka eivät valmentavan johtajuuden koulutusta ole käyneet. Koska työntekijätaso ei valmentavan johtajuuteen koulusta ole saanut, sieltä koulutusten jälkeen nousseet esimiehet ja tiimivastaavat ovat täysin tietämättömiä tästä toimintamallista. Jo tämän vuoksi koulutuksia tulisi järjestää säännöllisesti ja koulutusmateriaalia pitäisi olla helposti saatavilla kaikille. Yksi haastatelluista tiimivastaavista yritti etsiä Savonian intrasta valmentavan johtajuuden materiaalia, muttei löytänyt mitään. Materiaalia on jo nytkin olemassa, mutta miksei tätä tietoa jaeta organisaation kesken?

Jotta valmentava johtajuus saataisiin vietyä käytäntöön, työpajatyypinen toiminta voisi antaa eväitä siihen. Todellisten työelämätilanteiden harjoittelu valmentavaan tapaan toisi varmuutta toimintaan ja uskallusta kokeilla näitä uusia käytäntöjä omassa tiimissä. Myös kokemusten jakaminen muiden kanssa saattaisi auttaa sisäistämään valmentavan johtajuuden opit paremmin, se toisi varmasti mukanaan useita ahaa-elämyksiä. Nyt valmentavan johtajuuden toteuttaminen on jäänyt täysin tiimivastaavien ja esimiesten oman harkinnan varaan, eivätkä valmennettavat ole kokeneet toimintaa valmentavaksi. Toisaalta tiedon puutteen vuoksi eivät he sitä ole osanneet odottaakaan. Koulutuksen lisäksi tarvittaisiin seurantaa siitä, miten valmentavaa johtajuutta toteutetaan työssä. Vain siten sitä voidaan kehittää eteenpäin. Apuna seurannassa voisi toimia joku coachingin työkalu, vaikkapa sivulla 33 esitelty GROW-malli. Valmentavassa johtajuudessa erilaisten apuvälineiden käyttö voisi tuoda valmentajuuden paremmin esiin ja esimiehet ja tiimivastaavat uskaltaisivat paremmin kokeilla oppeja käytännössä, kun olisi tavallaan malli mitä seurata, tietynlainen ohjenuora toiminnalle. Koulutuksissa tulisi myös huomioida se, millainen näkökulma milläkin ryhmällä valmentamiseen on. Esittämäni valmennussuhteen mukaan tiimien ja tiimivastaavien näkökulmasta tiimivalmennus olisi kenties sopivin vaihtoehto, kun taas tiimivastaavan ja esimiehen välinen suhde perustuu enemmänkin

yksilövalmennukselle. Tämä on varsin karkea jako ja on todennäköistä, että tiimivastaavalle olisi tarpeen hallita myös yksilövalmennus. Aluksi tiimi tulisi sitouttaa tiimivalmennukseen ja jatkossa tarvittaessa tiimin jäsenille pitäisi pystyä tarjoamaan myös yksilövalmennusta.

Jos vallan ja vastuun jako ja koulutus ovat tärkeitä kehittämiskohteita valmentavassa johtajuudessa, niin yksi seikka nousee näidenkin yläpuolelle. Arja Soramäki (2016) totesi, että valmentava johtajuus ei voi toimia, jos työntekijätaso ei ole tietoinen siitä. Työntekijätaso ei voi sitoutua valmentavaan johtajuuteen, valmennettavan rooliin, kun heillä ei ole tietoa siitä, eivätkä he tiedä että Savoniassa toimitaan valmentavaa otetta tavoitellen. Ensiarvoisen tärkeää olisi tuoda valmentava johtajuus työntekijätason tietoisuuteen, samoin kuin se kuka valmentaa ketäkin. Koko organisaation tulisi olla sitoutunut valmentavaan johtajuuteen tai ainakin tietoinen siitä. Näin ollen tiimi pysyisi ottamaan valmennuksen vastaan ja hyötymään siitä, toimimaan yhteistyössä valmentajansa kanssa, määrittelemään tavoitteet ja saavuttamaan ne. Jos työntekijät eivät ymmärrä johdon toimintatapaa, niin lähitökohdat valmentamiseen ovat huonot. Tutkimuksessa yksi tiimeistä nimenomaan toivoi, että tiimivastaava laittaisi itsensä peliin, heittäytyisi valmentavaan johtajuuteen, koska tiimikin oli valmis siihen ja valmis tukemaan myös tiimivastaavaa siinä. Mutta tähän tarvitaan esimiehiltä ja tiimivastavilta sitä oikeaa asennetta ja lisäksi myös ylimmän johdon on tuettava sitä.

Valmentajuus on siis pitkälti kiinni omasta asenteesta ja siitä mitä sanoo, miten toimii ja mitä haluaa. Mielestäni Savoniassa jokaisen esimiehen ja tiimivastaavan tulisi hallita kuviossa 9 (sivu 32) esitetyt valmentavan esimiehen ydintaidot siten, että osaa käyttää niitä hyödykseen valmentavassa suhteessa. Valmentajan tulee olla kiinnostunut valmennettavasta, hänen pitää osata innostaa ja innostua ja pystyä haastamaan valmennettavaa. Valmentajan vuorovaikutustaidoissa korostuvat keskustelun, mutta myös kyselyn ja kuuntelun taidot. Innostaminen ei ole kaikille luontaista, kuten ei myös kannustaminen tai kehuminen. Kaiken voi kuitenkin opetella. Jokaisesta on valmentajaksi, jos omaa perustaidot ja on halu käyttää niitä ja asenne on oikea. Savoniassa asenne on myönteinen, mutta näyttää että tarvitaan enemmänkin uskallusta ja taitojen tukemista ja varmistamista. Kansanen (2007, 100) toteaaakin, että kirjoista lukemalla taitoja ei opi, vaan etenkin alkuvaiheessa tarvitaan in-spiroiva kouluttaja ja käytännön rooliharjoituksia. Savoniassa tulisi panostaa juuri tämän kaltaiseen koulutukseen, jotta valmentava johtajuus saataisiin todelliseen käyttöön tiimeissä.

Olen tässä esittänyt perustellen kehittämisideoita, joiden avulla valmentava johtajuus saataisiin paremmin jalkautettua jokapäiväiseen johtamiseen ja toimintaan. Tiivistettynä voidaan todeta, että kun vallan ja vastuun jako tiimissä saadaan selväksi, niin valmentavalla johtajuudella on paremmat mahdollisuudet toteutua. Sen toteutumiseen tarvitaan kuitenkin tietoa, jota tulee jakaa jokaisella organisaation tasolla. Työntekijöiden tulee olla tietoisia mihin valmentavalla johtajuudella pyritään ja tiimivastaavien ja esimiesten tulee hallita keinot. Koska valmentavaa johtajuutta ei vielä osata täysin käyttää omassa työssä, tarvitaan räätälöityjä, säännöllisiä koulutuksia, seurantaa ja mahdollisesti työkaluja, kuten Pilari- tai GROW-mallit (sivu 33). Valmentajat voisivat höytyä työpajatoiminnasta, jossa perehdyttäisiin todellisiin työelämän tilanteisiin ja siihen mitä valmentava johtajuus näissä tilanteissa tarkoittaa. Savoniassa on hyvät lähtökohdat valmentavan johtajuuden toteuttamiseen, se orastaa jossain perusjohtamisen seassa, mutta se tulisi saada kukoistamaan. Ja se on tehtävä yh-

dessä, koko organisaation voimin. Aaltonen ym. (2005, 333) muistuttavatkin, että jokainen meistä voi toimia valmentavana johtajana, koska valmentava johtaminen on asenne, ei yksittäisiä keinoja.

9 POHDINTA

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa arvioin miten tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin, miten tutkimus onnistui ja missä olisi parannettavaa. Lisäksi pohdin millainen on tutkimustulosten hyödynnettävyys Savonialla, mitkä ovat jatkotutkimusmahdollisuudet ja miten työn tekeminen kehitti omaa ammatillista osaamistani. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää toteutuuko valmentava johtajuus Savonian tiimityössä ja hallitaanko sen opit ja miten niitä hyödynnetään käytännön tiimityössä. Samalla haluttiin saada selville miten valmentavaa johtajuutta pitäisi kehittää ja mitä nämä kehitystoimenpiteet voisivat olla.

Opinnäytetyön aihe oli äärimmäisen mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Moneen otteeseen on todettu, että valmentava johtajuus on se malli, jota pidetään tällä hetkellä parhaana johtamismallina ja siksi sen käyttö lisääntyy. Tehokkaalla valmennuksella voidaan saavuttaa niin organisaation kuin yksilöidenkin kannalta merkittäviä hyötyjä, jotka puolestaan näyttäytyvät lopulta organisaation hyvänä tuloksena ja tehokkuutena. Valmentavan johtajuuden tutkiminen oli merkityksellistä siksi, että valmentavan otteen käyttöä tehostamalla myös Savonia organisaationa saataisiin toimimaan entistäkin tehokkaammin kilpailun kiristyessä myös koulutusmarkkinoilla.

Haastattelujen avulla pyrin saamaan selville sen, miten valmentava johtajuus ymmärretään ja miten sitä käytetään ja miten se näkyy toiminnassa kolmen eri ryhmän, tiimin, tiimivastaavien ja esimiesten näkökulmista. Jos resurssit olisivat antaneet myöten, haastatteluaineisto olisi voinut olla suurempi. Nyt tutkittavien tiimien määrä oli niin pieni, että tutkimustulokset lähinnä antavat suuntaa valmentavan johtajuuden tilasta ja siitä mihin suuntaan kehitystyötä pitäisi jatkaa. Toisaalta monet mielipiteistä olivat niin yhteneviä, että pystyin niiden pohjalta muodostamaan yleisluontoisia kehittämisideoita, mikä oli tarkoituksenakin. Tutkimuksen haasteellisin osuus minulle oli aineiston käsittely. Välillä tuntui mahdottomalle löytää kymmenien sivujen aineistosta se oleellinen asia. Punainen lanka alkoi kuitenkin löytyä, kun tarpeeksi pitkään ja ajatuksella aineistoa tutkin, mutta se vaati lukuisia luku- ja kuuntelukertoja. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen, tunsin saavuttaneeni tavoitteeni. Myös toimeksiantaja näki työni hyvänä, kattavana ja strategian kannalta merkittävänä.

Tämä valmentavan johtajuuden tutkimus oli Savonialla ensimmäinen lajiaan, joten jatkotutkimuksen aiheita olisi useita. Toki valmentavan johtajuuden toteutumista olisi hyvä tutkia säännöllisesti, mutta mielenkiintoista tutkimukseen olisi ottaa ylemmänkin johdon näkökulma. Vuoden tai kahden päästä olisi paikallaan arvioida toimenpiteitä, joita tämä opinnäytetyö mahdollisesti sai aikaan ja samalla voisi keskittyä tutkimaan nimenomaan valmentavan johtajuuden toteuttamiskeinoja. Organisaation kannalta olisi hyödyllistä tutkia millaisia valmennuskeinoja missäkin tiimissä on käytössä ja arvioida miten ne toimivat ja dokumentoida valmennuksen pelisäännöt ja toimintaohjeet niin valmennettaville kuin valmentajallekin.

Mielestäni tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin. Tutkimuksessa selvisi, että valmentavaa johtajuutta koskeva tieto ja osaaminen perustuvat tiimivastaavilla ja esimiehillä lähinnä Savonian koulutuksiin. Syvällinen tieto ja valmentavan johtajuuden tietoinen soveltaminen käytäntöön sen sijaan

puuttuvat lähes kokonaan. Esimiehillä ja tiimivastaavilla on kuitenkin joitakin toimintatapoja, joita toteutetaan valmentavalla otteella. Tiimit eivät tienneet valmentavasta johtajuudesta käytännössä mitään, eivät edes sitä että sen periaatteet ovat käytössä tiimityöskentelyssä. Monin paikoin valta ja vastuu koettiin ongelmalliseksi tiimitoiminnan kannalta, eikä valmennussuhteesta ollut tietoa. Vaikka tiimivastaavat ja esimiehet omasta mielestään työskentelivät valmentavaa otetta käyttäen, niin yksikään tiimi ei kokenut samoin. Silti kaikki tahot pitivät tiimiorganisaatiota hyvänä ratkaisuna ja valmentavaa johtajuutta sopivana johtamismallina Savonian tiimiorganisaatiossa. Tutkimustulos tukee myös ajatusmallia, jossa tiimivastaava toimisi tiimin valmentajana. Jos esimiehellä on monta tiimiä johdettavanaan, hänen on vaikea toimia tiimien kanssa valmentavassa suhteessa, vaan valmennussuhde muotoutuisi luonnollisemmin tiimivastaavien kanssa.

Savonia on eturintamassa otettuaan valmentavan johtajuuden käyttöönsä, mutta jotta valmentava johtajuus saataisiin todelliseen käyttöön ja siitä saatavat hyödyt konkretisoituisivat, vaaditaan lisää toimenpiteitä valmentavan johtajuuden jalkauttamiseksi jokapäiväiseen toimintaan. Tämä vaatii osaltaan vallan ja vastuunjaon selkiyttämistä, mutta sen avulla myös valmennussuhteet saadaan selkeämmiksi. Toiminnan jalkauttamiseksi tarvitaan vielä runsaasti tietoa jokaiselle organisaation tasolle ja koulutusta, jotta valmentavan johtajuuden oppeja alettaisiin vähitellen viemään käytäntöön. Voi olla että valmentajuuden toteuttaminen vaatii Savoniassa joitakin rakenteellisia muutoksia: tiimien rakenteisiin tai jopa johtamisvastuisiin. Silti erittäin tärkeää on myös ylemmän johdon ja koko organisaation sitoutuminen tähän prosessiin. Savonia on nyt vasta alkumetreillä valmentavan johtajuuden käyttöönotossa, mutta näistä lähtökohdista on erittäin hyvä jatkaa eteenpäin. Yksin esimiehet ja vastaavat eivät kuitenkaan sitä voi tehdä, vaan tarvitaan koulutusta, ylemmän johdon tukea ja oikeaa asennetta ja koko organisaation sitoutumista.

Uskon tutkimuksesta olevan hyötyä Savonialle. Kun tämän tutkimuksen tulokset yhdistetään uuden tiimikyselyn tuloksiin, saadaan varmasti suuntaviivoja miten tiimitoimintaa pitäisi kehittää ja miten valmentava johtajuus tuotaisiin osaksi Savonian organisaatiokulttuuria. Vaikka otoskoko tutkimuksessa oli pieni, niin tulokset viittaavat kuitenkin vahvasti siihen suuntaan, että valmentavaan johtajuuteen tulee ja kannattaa panostaa huomattavasti enemmän, koska siitä saatavat hyödyt ovat suuria. Positiivista on se, että kaikki tutkimukseen osallistuneet kokevat valmentavan johtajuuden myönteisenä asiana, joten sen kehittäminen ja jalkauttamisen ei siinä mielessä pitäisi tuottaa vaikeuksia. Ongelmana on vain se, ettei sitä osata käyttää, eikä tiedetä mihin sitä käytettäisiin. Kun oikea asenne on olemassa, koulutuksella voidaan korjata tiedon puute. Valmentavasta johtajuudesta tulevat hyötymään kaikki osapuolet ja siksi siihen kannattaa panostaa. Benjamin Disreli on todennut että ”Suurin hyvä, minkä voit tehdä toiselle, ei ole suinkaan rikkauksien jakaminen hänen kanssaan. Se on hänen omien rikkauksiensa paljastaminen hänelle itselleen” (Ristikangas ja Grünbaum, 2014, 26). Myös Mervi Vidgren on todennut, että uuden Savonian luominen onnistuu vain yhdessä tehden. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2015c, 4). Näistä on helppo olla samaa mieltä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTOLA, Juhani ja VALLI, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- AALTONEN, Tapio, PAJUNEN, Heikki ja TUOMINEN, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- ALEXANDER, Graham 2016. Behavioural coaching – the GROW model. Teoksessa Passmore, Jonathan (toim.) Excellence in Coaching: The Industry Guide. 3. painos. London: Kogan Page.
- ANTTILA, Pirkko. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. [Verkkoartikkeli Metodix-sivustolla.] [Viitattu 2016-05-25.] <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>
- BRASSER, Frank ja WILSON, Carol 2016. What is coaching? Teoksessa Passmore, Jonathan (toim.) Excellence in Coaching: The Industry Guide. 3. painos. London: Kogan Page.
- CARLSSON, Maria ja FORSSELL, Christina 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: Tietosanoma Oy.
- DIOV, Päivi 2015a. Savonian tiimit. [Power Point esitys 7.12.2015.] Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- DIOV, Päivi 2015b. Ohje tiimisopimusten päivittämisestä vuodelle 2016. [Word dokumentti 18.12.2015.] Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- DIOV, Päivi ja HYVÄRINEN, Tommi 2015. Tiimikysely 2015. [Raportti 9.11.2015.] Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- HACKMAN, Richard, J. 2002. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- HACKMAN, Richard, J. 1987. The design of work teams. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: [http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-\(1987\).design-of-work-teams.pdf](http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h14/artikler-teamarbeid/hackman-(1987).design-of-work-teams.pdf)
- HARMAJA, Tiina ja HELLBOM, Kaj 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- HAVUNEN, Risto 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- HEIKKILÄ, Kristiina 2002. Tiimit: avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- HEIKKILÄ, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. 7. – 8. painos. Helsinki: Edita.
- HIRSIJÄRVI Sirkka ja HURME Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- HIRVILUHTA, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- HUUSKO, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi vasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- JACKSON, Peter 2005. How do we describe coaching? An exploratory development of a typology of coaching based on the accounts of UK-based practitioners. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 3, No. 2, Autumn 2005. Pages 45-60.
- KANSANEN, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.
- KATZENBACH, Jon R. ja SMITH, Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- KRÜGER, Wolfgang 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- LAUKKANEN, Virpi ja SIIMEKSELÄ, Milla 2016. Uuden opettajuuden haasteet ja tiimityö. Teoksessa Vainio, Laura (toim.) Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. [HAMK:n e-julkaisu]. [viitattu 2016-09-10]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1
- LEEDHAM, Mel 2005. The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3(2), 30-44.
- LUNBERG, Tom 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Lahti: Motti Universal Oy.
- LUOMA, Mikko & SALOJÄRVI, Sari 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- MCCARTHY, Grace. ja MILNER, Julia 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development* 32 (7), 768–779.
- MUSTONEN, Marjo 2016. Savonian tiimi-esimiesrakenne. [Itse piirretty rakennekuva]. Sijainti: Kuopio: Marjo Mustosen sähköiset arkistot.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OLLILA, Annika 2014. Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkealoulu, yrityksen johtaminen. Pro gradu tutkielma. [Viitattu 2016-05-25.] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95869/GRADU-1404213117.pdf?sequence=1>
- ORA, Paula 2016. Hierarkkinen kulttuuri jyllää. [Artikkeli 28.11.2016]. *Savon Sanomat* 109 (324), A6.
- PIRNES, Unto 1998. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammerpaino Oy.
- POHJANHEIMO, Esa 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja GRÜNBAUM, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYPro Oy.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. [E-kirja]. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- ROMANA, Anneli 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- RUUSUVUORI, Johanna ja TIITTULA, Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- RÄSÄNEN, Mikko 2007. Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- SALMINEN, Jari 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2016a. Internetsivut. Organisaatio ja johtaminen. [viitattu 2016-05-10]. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen>
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2016b. Internetsivut. Organisaatorakenne. [viitattu 2016-05-10]. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/organisaatio>

- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2016c. Internetsivut. Koulutusvastuualueet. [viitattu 2016-05-10]. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/organisaatio/koulutusvastuualueet>
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2016d. Osakeyhtiön tasekirja 2015. [Viitattu 2016-09-29.] Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/sites/default/files/pdf/organisaatio/TASEKIRJA-OY%202015-final.pdf>
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2016e. Päivitetty organisaatiokaavio. [Sähköpostikeskustelun liitetiedosto, 17.11.2016]. Saatavissa: Kuopio: Marjo Mustonen kokoelmat.
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2015a. Tiimisopimusluonnos. [Word-dokumentti]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2015b. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2014 (osakeyhtiö). [Viitattu 2016-09-29.] Saatavissa: http://portal.savonia.fi/amk/sites/default/files/pdf/tutustu_savoniaan/TKTP-OY%202014-final.pdf
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2015c. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2014 (kuntayhtymä). [Viitattu 2016-09-29.] Saatavissa: http://portal.savonia.fi/amk/sites/default/files/pdf/tutustu_savoniaan/TKTP%202014-final.pdf
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2012. Opinnäytetyöopas. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. [Viitattu 2017-0-02]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle-oppimisympäristö.
- SORAMÄKI, Arja. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen. Luennot 7.-8.10.2016. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- SPIIK, Karl-Magnus 2014. Tiimitaitoja uunoille. [E-kirja, ei sivunumerointia]. Karlex Oy.
- SPIIK, Karl-Magnus 2004. Tiimityöllä tulokseen. Helsinki: WSOY.
- SUOMEN COACHING-YHDISTYS. Yhdistyksen kotisivut. [Viitattu 2016-05-09.] Saatavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com/>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- TUCKMAN, Bruce W. 1965. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. 63(6), 384-399. [Uudelleenjulkaisu: Group Facilitation: A Research and Applications Journal. Special Issue on Group Development. Number 3. Spring 2001.] [Viitattu 2016-09-01.] Saatavissa: <http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>
- TUCKMAN, Bruce W. ja JENSEN Mary Ann 1977. Stages of Small-group development revisited. Group & Organization studies. (2)4, 419-427.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi.
- VALTONEN, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- VIITALA, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- VIITALA, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.
- YIN Robert K. 1994. Case Study Research. Design and methods. 2. painos. California: SAGE Publications.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE

Tausta: koulutus, johtamiskokemus, tiimien lukumäärä, alaisten lukumäärä

Tiimityöskentelyn aloittaminen

- **miten tiimiytyminen lähtenyt käyntiin?**
 - o muutoshalukkuus
 - o tavoitteiden asettaminen
 - o me-henki
 - o roolit ryhmässä
 - o sitoutuminen
 - o tiimiytymisen vaihe
 - o yhdessä tekeminen
- **Mikä on muuttunut tiimiorganisaation myötä verrattuna aiempaan? Mihin suuntaan?**
- **Miten kuvaat omaa rooliasi tiimissä?**
- **Miten työnjako tiimivastaavan ja esimiehen välillä toimii? Ovatko roolit ja työnjako selvät?**
- **Miten tiimityöskentelyä pitäisi kehittää?**

Tiimityöskentely käytännössä

- **Miten ole auttanut tiimiä sisäistämään tiimin tehtävät, tavoitteet ja päämäärät?**
 - o Ovatko tiimin tehtävät, tavoitteet ja päämäärät selviä kaikille?
 - o Onko tiimisopimuksesta ollut apua?
- **Miten olet saanut tiimin toimimaan yhdessä, me-hengessä?**
 - o Miten saat tiimin innostumaan?
 - o miten motivoit tiimiä?
- **Mitä keinoja sinulla on sitouttaa tiimi ja yksilöt toimintaan, tavoitteisiin ja päämääriin?**
- **Mitä organisaation strategiaa ja visiota on jalkautettu käytännön tasolle tiimeissä?**
- **Millä keinoilla saat tiimistäsi huipputiimin tai etenemään sen kohti huipputiimiä?**
- **Miten tuet tiimin osaamisen kehittämistä?**
 - o Osaamisen arviointi, kehittäminen, seuranta, esim. tiimisopimuksissa?
- **Miten autat tiimiä/yksilöitä löytämään vahvuutensa ja potentiaalin ja hyödyntämään niitä tiimityössä?**
 - o miten ja millaisia haasteita tarjoat tiimille ja yksilöille?
 - o palautteen antaminen
 - o tarkkailu → potentiaalin näkeminen, kyvykkyydet
 - o kuuntelun ja kysymisen taito
 - o palkitseminen

Vuorovaikutus tiimissä

- **Millainen on vuorovaikutussuhteesi tiimin kanssa?**
 - o käytkö kahdenkeskisiä keskusteluja alaisesi kanssa, esim. valmennusvartit?
 - o tiimikeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut, yksilökehityskeskustelut...
 - o viestintä kokonaisuutena
- **Miten rakennat luottamuksellista yhteistyösuhdetta tiimiisi?**
- **Tunnetko alaisesi ja heidän osaamisensa?**
- **Millaista on vuorovaikutus tiimin sisällä?**

- klikit / ongelmat
- avoin vuorovaikutus, keskustelu, saavatko kaikki äänensä kuuluviin, ymmärretäänkö toisia
- ilmapiiri, luottamus, avunanto...
- mitä kehitettävää olisi, koska viestintähän ei ikinä toimi?
- **Millaisia palautteenanto kanavia ja tapoja on käytössä?**
 - positiivinen / rakentava / kriittinen
 - palaute esimieheltä alaiselle / alaisilta esimiehelle
 - pyydätkö / saatko palautetta tiimiltäsi /alaisiltasi?
 - Miten ja milloin annat palautetta?
 - miten reagoidaan hyvin suoriin / ongelmiin?
- **Miten osoitat kiinnostusta tiimin ja alaistesi tekemistä ja ajattelua kohtaan?**

Valmentava johtajuus

- **Myös johtamiskulttuuri on muuttunut ja muuttuu edelleen organisaatiomuutoksen myötä. Miten johtaminen on muuttunut ja miten sen pitäisi muuttua?**
- **Millainen johtaja / esimies olet?**
 - Vahvuudet ja kehittämiskohteet?
 - Millaiseksi esimieheksi haluat tulla?
 - työskenteletkö tiimin yläpuolella, rinnalla vai taustalla?
 - Arvostetaanko sinua esimiehenä? Miksi?
- **Miten kehität omaa esimiesosaamistasi?**
- **Minkälaiseksi koet valmentavan johtamisen?**
 - Haluatko toimia valmentajana alaisillesi? Miksi, miksi et?
 - Oletko sisäistänyt valmentavan johtamisen periaatteet?
 - Mikä valmentavassa johtajuudessa helppoa/vaikeaa?
 - Mikä on valmentavan johtamisen tavoite tiimissä?
 - Miten tärkeänä näet valmennustaidot työssäsi tulevaisuudessa?
 - Onko sinulla kertoa joku käytännön esimerkki, jossa on toteutunut valmentavaa johtamista?
 - Minkälaista on mielestäsi onnistunut valmentava johtaminen?
- **Minkälaista tukea olet saanut organisaatiolta valmentajarooliisi liittyen?**
 - Oletko ollut tyytyväinen tähän tukeen?
 - Minkälaista tukea kaipaisit vielä enemmän organisaatiolta?
 - Ovatko valmentavan johtajan taitosi riittävät?
 - Koetko että sinä tai tiimi tarvitsitte (ulkopuolista) valmennusta tai koulutusta? (tiimivalmennus, esimiesvalmennus, valmentava johtaminen, itsensä kehittämien...)
 - BoMentis tms. taho
- **Miten valmentava johtaminen näkyy jokapäiväisessä työssäsi?**
- **Miten kehittäisit valmentavaa johtamista organisaatiossa?**
- **Onko käytössäsi jotain valmentavan johtajuuden työkaluja (grow- tai pilarimalli, coachin pyörä, SMART tai PAW (UsVa) tavoitteiden asettamismalli)**
- **Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa näihin teemoihin liittyen?**

LIITE 2: HAASTETTELURUNKO TIIMIVASTAAVILLE

Tausta: tiimiläisten lukumäärä, tiimin esimies, kokemus tiimivastaavan työstä

Tiimityöskentelyn aloittaminen

- **miten teidän tiimissänne tiimitoiminta on lähtenyt käyntiin?**
 - o Muutoshalukkuus
 - o Tavoitteiden asettaminen
 - o Me-henki, yhdessä tekeminen
 - o Roolit ryhmässä, onko oma rooli löytynyt kaikille
 - o Sitoutuminen, tiimiytymisen vaihe
 - o Tiimisopimus, tiimin pelisäännöt
- **Mikä on muuttunut tiimiorganisaation myötä verrattuna aiempaan? Mihin suuntaan?**
 - o Mikä hyvää, mikä huonoa, missä kehittämistä?
 - o Onko rakenne tiimi-tiimivastaava-esimies toimiva?

Tiimityöskentely käytännössä

- **Kuvaa lyhyesti miten tiiminne toimii?**
 - o Ovatko tiimin tehtävät, tavoitteet ja päämäärät selviä kaikille?
 - o Mikä hyvin / huonosti?
 - o Yhteistyössä tiiminä vai yksilöinä
 - o Mikä saa tiimin innostumaan? Mikä motivoi tiimiä?
 - o Kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tiimin toimintaan?
- **Millaisena koet oman tiimivastaavan roolisi tiimissä?**
 - o Tiimivastaavan rooli "välivouhkana"
 - o Periaatteessa kollega, mutta työtehtävät ja vastuut silti erilaisia
 - o Vastuuta ilman päätösvaltaa?
- **Mitkä ovat tiiminne vahvuudet ja kehittämiskohteet?**
- **Onko oman osaamisen kehittäminen mahdollista tiimityössä? Entä tiimin osaamisen kehittäminen?**
 - o Osaamisen arviointi, kehittäminen, seuranta, esim. tiimisopimuksissa?
 - o Onko konkreettisia toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi/varmistamiseksi?
 - o Esimiehen tuki?
- **Pystytäänkö yksilön vahvuuksia ja potentiaalia hyödyntämään tiimityössä? Miten?**

Vuorovaikutus tiimissä

- **Millainen on vuorovaikutussuhde on tiimin ja esimiehen välillä?**
 - o Esimiehen ja tiimivastaavan roolit tiimissä?
 - o Tiedon saaminen esimieheltä ,tiedon vieminen tiimille ja päinvastoin...
 - o Luottamus – tiimi luottaa sinuun ja esimieheen? Ja esimies ja tiimi sinuun?
 - o Tiimikeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut, yksilökehityskeskustelut...
 - o Avoimuus, ovet auki periaatteet?
- **Millainen on vuorovaikutussuhde on tiimivastaavan ja esimiehen välillä?**
 - o Miten eroaa tiimin ja esimiehen välisestä suhteesta?
- **Millä tavoin esimies kiinnostunut tiimin/tiimivastaavan tekemisistä? Millaista on yhteydenpito tiimin/tiimiläisten ja esimiehen välillä? Vai välittääkö tiimivastaava kaiken tiedon?**
- **Millaisia palautteenantokanavia ja tapoja on käytössänne?**

- Positiivinen / rakentava / kriittinen / yksityinen / julkinen...
- Pyydätkö / saatteko palautetta esimieheltänne?
- Pyytääkö /saako esimies palautetta sinulta?
- Miten reagoidaan (esimiehet/tiimi) hyviin suorituksiin / ongelmiin?

(Valmentava) Johtajuus tiimissä

- **Myös johtamiskulttuuri on muuttunut ja muuttuu edelleen organisaatiomuutoksen myötä. Miten johtaminen on muuttunut ja miten sen pitäisi muuttua? Eli miten haluaisitte tulla johdetuksi?**
 - Onko tiimivastaava/esimiesrakenne hyvä?
 - Onko johtajia ja esimiehiä liikaa/liian vähän, pitäisikö rakennetta kehittää?
- **Miten työnjako tiimivastaavan ja esimiehen kanssa toimii?**
 - Tarvitaanko tiimivastaavaa?
 - Ovatko roolit ja työnjako selvät?
 - Tiimivastaavan tehtävien määrä ja laatu?
 - Miten koet oman asemasi: vastuuta, muttei esimiesasemaa... Vai onko se näin?
 - Koetko olevasi tasavertainen muiden tiimiläisten kanssa?
 - Käytkö kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen kanssa tiimin asioihin liittyen?
- **Onko johtaminen avointa?**
- **Kun tiimi tarvitsee esimiehen apua/tukea ja saako sitä?**
- **Mitkä johtamiskäytännöt hyviä, mitä pitäisi muuttaa?**
- **Millainen hyvän esimiehen pitäisi olla?**
- **Onko valmentava johtajuus tuttua?**
 - Koulutukset keväällä 2015
 - Valmentava johtajuus on tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Valmentava johtaja näkee jokaisessa yksilössä sekä koko tiimissä hyödyntämättömiä voimavaroja ja mahdollisuuksia, jotka hän pyrkii vapauttamaan. Valmentavan johtajan tulee olla positiivinen ja läsnä ja hänen tulee kuunnella, käyttää dialogin menetelmiä ja hyödyntää erilaisuutta. Ennen kaikkea valmentavan johtajan tulee olla luotettava ja luottamuksen arvoinen.
- **Toteutuvatko valmentavan johtajuuden periaatteet johtamisessa, noudattaako esimies niitä?**
- **Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa näihin teemoihin liittyen?**

LIITE 3: HAASTETTELURUNKO TIIMEILLE

Tausta: tiimiläisten lukumäärä, tiimin esimies ja tiimivastaava

Tiimityöskentelyn aloittaminen

- **miten teidän tiimissänne tiimitoiminta on lähtenyt käyntiin?**
 - o muutoshalukkuus
 - o tavoitteiden asettaminen
 - o me-henki, yhdessä tekeminen
 - o roolit ryhmässä, onko oma rooli löytynyt kaikille
 - o sitoutuminen, tiimiytymisen vaihe
 - o Mikä on muuttunut tiimiorganisaation myötä verrattuna aiempaan? Mihin suuntaan?

Tiimityöskentely käytännössä

- **Mikä on tiimin tehtävä, tavoitteet ja päämäärät ja ovatko ne selviä kaikille?**
 - o miten esimies on auttanut esim. tavoitteiden määrittelyssä?
 - o Onko tiimisopimuksesta ollut apua?
 - o Kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tiimin toimintaan?
 - o jos ongelmia, miten selvittää ne?
- **Kuvatkaa lyhyesti miten tiiminne toimii?**
 - o hyvin / huonosti? (Onnistumiset, klikit, ongelmat, ilmapiiri, luottamus, avunanto...)
 - o Yhteistyössä tiiminä, yksilöinä?
 - o avoin vuorovaikutus, keskustelu, saavatko kaikki äänensä kuuluviin, ymmärretäänkö toisia?
 - o Mikä saat tiimin innostumaan? Mikä motivoit tiimiä?
 - o Mitkä ovat tiiminne vahvuudet ja kehittämiskohteet?
 - o esimiehen ja tiimivastaavan roolit tiimissä?
- **Onko osaamisen kehittäminen mahdollista tiimityössä**
 - o oman osaamisen kehittäminen / tiimin osaamisen kehittäminen
 - o Osaamisen arviointi, kehittäminen, seuranta, esim. tiimisopimuksissa?
 - o Onko konkreettisia toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi/varmistamiseksi?
 - o Koulutukset, tiedon jakaminen, tiedotus...
 - o Miten esimies tukee osaamisen kehittämistä, vai tukeeko?
 - o Pystytäänkö yksilön vahvuuksia ja potentiaalia hyödyntämään tiimityössä? Miten?
- **Miten tiimitoimintaa pitäisi kehittää?**

Vuorovaikutus tiimissä

- **Millainen on vuorovaikutussuhde tiimin ja tiimivastaavan välillä?**
 - o onko tiimivastaava/esimiesrakenne hyvä johtamisen kannalta?
 - o Ovatko roolit ja työnjako selvät?
 - o tarvitaanko tiimivastaavaa?
 - o Onko tiimivastaava tasavertainen tiimiläinen, vai onko hänen asemansa jotenkin erilainen muihin verrattuna?
 - o kulkeeko tieto?
- **Millainen on vuorovaikutussuhde on tiimin ja esimiehen välillä?**
 - o Esimiehen rooli tiimissä?
 - o Tuntee esimies teidät ja teidän osaamisenne?
 - o Tiedon saaminen esimieheltä, tiedon vieminen esimiehelle (tiimivastaava?)

- avoimuus, ovet auki periaatteet?
- Luottamus – tiimi luottaa esimieheen? Ja esimies luottaa tiimiin? Miten ilmenee?
- kokoukset, tiimikeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut, yksilökehityskeskustelut...
- käykö esimies kahdenkeskisiä keskusteluja alaisten kanssa, esim. valmennusvartit?
- palautteen saaminen ja antaminen? (positiivinen / rakentava / kriittinen)
- Miten reagoidaan (esimiehet/tiimi) hyviin suorituksiin / ongelmiin?
- Miten usein ja millaista on yhteydenpito tiimin/tiimiläisten ja esimiehen välillä? Vai hoitaako tiimivastaava kaiken?

(Valmentava) Johtajuus tiimissä / tiimi - esimies

- **Onko tullut tilanteita, joissa tiimi tai yksilö tarvitsee esimiehen apua/tukea? Millaista apua/tukea/kannustusta olette saaneet?**
- **Onko esimies onnistunut työssään?**
 - Onnistumiset, missä taitava ja osaava?
 - Kehittämiskohteet?
 - Esimiestyön merkitys tiimin toiminnalle?
 - Onko johtaminen ja esimiehen toiminta avointa?
- **Miten johtaminen on muuttunut tiimitoimintaan siirtymisen myötä? Ja miten sen pitäisi muuttua? Eli miten haluaisitte tulevaisuudessa tulla johdetuksi?**
 - hierarkkinen johtaminen / valmentava johtajuus?
 - organisaatorakenne
 - Millainen esimiehen pitäisi olla?
 - taidot, osaaminen, kyvykkyys, tunneäly...
- **Onko valmentava johtajuus tuttua?**
 - "Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille."
 - Sparraus, kuuntelu, kannustaminen, läsnäolo, vuorovaikutus, ammatillisen osaamisen ja kasvun tukeminen...
 - Olisiko tästä tulevaisuuden johtamisen malliksi?
- **Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa näihin teemoihin liittyen?**