

KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISTA POLIISIORGANISAATIOSSA

Esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta

Sari Ryyänen

11/2019

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Sari Ryyänen	Poliisi (ylempi AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa Esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta	Julkinen	
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto	
Yliopettaja Jaakko Kauppila	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
<p>Poliisiammattikorkeakoulu järjesti syksyllä 2018 poliisihallinnon esimiehille henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutusta. Koulutus oli osa Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelmää, jonka tavoitteena osana poliisin henkilöstöstrategian toimeenpanoa on tukea esimiestyössä työskentelevien työntekoa ja siten vahvistaa henkilöstöjohtamista.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään, minkälaisia kokemuksia esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneille esimiehille on koulutuksesta kertynyt ja miten nämä kokemukset ovat heidän esimiestyössään hyödynnettävissä. Lisäksi tarkastellaan mitä valmiuksia esimiesvalmentajat ovat saaneet henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja minkälaisia esteitä valmentavan esimiestyön toiminnallistamiselle saattaa olla. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla.</p> <p>Esimiesten myönteiset koulutuskokemukset liittyivät lähinnä siihen, että koulutus vahvisti heidän jo olemassa ollutta käsitystään hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Lisäksi koulutus mahdollisti verkostoitumisen muiden esimiesvalmentajien kanssa. Valmentavan johtamisen periaatteisiin ja menetelmiin liittyvä opetus oli kuitenkin tuntunut pääasiassa vanhan kertaukselta, joten koulutuksen ei siten koettu tuoneen uutta näkökulmaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Valmentavan johtamisen koettiin kuitenkin soveltuvan hyvin poliisiorganisaatioon ja sen hyötynä tuotiin esille muun muassa työhyvinvoinnin ja oppimismahdollisuuksien lisääntyminen sekä työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden kehittyminen.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan lyhyt koulutus ei ole luonut edellytyksiä esimiesten tavoitteelliselle johtamisosaamisen kehittämiseksi, vaikka esimiehillä onkin pyrkimystä soveltaa tietojaan ja taitojaan arjen esimiestyössä. Esimiehiä pitäisikin jatkossa tukea erityisesti valmennukselliseen näkökulmaan suunnattujen kehittämistoimenpiteiden avulla. Myös alaisia on tuettava uudenlaiseen vastuunottoon järjestämällä heille valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvää koulutusta. Johdon tärkeä tehtävä henkilöstöjohtamisen vahvistamisessa on näyttää esimerkkiä omassa toiminnassa ja mahdollistaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
97 + 2 liitesivua	marraskuu 2019	Yamk18ON
Avainsanat		
johtaminen, valmentava johtaminen, johtamisen kehittäminen, esimiesvalmentaja, poliisiorganisaatio		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Kohdeorganisaatio	4
1.2 Tutkimuksen tausta	6
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku	8
2 JOHTAMINEN EILEN, TÄNÄÄN JA TULEVAISUUDESSA	12
2.1 Johtamisen tutkimusperinne	13
2.2 Poliisiorganisaatio johtamisen toimintaympäristönä	15
2.2.1 Byrokraattinen johtaminen	16
2.2.2 Johtamisjärjestelmät	17
2.3 Hyvän johtamisen kriteerit julkisella sektorilla	19
2.4 Valmentava johtaminen	22
2.4.1 Valmentavan esimiehen roolit ja tehtävät	24
2.4.2 Valmentavan esimiehen työkalut	28
3 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	31
3.1 Esimiesnäkökulma	33
3.1.1 Johtajuus ja itsetuntemus	33
3.1.2 Mentaaliset mallit, arvot ja asenteet	35
3.1.3 Itsensä johtaminen ja reflektointi	36
3.1.4 Esimies oppimisen esimerkkinä oppivassa organisaatiossa	38
3.2 Organisaationäkökulma	41
3.2.1 Johtamisen kehittämisen toteuttaminen	41
3.2.2 Opitun siirtäminen osaksi organisaation toimintaa	44
3.2.3 Kohti uudistavaa oppimista ja oppivaa organisaatiota	47
3.2.4 Kehittämisen tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi	48
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	49
4.1 Kvalitatiivinen tutkimusote	49
4.2 Aineiston hankinta	50
4.3 Esimiesvalmentajakoulutuksen kuvaus	51
4.4 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus	54
4.5 Haastattelukysymysten laadinta	56
4.6 Aineiston analyysi	57
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
5.1 Motivaatio, odotukset ja tavoitteet	58
5.2 Kokemukset koulutuksesta	61
5.2.1 Koulutusohjelman sisältö ja toteutus	61
5.2.2 Opittua valmentavasta johtamisesta	64
5.2.3 Opittua henkilöstöjohtamisen kehittämisestä	66
5.2.4 Asenteissa tapahtuneet muutokset	69
5.2.5 Opittujen asioiden soveltaminen esimiesvalmentajana	71
5.3 Toiminnallistamiseen liittyvät esteet	73
5.3.1 Johdon ja esimiesvalmentajien sitoutuminen	73
5.3.2 Yksilön ja organisaation valmiudet oppimiseen	74
5.3.3 Koulutuksen jälkeinen tuki	77
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	79
6.1 Yhteenveto	79

6.2 Pohdinta.....	82
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	87
LÄHTEET	91
LITTEET	97

1 JOHDANTO

Suomessa työntekijöiden määrää on vähennetty 90-luvulta lähtien niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta, mikä on tarkoittanut jäljelle jääville työntekijöille entistä suurempia tehokkuusvaatimuksia. Tällöin olemassa olevista työntekijöistä on pidettävä kiinni panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja työn mielekkääksi kokemiseen. Tämä tarkoittaa eri-ikäisten tarpeiden tunnistamista ja tukemista sekä kaiken ikäisten työhön liittyvien voimavarojen vahvistamista, muun muassa hyvän johtamisen, omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen, työntekijälähtöisten joustojen, työroolin selkeyden ja osaamisen ylläpitämisen sekä monipuolisen hyödyntämisen kautta. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 106 – 107.) Varsinkin nuoremmat työelämässä mukana olevat sukupolvet odottavat ja vaativat, että johtaja kohtaa heidät yksilöinä yksilölliset tarpeet huomioiden ja toiveet toteuttaen. Johtajaa ei enää pidetä itsestään selvänä auktoriteettina edes hierarkkisissa työyhteisöissä, eikä pelkkä johtaja-asema riitä aikaansaamaan kunnioitusta. Tällöin johtaja joutuu eri tavalla laittamaan itsensä likoon ja lunastamaan alaistensa luottamuksen ja ansaitsemaan kunnioituksen. (Husman 2015, 16 – 17.)

Tarve työurien pidentämiseen ja tuloksellisuus- ja tuottavuusvaatimusten kasvaminen kiristyvistä resursseista huolimatta ovat haaste julkiselle sektorille. Lisäksi sen erityispiirteet, kuten poliittinen ohjaus, lakien ja asetusten asettamat raamit ja hyvän hallinnon periaatteet sekä virkavastuu tuovat oman haasteensa johtamiselle. Kun muutostahti ja tietointensiivisen asiantuntijatyön merkitys ovat kasvaneet ja organisaatiohierarkiat madaltuneet tulee työntekijöiden kaikilla tasoilla oppia kehittämään omaa itseohjautuvuuttaan (Harmaja & Hellbom 2007, 213). Julkiselta hallinnolta edellytetään entistä enemmän joustavuutta, kykyä käsitellä monimutkaisia kysymyksiä sekä muutoskykyä. Tämä vaatii aiemmasta poikkeavaa henkilöstövoimavarojen johtamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 28.) Kun työntekijöiden halutaan itse johtavan omaa työtään, on johtamista lisättävä määrällisesti ja laadullisesti.

Uutelan (2019) väitöskirjatutkimuksen mukaan valmentava johtamisote on tutkitusti tehokas toimintatapa niin organisaation aloitteellisuuden, itseohjautuvuuden kuin vastuunotonkin kehittymisessä, ja valmentavan esimiehen toiminta on tärkeä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä (Uutela 2019, 4). Tavoite- ja tulosjohtamiseen verrattuna valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, ei niinkään arviointiin ja valvontaan. Valmentava johtaminen korostaa tulosten lisäksi myös tapaa, jolla tulokset saadaan aikaan. (Kansanen 2004, 31 - 32.)

Johtaminen on osaamista, jota kehitetään oppimalla (Nissinen 2004, 24). Johtamisen kehittäminen tähtää siihen, että esimies kokisi hallinnan tunnetta työssään (Juuti 2016, 94). Valmentavassa esimiestyössä esimies kehittää valmennuksellisesti paitsi yksittäistä tiimin jäsentä ja koko tiimiään niin myös itseään tavoitteiden mukaisesti (Uutela 2019, 24). Jotta esimies pystyy kehittymään valmentajaksi ja toteuttamaan sitä, on hänellä oltava siihen aikaa ja olosuhteita (Viitala 2007, 92). Toisiinsa sopivasti nivoutuvat työssäoppiminen ja

esimiestaitoihin liittyvä valmennus lisäävät esimiehen valmiuksia oppia johtamistaitoja. (Juuti 2016, 117).

1.1 Kohdeorganisaatio

Poliisi on julkisen sektorin organisaatio, jonka tehtävistä säädetään lailla ja asetuksilla. Operatiivista poliisitoimintaa johtaa ja ohjaa suoraan Sisäministeriön alainen Poliisihallitus. Suoraan Poliisihallituksen alaisuudessa toimii 11 poliisilaitosta ja poliisin valtakunnalliset yksiköt, Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Suojelupoliisi siirtyi vuoden 2016 alusta poliisihallinnon alaisuudesta suoraan Sisäministeriön alaisuuteen.

Poliisiylijohtajan johtaman Poliisihallituksen tehtävänä on suunnitella, johtaa, kehittää ja valvoa poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja. Poliisihallitus vastaa lisäksi poliisin palvelujen tasapuolisesta saatavuudesta maan eri osissa, päättää poliisiyksiköiden yhteistoiminnasta sekä vastaa poliisiyksiköiden tulohajauksesta. Keskusrikospoliisin tehtävänä on torjua kansainvälistä, järjestäytyntä, ammattimaista, taloudellista ja muuta vakavaa rikollisuutta, suorittaa tutkintaa sekä kehittää rikostorjuntaa ja rikostutkimusmenetelmiä. Poliisiammattikorkeakoulu vastaa poliisikoulutukseen rekrytoinnista ja opiskelijavalinnoista, poliisin tutkintokoulutuksesta, johtamiskoulutuksesta, täydennyskoulutuksesta sekä poliisialan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. (www.poliisi.fi / 2.9.2019)

Paikallispoliisin tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja turvallisuutta, toimia rikollisuuden ennalta estämiseksi, tutkia rikoksia ja muita yleistä järjestystä tai turvallisuutta vaarantavia tapahtumia, ohjata ja valvoa liikennettä sekä toimia liikenneturvallisuuden edistämiseksi. Paikallispoliisi vastaa myös lupapalveluista. Poliisilaitoksen kokonaisuuden johtamisesta vastaa poliisipäällikkö. Pääasiassa poliisilaitokset on organisoitu apulaispoliisipäällikköiden johtamiin poliisipalvelu-, lupapalvelu- sekä esikunta- ja hallintopalvelulinjoihin. Eri linjojen alle kuuluvia sektoreita tai yksiköitä johtavat pääsääntöisesti ylikomisariat apunaan komisariat ja ryhmänjohtajat. Lähiesimiehiä ovat apulaispoliisipäälliköt, ylikomisariat, komisariat ja ylikonstaapelit. Poliisihallituksessa ja valtakunnallisissa yksiköissä käytettävät virkanimikkeet poikkeavat osin edellä mainituista. Lähiesimiesten tehtävät on määritelty poliisilaitoksen ohjesäännössä, työjärjestyksessä ja henkilökohtaisissa toimenkuvissa.

Yhtenä henkilöstöjohtamiseen keskeisesti kuuluvana tehtävänä poliisihallinnon lähiesimiehet käyvät vuosittain tavoite- ja kehityskeskustelun työntekijöidensä kanssa. Nämä keskustelut muodostavat tulosjohtamisprosessin keskeisen osa-alueen, sillä niissä määritellään toimintalinjojen, sektoreiden, yksiköiden, ryhmien, toimintojen ja yksilöiden tulostavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi käytettävät keinot. Päälystoesimiehet vastaavat yksiköidensä tuloksellisuudesta ja taloudellisuudesta, alipäälystoesimiehet ryhmiensä tulostavoitteiden toteutumisesta.

Tulossopimuksiin kirjatut tavoitteet perustuvat useisiin poliisin toimintaa ohjaaviin strategioihin. Valtioneuvoston 2017 hyväksymä sisäisen turvallisuuden strategia on niistä painoarvoltaan tärkein Poliisihallituksen vahvistaman poliisin strategian 2017 – 2020 ohella, jossa määritellään poliisitoiminnan painopisteet. Mainittujen strategioiden lisäksi toiminnan ohjaamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi on laadittu erillisstrategioita ja toimenpideohjelmia. Yksi näistä erillisstrategioista on poliisin henkilöstöstrategia (kuvio 1).



Kuvio 1. Poliisin strategiset tavoitteet ja henkilöstöstrategiset valinnat (Poliisin henkilöstöstrategia 2018, 2).

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, millaisilla valinnoilla poliisin strategian toiminnallisia tavoitteita tuetaan. Henkilöstöstrategian laadinnassa on huomioitu poliisin toimintaympäristön muutos, työelämän yleisten muutostrendien sekä valtionhallinnon muutosten vaikutus poliisin henkilöstöön. Poliisin strategiset tavoitteet ovat turvallisuuden edistäminen, rikollisuuden torjuminen, hyvät palvelut sekä avoin toiminta ja vaikuttavuuden edistäminen. Kuviossa näiden alapuolella on kirjattu henkilöstöstrategiset valinnat, joilla pyritään siihen, että poliisin resurssit, johtaminen, osaaminen, työkyky ja työnteon tavat vastaavat muuttuvan toimintaympäristön ja poliisin strategian tarpeita. Yksi strateginen valinta on valmentava johtaminen; tavoitteena on työntekoa palveleva johtaminen, joka perustuu poliisin arvoihin ja luottamukseen. (Poliisin henkilöstöstrategia 2018, 4.)

1.2 Tutkimuksen tausta

Poliisin henkilöstöbarometri on henkilöstön työhyvinvointia kartoittava kyselytutkimus, jonka avulla on tutkittu ja pyritty kehittämään henkilöstön työhyvinvointia, johtamista ja organisaatioilmastoa vuodesta 1999 lähtien. Henkilöstöbarometrin tietosisältöjä ja tuloksia on käytetty tieteellisessä tutkimuksessa, tulosohjauksessa ja johtamiskoulutuksessa. Kattava, lähimmän esimiehen toimintaa kuvaava kysymyssarja on kokonaisuudessaan ollut mukana Poliisin henkilöstöbarometrissa vuosina 2005 ja 2008. Osa kysymyksistä sisältyi vuoden 2002 barometriin ja kysymyssarjaa muutettiin vuoden 2010 henkilöstöbarometriin. Poliisin henkilöstöbarometriin 2008 ja 2010 työtyytyväisyysmittarilla (VM- Baro) on kysytty tyytyväisyyttä johtamiseen yleensä. Tähän ovat sisältyneet kysymykset oikeudenmukaisesta ja inhimillisestä kohtelusta esimiesten ja johdon taholta, palautteen saannista, töiden organisoinnista ja esimiehen tuesta. (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 23 – 24, 79 – 82.)

”Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat 2006 – 2010” julkaistiin vuonna 2006. Kehittämissuunnitelman taustalla vaikuttivat poliisiorganisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, henkilöstön ikääntyminen ja poliisin henkilöstömäärän väheneminen. Johtamisen nykytilan arvioinnissa hyödynnettiin muun muassa kolmea Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusta, joista yksi oli henkilöstöbarometri. Organisaatiomuutosten lisäksi poliisin johtamisen haasteina tuotiin esille tulosohjauksen selkeyttäminen, hyvä henkilöjohtaminen ja tuottavuusohjelman läpivieminen. Kehittämiskohteet määriteltiin neljälle johtamisen eri osa-alueelle. Henkilöjohtamisen osalta kehittämiskohteeksi nimettiin muun muassa johtamisosaamisen arviointi, johon liittyen toimenpide-ehdotuksena oli johtamisosaamisen arviointijärjestelmän (360°) pilotointi 2006 ja käyttöönotto 2007. Toinen kehittämiskohde oli lähiesimiesten henkilöjohtamistaitojen parantaminen, johon toimenpide-ehdotuksena oli alipäällystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelma ja siinä henkilöjohtamisen osalta painopisteenä vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä osaamisen johtaminen ja urasuunnittelu. (Poliisiammattikorkeakoulu 2006, 6-7, 24.)

Poliisin 2017 vahvistetun henkilöstöstrategian mukaan tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia tapoja johtaa, kun työelämässä painopiste siirtyy ajan hallintaan ja työntekijän itsenäinen vastuu työstä, sen organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisessa entisestään korostuu. Esimiesten roolissa korostuu tällöin yhä enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö. Esimiehen tehtävänä on tukea työn suorittamista ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä. Empatian ja tunneällyn merkitys korostuu johtamisessa. Työn joustavuus ja työntekijän itsenäisyyden lisääntyminen edellyttävät esimiehiltä entistäkin aktiivisempaa työnjohtamista, valvontaa, työtehtävien ja niiden tavoitteiden selkeää määrittämistä ja palautteenantoa sekä tarvittaessa myös puuttumista suoriutumiseen. Strategiassa on huomioitu, että työn joustavuuden muutos kohdistuu eri tavoin poliisihallinnon tehtäviin; poliisityötä määrittää operatiivisen toiminnan tarpeet ja tilannejohtaminen säilyy ennallaan. (Poliisihallitus 2018, 5.)

”Kohti valmentavaa ihmisten johtamista” –kehittämishjelma on Poliisin työikäohjelmaan 2016 - 2018 kuuluva toimenpide henkilöstöjohtamisen vahvistamiseksi. Sen taustalla ovat poliisihallinnon vuoden 2015 poliisin henkilöstöbarometrissä esille nousseet työn organisointiin liittyvät ongelmat esimiestyössä (johtaminen) sekä puutteet ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa. Henkilöstöjohtamisen kehittämishjelma on osa henkilöstöstrategian toimeenpanoa ja sen tavoitteena on tukea esimiestyössä toimivien henkilöiden työskentelyä. Tavoitteena on myös, että kehittämishjelman toteutuksen kautta esimiesvalmennukseen osallistuvat henkilöt saavat valmiuksia valmentavan esimiestyön ja valmentavan ihmisten johtamisen kehittämiseen sekä toteuttamiseen poliisiyksiköissä. (Poliisihallitus 2019, 9 – 10.)

Kehittämishjelma koostuu neljästä osasta:

1. Esimiesvalmentajakoulutus

- Poliisihallituksen johtama koulutus, jonka toteuttaa POLAMK
- osallistujia kaikilta esimiestasoilta (alipäällystö, päällystö), poliisilaitosten henkilöstöpäälliköt koordinoivat valintoja
- kouluttajiksi koulutettavat (mahdollisuuksien mukaan) jokaiselta poliisilaitoksen linjalta/sectorilta

2. Esimiesvalmentajakoulutus esimiehille poliisiyksiköissä

- vastuu poliisiyksiköillä
- toteuttaa poliisiyksikön johto, henkilöstöpäälliköt ja kouluttajakoulutuksen saaneet henkilöt yhteistyönä

3. Vertaistukijärjestelmän luominen

- vastuu poliisin työikäohjelman vastuutahoilla sekä poliisiyksiköillä
- tavoite, että kaikilla esimiehillä on joku samantasoinen ja samansisältöisiä tehtäviä tekevä esimieskollega, jonka kanssa on mahdollista keskustella luottamuksellisesti (henkilöstö)johtamiseen liittyvissä asioissa
- jatkovelvoitteet poliisiyksikölle

4. Vaikuttavuusarviointi

- vastuu Poliisin työikäohjelman vastuutahoilla ja poliisiyksiköillä. (Poliisihallitus 2019, 10.)

Poliisikoulutuksen tutkintorakenne uudistui vuonna 2014. Perustutkinto, alipäällystö- ja päällystötutkinto poistuivat ja tilalle tulivat poliisi (AMK), poliisialipäällystön erikoistumisopinnot ja poliisi (YAMK). Alipäällystö- ja päällystökoulutuksessa pakollisen poliisitoiminnan yleinen johtaminen -opintojakson yhtenä asiakokonaisuutena on valmentava johtaminen. (www.polamk.fi / 4.9.2019.) Poliisiammattikorkeakoulu ei ole toteuttanut henkilöstöjohtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta, vaan poliisiyksiköt ovat aiemmin toteuttaneet henkilöstöjohtamisen osa-alueilla omia yksittäisiä kehittämistoimiaan. Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –kehittämisshanke on ensimmäinen henkilöstöjohtamiseen kohdistuva, koko poliisihallinnossa toteutettava

hanke, ja sen kautta on mahdollisuus luoda poliisihallintoon yhteinen näkemys siitä, mitä valmentava johtaminen poliisihallinnossa tarkoittaa. (Poliisihallitus 2019, 12.)

Tutkimuksen kohteena Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelma on paitsi ajankohtainen niin myös hyvin mielenkiintoinen. Kyseessä on monessa mielessä historiallisen mittavasta hankkeesta poliisihallinnossa. Henkilöstöjohtamisen koulutuksen piiriin kuuluvat kaikki hallinnon poliisi- ja siviilitaustaiset esimiehet, joten sen vaikuttavuuden odotetaan ulottuvan kaikkiin hallinnon työntekijöihin. Koulutuksesta syntyy välittömiä kustannuksia organisaatiolle, itse koulutuksen hintana, mutta myös koulutukseen osallistuvien työpanoksen vähentymisenä. Säästöohjelmien vuoksi resurssipulan kanssa kamppailevan ja tulokselliseen toimintaan pyrkivän poliisiorganisaation näkökulmasta on oikeutettua vaatia, että koulutus olisi mahdollisimman vaikuttavaa, tehokasta ja laadukasta. Koulutukseen vaikuttavuuteen liittyviä odotuksia on paitsi koulutuksen tilaajalla, koulutettavilla esimiehillä, henkilöstöllä niin myös julkista toimintaa rahoittavilla veronmaksajilla.

Koulutuksen arvioinnin tasot Kirkpatrickin (1998) mallin mukaan ovat reaktioiden arviointi, oppimisen ja osaamisen arviointi, toiminnan arviointi ja tulosten ja vaikutusten arviointi (Frisk 2008, 7). Tässä tutkimuksessa keskitytään kehittämisohjelman ensimmäiseen vaiheeseen, esimiesvalmentajakoulutukseen, jonka sisältöä esitellään tutkimuksessa myöhemmin. Arviointi painottuu koulutukseen osallistuneiden kokemusten ja reaktioiden keräämiseen. Muita tasoja voidaan todellisuudessa arvioida vasta myöhemmin, kun kehittämisohjelman muut vaiheet on saatu toteutettua. Poliisihallituksen tulostavoiteasiakirjan (SM 2017, 4) mukaan poliisin työikäohjelman vaikuttavuutta seurataan vuosina 2019 - 2022.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Haluan tutkimuksessa selvittää, minkälaisia kokemuksia esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneille esimiehille on koulutuksesta kertynyt ja miten nämä kokemukset ovat hyödynnettävissä heidän omassa esimiestyössään. Lisäksi pyrin selvittämään minkälaisia valmiuksia esimiesvalmentajat ovat saaneet organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyen ja minkälaisia esteitä valmentavan esimiestyön toiminnallistamisessa eli käytäntöön viemisessä voi olla.

Tutkimuskysymyksenä on:

Miten esimiehille annetulla esimiesvalmentajakoulutuksella voidaan vaikuttaa valmentavaan esimiestyöhön poliisiyksiköissä?

Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitkä tekijät ovat motivoineet osallistumaan koulutukseen?
- Mitkä ovat koulutuksesta kertyneet kokemukset?
- Millä tavoin koulutuksesta saatuja kokemuksia on koulutuksen jälkeen sovellettu?

- Mitkä tekijät voivat toimia valmentavan esimiestyön toiminnallistamisen esteenä?

Edellinen opinnäytetyöni (mYAMK2017) käsitteli muutosjohtamista, johdon ja lähiesimiesten tehtäviä sekä keskeistä roolia onnistuneen ja tavoitteiden mukaisen organisaatiomuutoksen läpiviemisessä. Vaikka johtamiskulttuuri syntyy johtajien ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena, on tässä tutkimuksessa keskiössä jälleen esimiehet. Kysymys on edelleen muutoksesta, ihmisissä, toimintatavoissa ja ennen pitkää johtamis- ja organisaatiokulttuurissa. Tällä kertaa lähestymistapani on kuitenkin erilainen.

Teoreettisessa viitekehyksessä lähestyn tutkimuskysymystä tarkastelemalla ensin johtamisen tutkimusperinnettä, sen vaikutuksia tämän päivän johtamiseen poliisissa ja julkisen sektorin johtamiseen liittyviä tulevaisuuden tavoitteita. Kun henkilöstöjohtamisen tavoitteena on ohjata ja kehittää organisaation esimiestyössä käytettäviä menetelmiä, on tärkeää käsitellä tutkimussuuntauksia ja niistä saatuja oppeja (Juuti 2009, 97). Henkilöstöjohtamisen isona haasteena Juuti (2009) näkee johtamisen ja esimiestyön kehittämisen siten, että sen avulla organisaatiossa saavutetaan sekä hyviä tuloksia että korkeatasoista työhyvinvointia. Onnistuakseen tässä kriittisessä tehtävässä henkilöstöjohton on tunnettava hyvin sekä organisaatiokonteksti, jossa johtaminen tapahtuu että erilaiset johtamisnäkökulmat. Sen jälkeen nämä on kyettävä sovittamaan sopivalla tavalla toisiinsa. (Juuti 2009, 113.)

Johtamisen kehittämistä käsitellen esimiehen ja organisaation näkökulmasta; mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että annettu koulutus konkretisoituu toimintatapojen muuttumisena. Koulutukseen osallistuneiden mielipiteet ja kokemukset koulutuksesta ovat vaikuttavuuden osatekijöitä, mutta todellista vaikuttavuutta tapahtuu vasta sitten, kun esimiehet käyttävät uutta osaamistaan ja sen vaikutuksesta henkilöstöjohtamisen laatu paranee. Uuden tiedon soveltaminen riippuu esimiehen oppimisen taidoista, motivaatiosta ja asenteesta, mutta myös työyhteisö ja vallitseva organisaatiokulttuuri ovat siinä merkittävässä roolissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi olen tutustunut aikaisempiin tutkimuksiin, aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Niiden avulla olen peilannut empiiristä aineistoa ja ne ovat ohjanneet minua myös sen tulkinnassa.

Ulkomaisia valmentavaan johtamiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita on kirjoitettu paljon ja olen hyödyntänyt niitä myös tässä omassa tutkimuksessani. Olen tutustunut myös muun muassa seuraaviin kotimaisiin poliisiorganisaatioissa, muissa julkisen sektorin organisaatioissa ja yksityisellä sektorilla toteutettuihin tutkimuksiin, jotka käsittelevät valmentavaa johtamista tai siihen läheisesti liittyvää johtamistapaa:

Roitto (2018) on opinnäytetyönään selvittänyt Poliisihallituksessa asiantuntija-esimieskaksisroolin vaikutuksia esimiestyöhön ja valmentavan johtamisotteen toteutumista julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa esimiesten ja alaisten näkökulmasta. Tutkimus on toiminut esiselvityksenä organisaation uudistuvalla esimiestyöllä. Tutkimustulosten

perusteella organisaation on havaittu suhtautuvan myönteisesti valmentavaan johtamiseen. Valmentavan johtamisotteen aktivoiminen edellyttää kuitenkin koulutusta, ajatusmallien ja prosessien kehittämistä sekä organisaation horisontaalisen yhteistyön lisäämistä. Kehittämiskohteiksi Roitto esittää muun muassa organisaatioluottamuksen vahvistamisen, positiivisen vireen ja esimiesten kiinnostuksen alaisiaan ja heidän kiinnostuksen kohteitaan kohtaan.

Värtö (2012) on opinnäytetyönään selvittänyt Suojelupoliisissa syväjohtamisvalmennuksen vaikuttavuutta suhteessa valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin. Selvityksen kohteena on ollut muun muassa valmennuksen läpikäyneiden yksilöiden sitoutuminen itsensä kehittämiseen, syväjohtamisvalmennuksen vaikutukset yksilön johtamiskäyttäytymiseen ja sen mahdolliset vaikutukset johdettaviin yksilöihin. Vuoden mittaisen valmennuksen aikana valmennettaville on muun muassa muodostettu työyhteisön palautteen perusteella johtajaprofiilit, joita valmennettavat ovat hyödyntäneet henkilökohtaisen kehittymissuunnitelmansa laadinnassa. Kehittymissuunnitelma, oma johtamisprofiili ja kehittämiskohteet on tuotu julki työyhteisölle palautetilaisuudessa. Valmennuksen viimeisessä vaiheessa valmennettavat ovat keränneet työyhteisöstään toisen palautteen, josta on muodostettu valmennettavalle uusi johtajaprofiili. Tulosten mukaan valmennuksella on ollut vaikuttavuutta ja kehittymistä on tapahtunut tavoitteiden suunnassa. Värtö kuitenkin pohti, onko valmennus ollut Suojelupoliisin kannalta riittävän tehokasta, taloudellista, tuottavaa ja laadukasta, jotta sitä kannattaisi jatkaa.

Eronen (2011) on väitöskirjatutkimuksessaan selvittänyt voimaannuttavan johtamistavan käyttöä ja merkitystä työtyytyväisyyteen ja työkykyyn poliisilaitoksissa. Tutkimusaineistona on ollut poliisihallinnon henkilöstöbarometrikyselyt vuosilta 2002 ja 2005. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että poliisilaitosten johtamisessa sekä esimiestyössä on selvästi havaittavissa voimaannuttamiseen liittyviä toimenpiteitä ja nämä toiminnot edistävät merkittävästi työhyvinvointia. Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus ja merkitys kuitenkin vaihtelivat eri kokoluokan poliisilaitoksissa. Työkyvyn ja työtyytyväisyyden parantamiseksi lähiesimiesten ja päälliköiden toiminnan tulee Eronen tutkimuksen mukaan olla johdonmukaista ja linjakasta, ja esimiesten tulee olla kiinnostuneita alaistensa ammatillisesta kehittämisestä. Lisäksi esimiesten tulee olla innostavia ja rohkaisevia sekä aloitteellisuuteen kannustavia.

Uutelan (2019) väitöskirjatutkimuksessa puolestaan on tarkoituksena ollut ymmärtää, miten valmentava esimiestyöote on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä oppimisen kokemuksiin. Tapaustutkimuksen kohdeorganisaationa oli Kansaneläkelaitos. Tutkimuksen mukaan valmentavan esimiehen toiminta oli tärkeä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä, jolloin valmentavan esimiehen koettiin olevan työssä oppimisen mahdollistaja ja työhyvinvoinnin edistäjä. Oppimista tukeva esimiestyö tuki työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin edistäminen puolestaan vaikutti myönteisesti työssä oppimiseen. Työssä oppimista ja työhyvinvointia valmentava esimies johti monin eri keinoin ja menetelmin työn teon arjessa.

Huhta (2013) on opinnäytetyönään tutkinut uudistuvaa esimiestyötä Verohallinnossa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten esimiestyötä voidaan muuttaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta enemmän valmentavan johtamisen suuntaan. Huhdan tutkimustulosten mukaan johtamiskulttuurin muuttaminen valmentavaan johtamiseen edellyttää pitkäjänteistä ja johdonmukaista esimiestyön kehittämistä. Avainasemassa ovat tällöin johdon strategiset linjaukset, tavoitteen ja sisällön määrittely sekä tuki ja esimerkkinä toimiminen. Kulttuurinmuutos edellyttää lisäksi yhtenäistä valmennusohjelmaa kaikille esimiehille, sekä rakenteita, joilla esimiestyön kehittymistä tuetaan. Koska kulttuurin muuttaminen edellyttää koko henkilöstön sitoutumista, on myös alaisten valmentaminen välttämätöntä.

Väisänen (2011) pro gradu –tutkielmassaan selvittänyt niitä haasteita, joita valmentavan johtamisen käytäntöön viennin eri vaiheissa esiintyy. Casetutkimus sijoittui finanssialan yritykseen, jossa valmentava johtaminen tavoitetilana oli kirjattu yrityksen strategiaan vuonna 2009 ja jonka jälkeen johtajia ja esimiehiä on ohjattu valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan. Väisäsen keskeisin tutkimustulos oli henkilöstön ja johdon näkemysten välillä ollut kuilu johtamisen nykytilasta; henkilöstön mukaan valmentava johtaminen ei näkynyt yrityksen käytännöissä, kun taas johdon mukaan valmentava johtaminen näkyi jo suhteellisen hyvin arjessa. Väisäsen mukaan valmentavaa johtamista vietiin käytäntöön vanhan johtamistyylin mukaisesti, mikä juontui yrityksen kontekstin tuomista haasteista, kuten esimiehen roolista asiantuntijana ja asemajohtajana sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, joka keskittyy määrällisiin tekijöihin laadun sijasta ja kannustaa yksilösuorituksiin. Tärkein tekijä, jonka avulla valmentava johtaminen voisi mahdollistua yrityksen käytännöissä oli koulutuksen jälkeinen tuki.

Tutkimuksen kohderyhmänä on esimiesvalmentajakoulutuksen saaneet esimiehet, jotka itse ovat olleet oppijan asemassa, mutta joille kehittämishankkeessa on annettu myös osavastuu yksiköiden esimiesten kouluttamisesta ja johtamisen kehittämisestä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat johtaja, johtaminen ja johtamisen kehittäminen. Johtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimiestä, jonka tehtäviin kuuluu henkilöstöjohtaminen. Johtaminen on tietoa, taitoa ja asennetta. Johtaminen on myös valmentavan otteen avulla tapahtuvaa tavoitteiden kautta johtamista, missä korostuu dialogi ja yhteistyö sekä työntekijöiden työn suorittamisen ja ratkaisukeskeisyyden tukeminen. Johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan yksilön oppimisprosessia ja niitä johtamisen toimintaympäristöön liittyviä tukitoimia, joilla yksilön oppimisesta tulee organisaation oppimista.

Tutkimus syventää johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyvää osaamista valmistautuessani päällystötehtäviin. Toivon tutkimuksesta olevan hyötyä myös yksiköiden esimiesvalmentajille ja muille poliisihallinnon johtamisen kehittämisestä vastaaville henkilöille, kun johtamiskulttuurin muutokseen vaikuttavia tekijöitä yksilö- ja organisaatiotasolla tuodaan teorian ja empirian avulla esiin.

2 JOHTAMINEN EILEN, TÄNÄÄN JA TULEVAISUUDESSA

Perinteisesti johtaminen määritellään siihen sisältyvien tehtävien ja vastuiden kautta. Juutin (2009, 106) määritelmän mukaan johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaan tiettyjä tuloksia ihmisten kanssa ja siksi johtaminen nivoo yhteen asiat ja ihmiset. Vastuu ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista erottaa Nissisen (2004, 21) mukaan johtajan asiantuntijasta ja on johtajuuden käsitteen peruskivi; johtaminen on ihmisten välistä toimintaa. Johtaminen on myös muihin ihmisiin vaikuttamista, jolloin vaikuttamisen perustana on ihmisten välinen luottamus (Juuti 2009, 106).

Julkisen hallinnon johtamiseen sisältyviä alueita ovat muun muassa arvojohtaminen, yhteisö- ja henkilöstöjohtaminen, strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen. Johtamisen sisältö on paljon tilanne- ja tapauskohtaista, jolloin se riippuu muun muassa siitä, onko organisaatio muutostilanteessa, kuinka paljon toiminnan perustana on asiantuntemus ja missä määrin esiintyy toimintaa häiritseviä konflikteja. (Virtanen & Stenvall 2010, 66 – 67.)

Johtamisen sisältö määrittyy myös sen perusteella, mikä on johtajan asema organisaatioissa; pääsääntöisesti hierarkian yläpäässä johtaminen on enemmän strategista ja suuriin linjoihin perustuvaa, hierarkian alatasoilla korostuvat operationaaliseen toimintaan ja sen edellytyksiin painottuva johtaminen. Sisällöllisten painotusten tasokohtaisista eroista huolimatta johtamiseen kohdistuu aina samankaltaisia vaatimuksia. Esimerkiksi vuorovaikutusta ja siihen liittyvää luottamusta voidaan tarkastella järjestelmän, organisaatioiden ja yksilöiden johtamisen tasolla. Johtaminen on ryhmätyötä, jolloin edellytetään, että johtamisesta vastaavat ovat tietoisia johtamisen sisällöistä ja käytännöistä, kuten strategioista ja työyhteisön kehittämisestä. (Virtanen & Stenvall 2010, 69 – 70.)

Organisaatiot kilpailevat aineettoman pääoman avulla. Aineetonta pääomaa on ihmisissä, ja se on varastoitunut organisaation kulttuuriin. Johtaminen on osa aineetonta pääomaa, mutta samalla sen vastuulla on sekä ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin että organisaation kulttuurin kehittäminen. (Juuti & Vuorela 2015, 15 – 16.) Se, minkälaisen ihmiskuvan kukin esimies on omaksunut, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, minkälaisia johtamismenetelmiä hän käyttää (Juuti 2009, 107).

Johtamistavat, sisällöt ja laatu ovat kytköksissä siihen toimintaympäristöön ja siihen organisaatiokulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Paitsi että johtaja vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen, myös toimintaympäristö määrittää johtamisen onnistuneisuutta. Tämä vapauttaa johtajan kaikkivoipaisuuden taakasta – myös muut kuin johtaja ottavat omalta osaltaan vastuuta organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. (Nivala 2006, 129.)

Kun vastuu organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta on jaettava, voidaan puhua valmentavasta johtajuudesta. Ristikankaan ja Ristikankaan (2018) mukaan valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi.

Yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen yhteistoiminnan kautta, ja ryhmän potentiaali puolestaan tukee yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 12.)

2.1 Johtamisen tutkimusperinne

Johtajuuden tutkimus on koko pitkän historiansa ajan yrittänyt löytää vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: millainen johtamistyötä tekevän ihmisen pitäisi olla, miten hänen roolinsa rakentuu, mitä hänen pitäisi osata, mitä hänen pitäisi tehdä, ja mihin asioihin toimintansa perustaa. (Viitala 2007, 79.) Runsaasti tarjolla olevasta johtamiskirjallisuudesta saatava tieto johtamistyöstä auttaa hallitsemaan johtamistyön realiteetteja ja käytäntöjä. Teoriat ja johtamisopit voivat auttaa ymmärtämään paitsi johtamista, mutta myös sitä, millä tavoin johtamistyötä tulee toteuttaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 15.) Käytännössä teorioita ja tutkimustuloksia sovelletaan monin tavoin: johtajien rekrytoinnissa ja valinnassa, johtamiskoulutuksessa ja johtajien itsearviointissa sekä kehitettäessä organisaation toimintaa ja johtamiskulttuuria (Aaltio 2008, 77).

1900-luvun alussa johtamistutkimuksessa vallitsi käsitys, jonka mukaan johtajuus on synnynnäinen ominaisuus, jota ei voi oppia. Tutkimuksissa pyrittiin vertailemaan johtajien ja alaisten välisiä synnynnäisiä ominaisuuksia. Vaikka keskenään ristikkäisten tutkimustulosten seurauksena perinnäisyysoletuksista luovuttiin, jatkettiin niin sanotuissa piirreteorioissa edelleen johtajan ominaisuuksien tarkastelua. Ajateltiin, että johtajan ominaisuudet ovat osin synnynnäisiä, osin opittuja ja niinpä huomio kiinnitettiin ominaisuuksiin, jotka erottivat johtajat alaisista. Ominaisuuksia tutkimalla ei kuitenkaan löydetty selitystä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tulos on myönteisellä tavalla tulkittavissa niin, että olipa henkilöllä minkälaisia ominaisuuksia hyvänsä, hän voi tarvittaessa selviytyä esimiehenä. (Juuti 2006, 15; Juuti 2009, 98 – 99.)

1950-luvulla alettiin johtajien piirteiden sijaan tutkimaan heidän käyttäytymistään. Fokus siirtyi johtajien tekemiseen ja toiminnan tutkimiseen. Tarkastelussa painottuivat johtajan roolit, arvot ja asenteet sekä hänen käyttämänsä viestintätavat. Tutkimukset (mm. White & Lippit, 1960) osoittivat, että demokraattinen johtamistapa ja työtyytyväisyys korreloivat keskenään. Sen sijaan tuottavuuden ja johtamistavan välillä ei löydetty pysyvää yhteyttä. (Juuti 2006, 16; Juuti 2009, 99.)

1970-luvulla, kun piirreteoriat ja käyttäytymisteoriat olivat epäonnistuneet selityspyrkimyksissään liian yksinkertaisen lähestymistavan vuoksi, käännettiin huomio johtamisen ja ympäristöolosuhteiden välisiin, ehdollisiin suhteisiin. Tilanepainotteisen johtamisen tutkimuksessa (mm. Fiedler 1967) lähtökohtana oli johtamisen monimuotoisuus ja tilanneherkkyys sekä johtajan vuorovaikutus muiden kanssa. Tilanepainotteisessa tarkastelussa nähtiin johtamisen olevan monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana ratkaisevat johtamisen onnistumisen. Hersey ja Blanchard (1972) kehittivät

tilannejohtamisen mallin, jonka mukaan esimiehen olisi muutettava johtamistapaansa alaisen osaamistason mukaan. (Juuti 2006, 17; Juuti 2009, 100 - 101.) Johtamisen tuloksellisuuden kannalta esimiehen on olennaista ottaa huomioon ihmisten erilaisuus, ammatillinen ja henkinen kypsyys, sillä eri kehitysvaiheissa olevat johdettavat yksilöt ja ryhmät edellyttävät erilaista johtamista. (Pirnes 2003, 121 – 124.) Mitä osaavampia ja oma-aloitteisempia johdettavat ovat, sen vähemmän on tarvetta ohjaukselle, ja päinvastoin. Ei siis ole olemassa yhtä ainoaa ja parasta tapaa johtaa, vaan riippuu tilanteesta, minkälaista johtamista kulloinkin tarvitaan. Esimieheltä tämä edellyttää tilanneherkkyyttä ja ”pelisilmää”.

1980-luvulla tutkimuksessa tultiin vaiheeseen, jossa minkään edellisen näkökulman ei ajateltu voivan yksin selittää johtajuutta. Tarvittiin eri näkemyksiä integroivat mallit. Näiden mallien rinnalle syntyi monia niin sanottuja ymmärtävän tutkimusperinteen piiriin luettavia malleja johtamisesta. Niissä huomiota on kiinnitetty johtamisen yhteisiä merkityksiä muovaavaan ja symboliseen funktioon organisaatiossa. (Juuti 2006, 18.) Uudistavan johtajuuden teoriat pyrkivät kuvaamaan johtajuutta, joka tukee johdettavia pääsemään mahdollisimman hyviin suorituksiin. Tutkimusperinteen alun perin käynnistänyt Burns (1978) korvasi perinteiset ihmisten ja asioiden johtamisen pääulottuvuudet kahdella uudentyyppisellä johtajuuden ulottuvuudella: transaktionaalinen johtajuus (transactional leadership) ja transformationaalinen eli uudistava johtajuus (transformational leadership). (Viitala 2007, 82.)

Transaktionaalinen johtaja vaikuttaa työntekijöiden toimintaan palkitsemalla hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista. Painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Uudistava johtamistapa sen sijaan painottuu henkilökohtaiseen, sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen. (Seeck 2008, 328.) Transaktionaalinen johtajuus ei haasta muutokseen, mutta se voi lyhyellä tähtäimellä ja rutiinitilanteissa olla tehokasta. Proaktiivinen uudistava johtajuus sen sijaan haastaa nykytilaa, pyrkii muutokseen ja tuottaa tulosta ennen kaikkea pitkällä aikavälillä. Burnsian jalanjäljillä jatkanut Bass (1985) tuli siihen tulokseen, että nämä johtajuuden ulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa ja painottuvat johtamistilanteen mukaisesti organisaation eri tasoilla ja tilanteissa. Tutkimuksissa uudistavan johtajuuden piirteiden on todettu korreloivan vahvasti työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa. Ne luovat suotuisaa pohjaa oppimiselle ja hyvälle suorituksille. (Viitala 2007, 82.) Transformationaalisen johtamisen perustana olevan positiivisen ja ihmisissä oleviin mahdollisuuksiin uskovan toimijakäsityksen ansiosta johtajuuden vaikutus syvenee työntekijöissä (Virtanen & Stenvall 2010, 81).

1990-luvulta lähtien alaisten oppimista ja kehitystä tukevaa johtamista on käsitelty yhä enemmän, entistä konkreettisemmin ja laajemmalla käsitteiden kirjolla. Esimiehiä on alettu kuvaamaan paitsi valmentajina (coach) myös mahdollistajina, joita Suomessa on useammin nimitetty fasilitaattoreiksi. Pedagogisen johtajuuden lisäksi on puhuttu oppimista tukevasta johtajuudesta ja syväjohtamisesta, jonka juuret ovat uudistavaa johtajuutta käsittelevässä tutkimusperinteessä. (Viitala 2007, 82.) Johtajuuden tutkimuksessa ovat lisääntyneet tarkastelutavat, joissa johtajuutta tarkastellaan ihmisiä sitouttavana ja kannustavana sekä

suunnan antajana ja merkityksen luoja jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa (Aaltio 2008, 41).

Parin viime vuosikymmenen johtajuuskeskustelu kertoo johtajuudesta sen, että muuttuneessa maailmassa vanhojen johtamisoppien ei enää uskota menestyvän. Asioiden tietäminen ja tiedon jakaminen, käskeminen, valvonta, etuoikeus arvosteluun, ylemmyys ja paremmuus eivät kuulu johtajuuteen, jos halutaan jatkuvissa muutoksissa auttaa työyhteisöjä kehittymään, sopeutumaan, uudistumaan ja jaksamaan. Sen sijaan tilalle tarvitaan uudenlaista nöyryyttä, ihmisten arvostamista, uskoa kasvun mahdollisuuteen jokaisen kohdalla ja halua tukea ja auttaa. Keskustelu viittaa myös siihen, että valmentajuutta voidaan käsitellä sekä koko esimiestyötä ohjaavana perusorientaationa että siihen kuuluvana roolina tai tehtäväkenttänä muiden ohella. (Viitala 2007, 83 – 84.)

2.2 Poliisiorganisaatio johtamisen toimintaympäristönä

Poliisihallinnossa johtamisen toimintaympäristön elementtejä ovat muun muassa byrokraattinen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä Balanced Scorecard -mittaristoon (BSC) perustuva tasapainotettu arviointi. Operatiivista kenttätoimintaa varten on oma kenttäjohtajärjestelmä.

Laatujohtamisella tarkoitetaan koko organisaation toiminnan laatuun liittyviä prosesseja, joten johtamisessa korostuu kokonaisuusien hallinta. Laatujohtaminen tähtää koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Laatujohtamisessa pyritään löytämään organisaation vahvuuksia sen toimintatavoista ja tuloksista, parantamisalueita ja kehittämisideoita. Johtaminen on edellytys prosessien toimeenpanon onnistumiselle. (Juuti 2006, 22; Virtanen & Stenvall 2010, 164 – 167.) Laatujohtamisen yksi keskeinen tavoite on kustannusten karsiminen laatua kohottamalla. Turhan työn vähentäminen, päällekkäisyyksien karsinta ja korkean laatutason ylläpitäminen ovat keinoja kustannustason alentamiseksi. BSC –ajattelussa laadun tavoittelun pitäisi aina edistää vaikuttavuutta. (Lumijärvi 2011, 96 – 97, 110.)

Julkinen johtaminen omana johtamisen lajinaan sisältää monia erityispiirteitä yksityisen sektorin johtamiseen verrattuna. Julkishallinnon organisaatioiden tehtävän ja kompleksisen päätöksentekojärjestelmän lisäksi yksi erityispiirre on tilintekovastuullisuuden luonne; julkishallinnon johtajat ovat tilintekovastuussa niin organisaationsa tuloksellisesta kuin yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. Julkisen organisaation toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittaminen ja mittaaminen ei ole läheskään niin itsestään selvää kuin yksityisellä sektorilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 38 – 39.)

Tavoite- ja tulosjohtamisen sekä tasapainotetun tuloskorttiajattelun laaja soveltaminen maamme organisaatioissa osoittaa Juutin (2010, 17) mielestä, ettei esimiesten keskeinen ja pääosin autoritaarisuudelle perustuva ajattelu ole kaikonnut esimiesten ajattelutavoista. Juutin näkemyksen mukaan tässä on syy siihen, etteivät keskustelevat johtamisnäkemykset ole lyöneet nykyistä enemmän lävitse organisaatioissamme.

2.2.1 Byrokraattinen johtaminen

Hierarkian olennaisia piirteitä ovat tehtäväalueisiin perustuva työnjako, hierarkkisella uralla tapahtuva nousujohteinen eteneminen, tehtävään nimittäminen pätevyyden perusteella ja tavallisesti ennalta harkittuihin sääntöihin nojautuminen päätöksenteossa. Vaikka mainittuja piirteitä voidaan pitää merkittävänä vahvuuksina, niin hierarkiaan tavallisesti liittyvällä valvonnalla on taipumusta vieraannuttaa työntekijöitä organisaation tavoitteista. (Jalava & Matilainen 2010, 36.) Byrokratiasta puhuttaessa viitataan yleisesti virkamiesvaltaan, jolloin sillä tarkoitetaan organisatorista tehottomuutta eli lähinnä byrokratian joustamattomuutta ja huonoa kykyä sopeutua ympäristön muutoksiin (Salminen & Kuoppala 1985, 58).

Julkisen sektorin johtaminen on perinteisesti nähty byrokraattisena, hierarkkisena ja paikalleen jähmettyneenä. Yleensä ei ole edes puhuttu johtamisesta vaan hallinnosta. Julkisen sektorin johtaminen on kuitenkin kehittynyt viime vuosikymmeninä, vaikkakin kehitys on ollut hidasta eikä tuloksia saada aikaan tarpeeksi nopeasti. (Sydänmaanlakka 2015, 37.) Hierarkian ja byrokratian korostumiseen, tradition syntymiseen ja erityisesti sen säilymiseen on Nivalan (2006) mukaan yksi syy se, että toiminnassa on ollut oleellista korostaa muodollista oikein tekemistä, koska on kannettu säädösperustaista viranomaisvastuuta. Toinen syy on julkisen rahan käyttäminen eli taloudellinen vastuu kansalaisille, jolloin taloudellinen valvonta ja seuranta on täytynyt olla tarkkaa. Lisäksi julkisen organisaation toiminnassa on korostettu hierarkkisia portaita, joita asioiden eteenpäin viemiseksi tulee noudattaa. (Nivala 2006, 131 – 132.)

Perinteisen julkisen johtamisen mallin mukaan, joka alkoi hahmottua jo 1900-luvun alussa, oikeus johtamiseen ja vallankäyttöön tulee annettuna; virkamiehellä on velvollisuus totella hierarkiassa ylempänä olevaa toimijaa ja valta liittyy siis asemaan. Perinteisessä mallissa ei tunnusteta johtamistehtävän erityislaatuisuuden näkökulmaa, jonka mukaan johtamistehtävissä edellytettäisiin täysin toisentyypistä asiantuntemusta kuin muissa vaativissa tehtävissä. Malli ei anna paljoakaan tilaa johtamiselle, vaan se on enemmän hallinnointia ja valvomista. Tällainen malli johtaa helposti tehottomuuteen ja turhautumiseen, sillä se ei mahdollista työtehtävien laajentamista, delegointia tai itsenäisyyden vahvistamista henkilöstön motivoinnin parantamiseksi. Koska malli otettiin käyttöön suhteellisen staattisessa toimintaympäristössä, on se tänä päivänä ehdottomasti vanhanaikainen ja liian jäykkä (Sydänmaanlakka 2015, 58 – 59; Virtanen & Stenvall 2010, 45.) Byrokratian ja muiden ongelmien takia perinteistä mallia on pidetty katoavana ja väistyvänä, kuitenkin sen toimintaperiaatteet ovat yhä elinvoimaisia julkisessa hallinnossa. Mallin periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus, luotettavuus, lain kunnioitus ja puolueettomuus näkyvät yhä lähtökohtina julkisen hallinnon toiminnassa, joskin uusissa toimintamuodoissa. (Virtanen & Stenvall 2010, 45 – 46.)

Julkiseen sektoriin kohdistuvat haasteet edellyttävät siltä aiempaa tehokkaampaa toimintaa, minkä johdosta perinteinen staattinen hallintojärjestelmä on Sydänmaanlakan (2015) mukaan pystyttävä muuttamaan dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Julkisella sektorilla tarvitaan johtamisen vallankumousta; nykyiset toimintatavat on

kyseenalaistettava rohkeasti, turha byrokratia on purettava ja johtamisjärjestelmää on yksinkertaistettava. Tämä tarkoittaa myös perinteisen kolmen K:n johtamisen (käske, kontrolloi, korjaa) muuttamista enemmän kohti kolmen I:n johtamista (innostu, innosta ja innovoi). (Sydänmaanlakka 2015, 15 – 16.) Sydänmaanlakka (2016, 39) kuitenkin muistuttaa, että kyse ei ole joko–tai- vaan sekä–että-ajattelusta; hyvä johtaja hallitsee kaikki tyylit ja osaa myös soveltaa niitä tilanteen mukaan.

Poliisin vaativien, operatiivisten tilanteiden hoitamiseksi byrokraattinen johtamistyyli on tehokkain, tarkoituksenmukaisin ja turvallisin. Toiminnalliset johtosuhteet on määritelty asetustasolla ja koulutuksen kautta ne ovat selvillä kaikille toimintaan osallistuville. Tilanteen hoitamiseksi esimiehet voivat toimivaltansa rajoissa antaa ohjeita, käskyjä ja määräyksiä, joita poliisimiehen ja muun poliisin henkilöstöön kuuluvan on noudatettava. Byrokraattisessa johtamisessa ei ole valmentavan johtamisen elementtejä.

2.2.2 Johtamisjärjestelmät

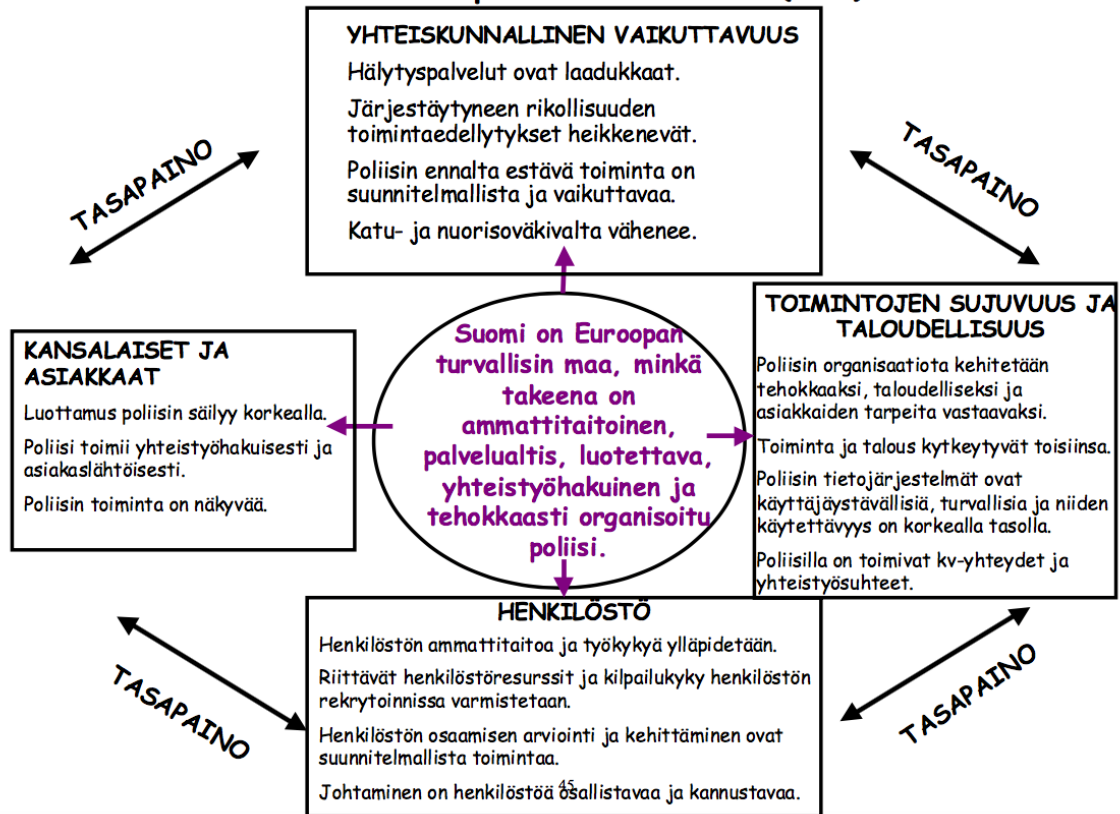
Tulosjohtaminen. Poliisitoimessa siirryttiin tulosohjausjärjestelmän soveltamiseen vuoden 1992 valtion talousarviossa. Nykyinen tulosohjausmalli syntyi hallintorakenneuudistuksen tuloksena vuoden 2010 alussa. Tulosohjausta toteutetaan kaksitasoisesti: sisäasiainministeriö ohjaa Poliisihallitusta ja Poliisihallitus poliisiyksiköitä. Tulosohjauksen lähtökohta on operatiivisten yksiköiden laaja ratkaisuväliltä itse päättää resurssien käytöstä ja kohdentamisesta siten, että annetulla määrärahalta saavutetaan asetetut tavoitteet. (SM 2012, 13.) Toiminnan ja talouden välisen suhteen osalta päätöksenteon kahtiajako poliittiseen järjestelmään ja virkamieskuntaan omalta osaltaan ylläpitää Nivalan (2006, 138) mukaan vanhaa julkishallinnon johtamis- ja organisaatiokulttuuria.

Poliisihallituksen ja sen alaisten yksiköiden välisiin tulossopimuksiin kirjataan strategioita toteuttavat toiminnan tavoitteet ja mittarit, joilla toiminnan tuloksia seurataan ja mitataan. Asetettuihin tavoitteisiin pyritään tulosjohtamisen avulla. Tulosjohtamisprosessissa keskeisessä asemassa ovat esimiesten ja alaisten väliset tavoite- ja kehityskeskustelut. Prosessin onnistunut toteuttaminen edellyttää esimieheltä vuorovaikutustaitoja ja oikeanlaisen johtamistyylin valintaa (vrt. Ikonen 2015, 36).

Tasapainotettu arviointi. Kaplan ja Norton kehittivät Balanced Scorecard –järjestelmän (BSC) alun pitäen 1990-luvun alkupuolella. Tasapainotetussa tuloskortti -ajattelussa pyrittiin tasapainottamaan tavoite- ja tulosjohtamisajattelun yksipuolisesti taloudellisille tunnusluville perustuvaa ajattelua. Tarkastelun keskipisteeksi asetettiin organisaation visio ja sitä silmällä pitäen pyrittiin laatimaan päämääriä ja kriittisiä menestystekijöitä organisaation keskeisille näkökulmille; asiakasnäkökulmalle, oppimisen ja kehittymisen näkökulmalle, sisäisille prosesseille ja taloudelliselle näkökulmalle. (Kaplan & Norton 2002, 26 – 30; Juuti 2013, 92.)

Valtionhallinnossa ja kuntasektorilla BSC –konsepti löi voimakkaasti läpi toiminnanohjaus- ja johtamismallina 1990-luvulla (Virtanen & Stenvall 2010, 19). Poliisihallinnossa BSC -menetelmä otettiin käyttöön vuonna 2002 strategisen ohjauksen mallina, käsitteellä tasapainotettu arviointi (kuvio 2).

Poliisin valtakunnallinen tasapainotettu arviointi (BSC) -malli 2002



Kuvio 2. Poliisitoiminnan tasapainotettu arviointi (SM 2002, liite 4).

Poliisihallinnossa tasapainotetun arvioinnin käyttöönottoon liittyvän pilottihankkeen raportissa (SM 2002) yhteenvetona todetaan seuraavaa:

”Tasapainotetun arvioinnin (BSC)- menetelmän tavoitteena on kuvata organisaation päämäärä ja toimintatapa, jolla siihen edetään, niin konkreettisesti että sen toteutumista voidaan arvioida ja seurata organisaation kaikilla tasoilla mittareiden ja tunnuslukujen avulla. Henkilöstön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yksittäinen työntekijä voi nähdä, mihin tehtäviin keskittymällä hän edistää koko organisaation tavoitteiden saavuttamista.”

Pilottihankkeen raportissa todetaan myös, että strategiatyön – ja –johtamisen tasoa tulee parantaa, jotta tasapainotettu arviointi –menetelmää voidaan hyödyntää. Tämän lisäksi käyttöönoton onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista ja vaatii henkilöstön sitoutumista menetelmän käyttöön. (SM 2002, 8 – 15.)

Tavoite- ja sitä seurannut tulosjohtamisen puhe oli omiaan Juutin (2010) mukaan kaventamaan organisaatioissa käytävää johtamispuhetta. Tulosjohtamista seuranneessa BSC –ajattelussa huomio kiinnittyi pääosin tavoitteiden ja tuloksen mittaamiseen ja

arviointiin. Mittarien käyttäminen oli omiaan entisestään pelkistämään tarkasteltavaa ilmiötä ja objektivoidaan sitä, että jotkut henkilöt olivat tulokseltaan hyviä ja jotkut huonoja. Tällainen diskurssi helposti esineellistää ihmisiä heidän työssään. (Juuti 2010, 17.)

Esimiestyöstä tulee Nivalan (2010) mukaan muusta johtamistoiminnasta irrallinen, ihmisiin kohdistuva suorite, kun ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) erotetaan yleisessä johtamispuheessa keinotekoisesti toisistaan. Esimiestyötä ei voi irrottaa tulosjohtamisesta, koska asioita johdetaan kuitenkin aina ihmisten kautta. Kyse ei ole pelkästään johtamiskäyttäytymisestä vaan myös tavasta, jolla johtamisen prosessi, esimerkiksi strategiatyö toteutetaan. Konkreettisen johtamisen (management) kautta julkishallinnon johtajat saavuttavat johtajuutta (leadership). (Nivala 2010, 134.)

2.3 Hyvän johtamisen kriteerit julkisella sektorilla

Onnistunut johtaminen koostuu monista osatekijöistä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa, sillä eri tilanteissa tarvitaan erilaisia johtamiskäytäntöjä. Monipuolinen ja joustava tapa toimia antaa henkilölle hyvät johtamisvalmiudet, jolloin joustavuus johtamisessa turvaa omalta osaltaan organisaation elinkelpoisuuden kuohuvassa toimintaympäristössä. (Lönnqvist 2005, 13.)

Julkisten johtajien menestyminen perustuu ammatilliseen kokemukseen ja julkisessa johtamistehtävässä edellytettävään koulutukseen. Menestyäkseen työssään johtajat tarvitsevat monenlaista tietoa oman organisaationsa toimialasta, johtamistyöstä ja poliittis-hallinnollisen järjestelmän toiminnasta. Näitä tietoja julkisten johtajien tulee osata soveltaa työssään, sillä vasta tietojen soveltaminen kertoo julkisten johtajien taidosta ja kyvystä johtaa menestyksellisesti. Lisäksi julkisten johtajien on oltava ajan tasalla uusista virtauksista ja menestysaskelista, ja ne on osattava sovittaa omiin johtamisen käytäntöihin yksilö- ja organisaatiotasolla. (Virtanen & Stenvall 2010, 13 – 14.)

Tämän päivän menestyvään johtamiseen kuuluu ihmisten kannustaminen omaan ajatteluun, asioiden kehittämiseen, itseohjautuvuuteen ja uudistumiseen. Tuen antaminen eri ihmisille sopivin tavoin on tällöin myös tärkeää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita yhteisten tavoitteiden asettamisen ja toteutumisen seurannan vähentämistä. Menestyvä johtaminen on abstraktioiden tekemistä konkreettiseksi, olipa kyse arvoista, strategiasta, uudistumisesta tai mistä vaan. Tällöin johtamisesta tulee olla näillä alueilla valmentavaa ja tukea antavaa mikä edistää asioiden toteutumista. (Åhman 2004, 35, 145.)

Vuonna 2012 Suomessa käynnistyi sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen koordinoima johtamisen kehittämisverkosto, jonka tehtävänä oli koota hyvän johtamisen ja esimiestyön käytäntöjä sekä luoda laatukriteerit hyvälle johtamiselle julkisella sektorilla. Hyvän johtamisen kriteereiden tavoitteena on kehittää julkisen sektorin johtamista ja ne on tarkoitettu organisaatioiden hyödynnettäviksi johtamisen kehittämistyössä. Kriteeristö (kuvio 3) muodostuu viidestä pääkokonaisuudesta, jotka on avattu yhteensä 26 kriteeriksi. (Laine et al. 2015.)



Kuvio 3. Hyvän johtamisen kriteerien kokonaisuudet (mukaillen Laine et al. 2015, 86).

Kriteerit on hyvin määritelty ja niissä korostuvat johtamisen näkökulmat, joiden avulla organisaatiota johdetaan uudistuvana, kehittyvänä, joustavana ja oppivana järjestelmänä. Kriteereiden tarjoamat näkökohdat toimivat organisaatioiden arviointiperustana ja johtamisen kehittämiseen liittyvän keskustelun käynnistäjänä. Siksi niiden tulisi olla jokaisen julkisen hallinnon esimiehen ja työntekijän tiedossa.

Luottamus ja arvostus - luottamus mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön.

Kriteerit:

1. Toiminta ja on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteisesti ja tieto on kaikkien saatavilla.
2. Johto jakaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia.
3. Työpaikalla toimintaan eettisesti.
4. Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti.
5. Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi.
6. Jokaista arvostetaan työpaikalla.

Yhteistyö ja verkostot: yhteistyöllä ja verkostoitumalla luodaan uusia mahdollisuuksia innovatiivisiin, asiakaslähtöisiin palveluihin.

Kriteerit:

7. Johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät tekevät yhteistyötä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus.
8. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työkavereita tukien.
9. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan.
10. Toiminta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista.
11. Organisaation eri tasoilla tiedostetaan poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle.

Monimuotoisuus ja yksilöllisyys: monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi. Monimuotoisuutta on sekä ihmisten että organisaatioiden erilaisuus.

Kriteerit:

12. Henkilöstön monimuotoisuus nähdään voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittämistä.
13. Organisaatiossa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat.
14. Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun.
15. Johtaminen tukee ennakoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista.
16. Johtaminen mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa.

Osaaminen ja kehittyminen: osaamista kehittämällä työyhteisöt menestyvät perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa.

Kriteerit:

17. Organisaatioissa ennakoidaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.
18. Osaamisen kehittäminen on johdettua ja tavoitteet on konkretisoitu.
19. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista.
20. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta.
21. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla.

Uudistuminen ja osallisuus: uudistuminen tapahtuu eri toimijoiden välisenä yhteistyönä.

Kriteerit:

22. Henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön uudistumisessa.
23. Palveluiden käyttäjien asiantuntemusta ja kokemusta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
24. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja.
25. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen ja huolehtii sen levittämisestä.
26. Uudistusten vaikutusten arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia. (Laine et al. 2015, 86 – 90.)

Tämän päivän hyvän johtamisen kriteerit täyttävä johtaminen voi nimeltään olla esimerkiksi älykästä johtamista (Sydänmaanlakka 2010; Virtanen & Stenvall 2014), jaettava johtamista (Juuti 2013), dynaamista johtamista (Jalava & Matilainen 2010), menestyvää johtamista (Åhman 2004) tai valmentavaa johtajuutta (Ristikangas & Ristikangas 2018). Kutsuttiinpa johtamista millä nimensä tahansa, on sen lähtökohtana muiden ihmisten huomioon ottaminen ja arvostaminen, hyvien työskentelyolosuhteiden ja kehittymisedellytysten luominen sekä ihmisten tukeminen rohkaisemalla ja kannustamalla. Johtaminen tapahtuu silloin luottamukseen perustuvan, korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla ja sen tavoitteena on työntekijöiden omaehtoiseen kehittymiseen aktivointi ja vastuunottoon sekä vastuullisuuteen rohkaiseminen.

2.4 Valmentava johtaminen

Coachingin eli valmentamisen juuret ulottuvat jo antiikin filosofeihin asti. Tuolloin hyvien kysymysten esittämisen taito oli erityisessä arvossa. Varsinaisesti coaching tuli urheilumaailmasta 1950-luvulla, mutta todellisen läpimurron johtamiseen ja erityisesti valmentavan johtamisen ajattelutapaan se on tehnyt vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 21.) Suomessa Unto Pirnes on käyttänyt valmentajuuden käsitettä jo vuonna 1989 esimiestyöstä puhuessaan. Pirneksen empiirisessä tutkimuksessa nousi tuolloin yhdeksi esimiehen tehtäväalueeksi juuri valmentajana toimiminen. (Viitala 2007, 80.)

Coaching on saanut teoreettisesti vaikutteita monelta eri suunnalta, kuten humanistisesta psykologiasta, aikuiskasvatustieteistä, kognitiivisesta terapiasta ja psykoanalyttisistä teorioista. Vahvimmin coachingiin on vaikuttanut humanistinen lähestymistapa, jonka filosofista perintöä on coachingissa vahvasti näkyvä ihmiskäsitys tavoitteellisesta ja vastuullisesta oman elämänsä asiantuntijasta. Vallalla olevista niin sanotuista poikkitieteellisistä suuntauksista merkittävimpiä vaikutteita puolestaan ovat tarjonneet positiivinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis- ja muutosteoriat, urheilupsykologia ja psyykinen valmennus, sekä organisaation kehittäminen. (Harmaja & Hellbom 2007, 215 – 216.)

Coachingin käsitteistö Suomessa on laaja; puhutaan johdon (engl. executive) coachingista, esimiescoachingista, uracoachingista ja elämäntaidon (engl. life) coachingista. Erottava tekijä näiden eri coachingin muotojen välillä on coachingin kohderyhmä, fokus ja ne työkalut, joita hyödynnetään. (Carlsson & Forssell 2012, 24.) Harmaja ja Hellbom (2007) painottavat, että riippumatta siitä, mikä on tavoiteltava lopputulos ja kehityksen kohde, kuuluu coachingiin aina henkilökohtainen aspekti. Muutosten aikaan saamiseksi on organisaatioita kehitettävä niissä työskentelevien ihmisten ajattelun, toiminnan ja valmiuksien kautta. (Harmaja & Hellbom 2007, 219.) Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan coaching on jokaisen esimiehen opittavissa oleva taito, joka on rinnastettavissa leadership- ja management-taitoihin. Ulkopuoliseen tai sisäiseen, erityiskoulutettuun coachiin verrattuna esimies-coachilla on erityinen rooli alaistensa arjessa, sillä hän pääsee seuraamaan heidän arkipäivän työskentelyään ja on siksi erityisen sopiva coachaamaan heitä tästä näkökulmasta. (Carlsson & Forssell 2012, 34.)

Puhuttaessa coachingista esimiestyön ohjauksellisena kehittämismenetelmänä, toimii kehittäjänä yleensä ulkopuolinen toimija (Uutela 2019, 14). Ammattimainen coaching perustuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen, jossa painotetaan valmentajan ja valmennettavan välistä läheistä yhteistyötä ja valmennettavan potentiaalın vapauttamista kahdenvälisessä oppimisprosessissa kohti valmennettavan itsensä asettamia tavoitteita. Esimiehen arkijohtamisessa tämä ei kuitenkaan toimi, sillä toisin kuin ulkopuolinen ammatti-coach, esimies on osa ryhmää, eikä ryhmän merkitystä voi ohittaa. Näistä eroista huolimatta coaching kuitenkin vaikuttaa vahvasti valmentavan johtamisajattelun taustalla. (Ristikangas & Ristikangas 20018, 22.) Valmentava esimiestyö puolestaan on organisaation sisäistä valmennusta, jossa esimiehet toimivat valmennuksellisin menetelmin (Uutela 2019, 14).

Valmentavasta johtajuudesta ja esimiestyöstä on puhuttu ja kirjoitettu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Silti sille ei ole muodostunut yhtä ainoaa määritelmää. Suomalaisessa kirjallisuudessa Carlsson ja Forssell (2012) ovat määritelleet valmentavan johtamisen eettisesti kestäväksi ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaksi johtamiseksi. Valmentavassa johtamisen tavassa toimia yhdistyvät myös aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (Carlsson & Forssell 2012, 25.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on myös kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyvät arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Esimiestyötä tehdään oman persoonan kautta, jolloin merkitsevää on inhimillisyys ja tavallisuus. Valmentava esimies rakentaa ryhmän keskinäistä luottamusta siten, että yksilöiden potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön tavoitteen mukaisesti. Esimies ei enää tiedä ja kerro, vaan osallistaa ja valtuuttaa, kysyy, haastaa ja kannustaa. Huomio on työn merkityksellisyydessä ja innostavuudessa, jolloin myös itsestä huolehtiminen korostuu. Esimies kehittää sekä itseään että joukkuettaan tavoitteen mukaisesti, jolloin itsensä kehittäminen tarkoittaa ennen kaikkea kasvua entistä taitavammaksi itsensä johtamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 16 – 31.)

Ladyshevskyn (2009) mukaan valmentavan johtamisen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä löytämään ja korjaamaan työhön liittyvät tiedolliset ja taidolliset puutteet. Valmentava johtaja uskoo työntekijöiden kyvykkyyteen, joten hän ei käskytä ja kontrolloi, vaan luo kumppanuutta, innostaa ja kannustaa työntekijöitä kohti oppimista ja asetettuja tavoitteita. Tunneälytaitojen merkitys korostuu valmentavan esimiestyön onnistumisessa. Valmentava johtaja on myös itse valmis valmennettavaksi. (Ladyshevsky 2009, 293 – 294.) Valmentamisen tavoitteena on työntekijän kehittymisen lisäksi suoritus- ja toimintakykyvyn parantaminen sekä yksilön ja ryhmän potentiaalinen kehittäminen ja käytön mahdollistaminen, joka johtaa koko organisaation kehittymiseen ja kasvuun (Ellinger & Kim 2014, 134).

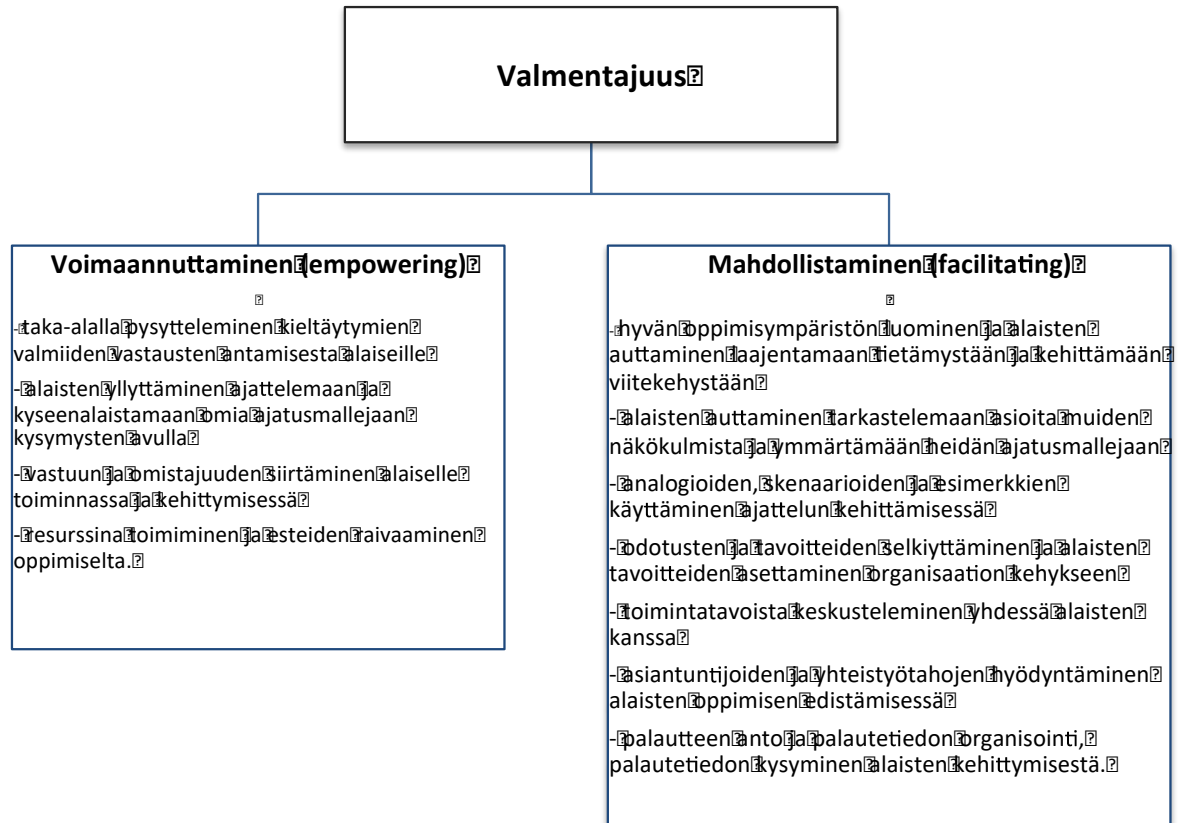
Työntekijöiden aktivoiminen omaehtoiseen kehittymiseen, rohkaiseminen vastuunottoon ja vastuullisuuteen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, palaute sekä ymmärryksen luominen kokonaiskuvasta mahdollistavat oma-aloitteisen työtteen ja itsensä johtamisen. Valmentaminen ei ole mitään sellaista, jossa esimies pelkkää tehtävälisää seuraamalla voisi onnistua, vaan se on ennen muuta tietynlainen perusorientaatio esimiestyössä (Viitala 2007, 89). Menestyksenkäs valmentava johtajuus perustuu ennen muuta toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. Valmentava johtaja haluaa nähdä, että työntekijä kehittyy; aidosti johdettaviensa parasta ajattelevalla esimiehellä tulee olla vahva ja eheä itsetunto. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 15.)

Tutkimuksen kohderyhmänä on esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneet esimiehet. Koulutuksen tavoitteena oli, että kurssin jälkeen esimies ymmärtää valmentavan johtamisen periaatteet ja mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen kehittämisessä sekä kykenee soveltamaan oppimaansa käytännön johtamisessaan. Tässä tutkimuksessa valmentavalla johtamisella tarkoitetaan esimiehen valmentavaa otetta jokapäiväisessä johtamistyössä.

2.4.1 Valmentavan esimiehen roolit ja tehtävät

Kirjallisuudessa on esiintynyt kahdentyyppistä lähestymistapaa tarkasteltaessa esimiestä valmentajana. Näistä toisessa valmentajan roolin luonnehdinta on hyvin lähellä perinteistä urheiluvallmentajakuvaa sisältäen kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominoivuutta. Vaikka valmentaja nähdään ohjaavana, kontrolloivana ja valmennettavan toimintaa säätelevänä toimijana, silti esimiehen ja alaisen välisen vuoropuhelun merkitystä korostetaan; valmentaja kuuntelee, antaa palautetta ja selkiyttää tavoitteita alaiselle. Lähtökohtana on, että esimies tuntee hyvin valmennettavansa tehtäväkentän, tehtävän suorittamisen tavoitteet ja keinot, tekijältä edellytettävät vaatimukset ja vielä pystyy ohjaamaan ja neuvomaan. Ajattelutavassa korostuvat erityisesti tavoiteasetanta ja tavoitteiden saavuttamisen ohjaaminen sekä suoriutumisen arviointi, jolloin tällainen lähestymistapa toimii parhaiten silloin, kun esimies on itse tehnyt samaa työtä menestyksellisesti ja on siinä taitavampi, mielellään myös kokeneempi. (Viitala 2007, 85.) On toimialoja ja tilanteita, joissa parasta valmentavaa johtamista on suora käskyttäminen. Mikäli esimies on aidosti valmentava johtaja, on käytetty keskustelumoodi tilanteiden ulkopuolella kuitenkin täysin erilainen. (Aaltonen et al. 2011, 301.)

Suomalaisessa valmentavien esimiestaitojen koulutuksessa valmentajuus nähdään työntekijöiden voimaantumista (empowering) edistävänä roolina, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia oletuksiaan, avaamaan ymmärrystä itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista. (Viitala 2007, 85.) Ellinger, Bostrom ja Watkins (1999) ovat laadullisten tutkimusten perusteella sijoittaneet valmentavan esimiestyön tehtäväkenttään sekä voimaannuttavia (empowering) että mahdollistavia (facilitating) toimia (kuvio 4).



Kuvio 4. Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999, 115; mukailen Viitala 2007, 87).

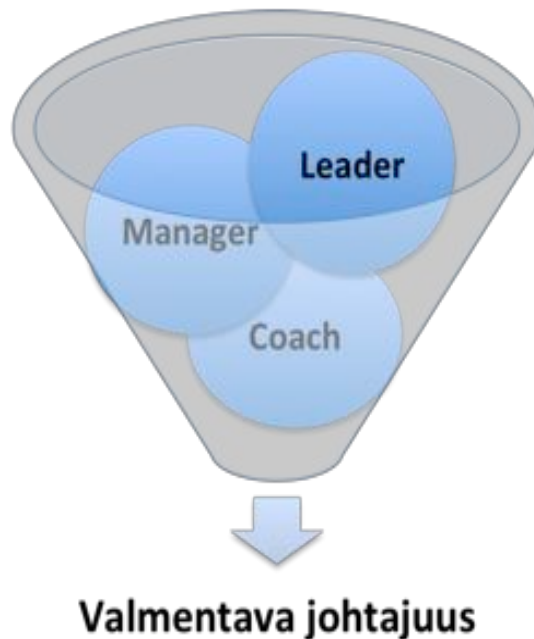
Voimaannuttamisen tehtäväkentässä esimiehen tukemisen kohteina ovat työntekijän kriittinen ajattelu, oppimisen edellyttämät resurssit ja aktivointi omaehtoiseen kehittämiseen; esimies keskittyy rohkaisemaan työntekijää ylittämään aikaisemman toimintansa rajoja ja pääsemään parhaimpaansa (Viitala 2007, 87). Voimaannuttaminen on työntekijän rohkaisemista henkilökohtaiseen vastuunottoon ja vastuullisuuteen omasta toiminnasta sekä päätöksistä. Työntekijän voimaannuttamista tukeva esimies ei anna työntekijälle valmiita vastauksia, vaan esittää kysymyksiä, jolloin työntekijä joutuu itse pohtimaan asiaa. Työntekijöiden epäsuora ohjaus korostuu. Valmennuksellisuus esimiestoiminnassa painottuu esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutussuhteeseen. Mahdollistamisen tehtäväkentässä korostuvat muun muassa oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. Fasilitaattorina esimies tukee työntekijän ymmärryksen avautumista uusiin näkökulmiin ja uusille tasoille sekä tarjoaa tukea oppimiselle ja kehittämiselle. (Ellinger & Bostrom 1999, 759 - 761.)

Valmentajuuden ulottuvuudet, voimaannuttaminen ja mahdollistaminen, liittyvät oppivan organisaation ja organisaation oppimisen kirjallisuuteen. Sekä Senge (1990) ja Argyris (1977, 1993) ovat myöntäneet, että ajatusmallien ja tiiviissä istuvien olettamusten esiin nostaminen voi helpottaa yksilön oppimista. Mallien muokkaaminen ja niiden

harjoittaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään omaan käyttäytymistään ja lopulta muuttamaan oppimisprosessiaan. (Ellinger & Bostrom 1999, 764 – 765.)

Valmentavan johtajuuden perusidea on siinä, että esimies kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja; joskus on aika toimia suoraviivaisesti ja joskus taas irrottaa otetta ja luottaa ryhmän kollektiiviseen johtamiseen (Aaltonen et al. 2011, 301). Valmentajan roolissa kirjallisuuden perusteella olevan liikkumavaran soveltaminen erilaisissa tilanteissa edellyttää valmentajalta paitsi hyvää tilannetajua, mutta myös työntekijöiden tuntemusta ja kykyä henkiseen joustoon omassa suhtautumisessa (Viitala 2007, 85).

Kun johtamisen murroksessa sen prioriteetit muuntuvat valvonnasta ja käskemisestä kohti tukemista ja sparrausta, on perinteisten manager- ja leader-roolien rinnalle tullut valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä puhuttaessa kolmas ulottuvuus, coach-rooli. (kuvio 5). Nämä kolme roolia ovat valmentavan johtajan identiteetin omaksuneen esimiehen ydinroolit (Carlsson & Forssell 2012, 25; Ristikangas & Ristikangas 2018, 38).



Kuvio 5. Valmentavan esimiehen kolme ydinroolia Ristikangas & Ristikangas (2018, 38) mukaillen.

Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin roolit ovat sulassa sovussa keskenään (Ristikangas & Ristikangas 2018, 38). Silti jokaisella roolilla on myös oma tarkoituksensa ja tilanteensa, johon se on kaikkein sopivin. Manager-roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän muuntamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Hän myös organisoi vastuut ja roolit (Carlsson & Forssell 2012, 35.) Asiajohtajana esimies huolehtii, että ihmiset tekevät oikeita asioita, oikealla tavalla organisaation prosessien mukaisesti ja että toiminnasta syntyy tavoitteiden mukaisia suoritteita ja aikaansaannoksia (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26). Leader-roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään ja piirtää tiimilleen organisaation suuresta visiosta

johdettuja selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelmia (Carlsson & Forssell 2012, 35). Seurannan lisäksi riittävien rajojen osoittaminen on tärkeää, mikäli toiminta ohjautuu väärään suuntaan (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26). Coach-roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla, jolloin edellytykset jokaisen onnistua, oppia ja voida hyvin kasvavat (Carlsson & Forssell 2012, 35). Vastuullisuutta coach-roolissa johtaessaan esimies ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. Vastuullisuuden vahvistuminen lisää sitoutumista oman toiminnan, tiimin ja koko työyhteisön kehittämiseen. Coachina esimies osoittaa kiinnostusta kuuntelemalla ja kysymällä, ja olemalla läsnä juuri siinä hetkessä esiintyvälle kysymyksille. Manager-, leader- ja coach-roolit painottuvat esimiehen arjessa erilailta tilanteesta riippuen. Vaikka valmentava esimies tekee töitä managerina tai leaderinä, näkyvät coachin asenne ja ajattelutapa toiminnassa koko ajan. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27 - 28.)

Esimiesten aktiivisuutta toimia valmentajina on myös tutkittu. Tutkimusten mukaan esimiehet eivät usein miellä itseään työntekijöidensä kehittymisen tukijoiksi. Beattien et al. (2014, 184) mukaan syitä ovat muun muassa valmentamiseen liittyvien taitojen tai kiinnostuksen puute. McCarthy ja Milner (2011, 768 - 774) nostavat myös esiin joko riittämättömästä tai väärin suunnitellusta koulutuksesta johtuvan taitojen puutteen, joka johtaa rooliristiriitaan sekä organisaatiokulttuurin, joka ei tue valmentavan otteen hyödyntämistä päivittäisessä esimiestyössä. Ladyshevskyn (2010, 293) mukaan esimiehet voivat olla haluttomia tai suhtautua skeptisesti valmentamiseen, mikäli heitä itseään ei ole valmennettu.

Viitalan (2007) mukaan se, onko esimies valmentaja vai ei, riippuu juuri siitä, miten esimies määrittelee oman roolinsa ja tehtävänsä painotukset. Lisäksi siihen vaikuttavat työntekijöiden ja muiden organisaatiossa työskentelevien odotukset esimiestyölle. Käytettävissä olevat voimavarat ja olosuhteet osaltaan myös ratkaisevat sen, pystyykö esimies toimimaan valmentajana onnistuneesti. Haasteita esimiehen valmentajan roolin omaksumiseen tuovat muun muassa omien esimiesten korostunut tavoitesuuntautuneisuus ja asiapainotteisuus, johtamisjärjestelmä sekä esimiesten aikaisempi tutkintokoulutus, johon ei välttämättä ole sisältänyt aineksia, joiden varassa syvällistä ja monipuolista kuvaa esimiestyöstä olisi voinut rakentaa. Yksi haaste on myös esimiehen valta-asema työntekijään nähden, jonka vuoksi aitoa reflektiota tukevan keskustelukumppanuuden saavuttaminen on lähtökohtaisesti vaikeampaa. (Viitala 2007, 89 - 90.)

Valmentavan esimiestyön tehtävissä korostuvat selkeiden tavoitteiden asettaminen, suoritusten johtaminen ja oppimisen edistäminen (vrt. Ellinger & Bostrom 1999, 762). Tavoite- ja tulosjohtamiseen verrattuna valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, ei niinkään arviointiin ja valvontaan. Valmentava johtaminen korostaa tulosten lisäksi myös tapaa, jolla tulokset saadaan aikaan. (Kansanen 2004, 31 - 32.) Valmentajan tehtävä on luoda suotuisat olosuhteet kehittymiselle ja oppimiselle, mutta työntekijä on itse vastuussa työstään ja kehittymisestään. Valmentajan tehtävässä tärkeintä Viitalan (2007) mukaan on

asenne. Tietämys suoritusten tehostamisen ratkaisumalleista ja keinojen toimivuudesta ei ole niinkään tärkeää; oleellisempaa on esimiehen käsitys ihmisen oppimisen dynamiikasta ja sen tukemisen mahdollisuuksista (Viitala 2007, 91).

2.4.2 Valmentavan esimiehen työkalut

Esimiehen siirtyessä yksilön johtamisesta yksilön valmentamiseen, nousee keskeiseksi kysymykseksi se, miten esimies voi auttaa johdettaviaan löytämään oman potentiaalinsa. Keskeiset työkalut yksilöiden valmentamisessa ovat kiinnostuminen, potentiaalnin näkeminen, kysyminen, haastaminen ja innostaminen. Kahdenkeskisissä kohtaamisissa valmentavan vuoropuhelun tavoitteena on auttaa toista ajattelemaan kirkkaammin, oivaltamaan, oppimaan sekä johtamaan paremmin itseään. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 51)

Luottamus. Valmennuksellinen esimiestyö tapahtuu esimiehen ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa (Ellinger & Kim 2014, 130). Valmentava esimies on kiinnostunut yksilöiden ja ryhmän sparraamisen lisäksi itsensä kehittämistä sekä omien vuorovaikutustaitojen parantamisesta. Vuorovaikutusosaamisella tähdätään prosessimaiseen ja päämäärätietoiseen kehittämiseen. Kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen takana on luottamus (Ristikangas & Ristikangas 2018, 44, 165.) Koska johtamisessa tulee huomioida monien eri vaikuttajatahojen (johto, asiakkaat, alaiset ja kollegat) näkökulmat, vain uskottavalla tavalla ristikkäisiä vaateita yhteen nivova ihminen voi Juutin (2009) mukaan herättää muissa sellaista luottamusta, jota yhteisten ponnistelujen tekeminen edellyttää. Johtaminen on siten myös luottamussuhteen rakentamista ihmisten välille. Luottamuksellisia suhteita työryhmäänsä rakentavan esimiehen on oltava aidosti esittämiensä asioiden takana, henkisesti läsnä, osoitettava kiinnostusta toisen esittämiin asioihin ja arvostettava sitä, mitä toinen sanoo. Tällöin luottamus lisää luottamusta. (Juuti 2009, 106 - 107.) Aidon luottamuksen herättämiseksi esimiehen on edustettava organisaatiota, sen ihanteita ja arvoja (Juuti 2016, 41). Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu ilman luottamusta. Luottamus on ansaittava ja sen rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 45, 163.)

Valmentava keskustelu. Yksilön kanssa valmentavan esimiestyön menetelmiä ovat muun muassa päivittäinen vuorovaikutus ja virallinen valmennus- tai kehityskeskustelu (Ellinger & Kim 2014, 131). Säännölliset valmennuskeskustelut kehittävät McCarthyn ja Milnerin (2013) mukaan työskentelyä tehokkaammin kuin kerran tai kaksi vuodessa pidettävät keskustelut. Säännönmukaisilla valmennuskeskusteluilla voidaan merkittävästi kehittää luottamusta, tietoisuutta, vastuullisuutta, oppimista ja lopulta sitoutumista sekä suoritusta. (McCarthy & Milner 2013, 775.) Kehityskeskustelu on yksi suorituksen johtamisen työkalu ja Havusen (2007) mukaan se liittyy yksittäisen ihmisen kehittymisen seurantaan ja työskentelyn edelleen kehittämiseen. Keskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä ymmärtää, miten hänen omat työtehtävänsä liittyvät organisaation toiminnan kokonaisuuteen ja siitä johdettuihin kehitysalueisiin. Tavoitteena on tukea jatkuvaa kehittymistä ja estää paikallaan polkemisesta aiheutuvaa lamaannusta ja muutoshaluttomuutta. (Havunen 2007, 40.) Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa

esimiehen ja työntekijän välillä ennen keskustelua ollut vuorovaikutuksen laatu; molemminpuolinen arvostus ja luottamus rakentavat keskustelulle kehittävän ilmapiirin (Nummelin 2008, 141 – 142). Koska sanaton viestintä muodostaa vähintäänkin puolet viestinnän kokonaisuudesta, on sillä, miten esimies käyttäytyy ennen ja jälkeen valmennuskeskustelun enemmän merkitystä kuin sillä, mitä hän keskustelun aikana sanoo (Burdett 1998, 147).

Kuuntelu. Yksilön kehittämiseen ja oppimisen edistämiseen tähtäävään vuorovaikutuksen onnistumisen perusedellytyksiä luottamuksen lisäksi ovat esimiehen taito esittää kysymyksiä, kuunnella ja antaa palautetta. Kuuntelu on Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan yksi valmentavan esimiehen ykköstaidoista; suhteen rakentaminen, kiinnostuminen, haastaminen, kysyminen ja innostaminen vaativat kaikki rinnalleen aktiivista kuuntelua. Ilman kuuntelua moni työkalu on vain tyhjää tekniikkaa eikä johda haluttuihin tavoitteisiin. Kuuntelemalla esimies voi vahvistaa toisen henkilön vahvuuksia sekä toiselle tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Kuunteleminen on myös tilan antamista toiselle. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 46.) Kuuntelu ei kuitenkaan ole pelkkää sanojen kuulemistä, vaan aktiivista pyrkimystä päästä samalle kartalle puhujan kanssa. Kuuntelu on tehnyt tehtävänsä, kun puhuja kokee tulleen kuulluksi. Kuuntelun avulla johtaja oppii jotain uutta johdettavistaan ja rakentaa samalla yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 105.) Kuuntelun taito on myös nonverbaalista herkkyyttä eli taitoa lukea ympäristön sanattomia viestejä; mitä toinen osapuoli sanoo ilmeillään, eleillään, äänensävyillään ja painotuksillaan tai vaikenemisellaan. Kuuntelun taito on lisäksi itsetuntemusta; taitoa tunnistaa ne omat asenteet, oletukset ja ennakkoluulot sekä tunnetilat, jotka vaikuttavat kuullun tulkintaan. (Wink 2010, 57.) Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan kuunteleminen on mielentila, ei taito. Kun valmentavalla esimiehellä on kuunteluasenne, hän on valmiina vastaanottamaan valmennettavan signaaleja. (Carlsson & Forssell 2012, 76.)

Kysyminen. Arjen johtamisessa tarvitaan sekä kertomista, että kysymistä. Kysyminen on arjen vuorovaikutuksen perustekijä ja valmentavan esimiehen merkittävää perusosaamista. Ilman tätä osaamista ei voi valmentaa. Kysyminen vaatii aikaa, harjoittelua ja läsnäolevaa kuuntelua. Kysymykset ovat muutoksen työkalu, jolloin valmentava esimies haluaa kysymällä palvella työntekijöidensä voimaantumista, oivalluttaa ja auttaa toista sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelman. Kysymykset herättävät ihmisten motivaation ja tunteet paljon tehokkaammin kuin oikeat vastaukset. Ihmisen oma vastuullisuus ja sitoutuminen kasvavat parhaiten, kun häntä herätellään ja autetaan kysymyksillä. Kysymysten myötä esimies muuttuu kaikkietävästä käskijästä valmentavaksi koollekutsujaksi tai kuuntelijaksi. Pelkkä kysymystekniikka ei riitä, vaan on osattava käyttää kysymyksiä oikeissa kohdin. Kysymykset voivat teknisesti olla joko suljettuja tai avoimia, niiden teho riippuu tilanteesta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 51 – 55.) Suljettuja kysymyksiä aivojen on helppo prosessoida, koska tyypilliseen suljettuun kysymykseen voi vastata joko kyllä tai ei. Oivaltavassa valmentamisessa kysymykset ovat avoimia, joko nykyhetkeen tai tulevaisuuteen kytkeytyviä, jolloin ne pakottavat pohtimaan kysymystä laajemmin. Lisäksi ne ovat valmennettavalle yllättäviä, jolloin hänen on pakko

paneutua kysymykseen löytääkseen oman vastuksensa. Voimalliset kysymykset eivät ole johdattelevia, kyseenalaistavia tai tuomitsevia. (Carlsson & Forssell 2012, 93.)

Palaute. Palautteen pyytämisen, antamisen ja vastaanottamisen avulla voidaan lisätä oppimista sekä vahvistaa myönteistä yhteistyötä ja työilmapiiriä. Työntekijät tarvitsevat arviota omasta onnistumisestaan ja tekemisestään, sillä sitoutumiseen tarvitaan onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemusta ja kiitosta. Myönteisellä palautteella merkityksellisyyden kokemus vahvistuu yksinkertaisimmin ja kustannustehokkaasti. Mitä enemmän esimies huomioi työntekijöiden suoritukset, sitä enemmän on sitoutumista. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 19; Ristikangas & Grünbaum 2016, 93 - 95) Konkreettinen ja yksityiskohtainen myönteinen palaute toimii parhaiten, kun halutaan vahvistaa toisen uutta tai poikkeavaa myönteistä käyttäytymistä. Myönteinen palaute ja tavallisista työsuorituksista kiittäminen voimaannuttaa, lisää omanarvontuntoa, itseluottamusta ja rohkeutta sekä motivoi kehittymään ja oppimaan lisää. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 95,111.)

Palaute on myös kommunikaatioluottamuksen rakentamisessa tehokas työväline. Erityiset mahdollisuudet luottamuksen vahvistumiseen on niissä tilanteissa, joissa palaute kohdistuu ei-toivottuun käyttäytymiseen. Kriittisen, rakentavan, kehittävän, korjaavan tai negatiivisen palautteen tarkoitus on saada aikaan toisessa kasvua ja kehittymistä toivottuun suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 193.) Työpaikan aukikirjoitetut arvot ja henkilöstöpolitiikka määrittelevät, miten työpaikan ongelmatilanteisiin suhtaudutaan. Lisäksi on luotu malleja siitä, miten näitä ongelmia ja konflikteja käytännössä käsitellään. Yksittäisen esimiehen onkin vaikea puuttua jämakästi työyhteisön tai yksittäisen työntekijän aiheuttamiin ongelmiin, jollei hänellä ole tarvittaessa tukena yrityksen johto ja yhdessä sovittu toimintatapa. Myös henkilöstön tulee tietää, miten konfliktitilanteissa menetellään. Valitettavan usein esimiehet, työntekijät ja tiimit toimivat olemassa olevien periaatteiden ja ohjeiden vastaisesti ja välttelevät hankalien asioiden käsittelyä niiden herättämien negatiivisten tunteiden vuoksi. (Järvinen 2014 105, 128.)

Uuden oppiminen kuitenkin usein vaatii rakentavaa palautetta, jotta vanhoista ja ei-toivotuista toimintatavoista voi päästä eroon. Siksi kriittisen palautteen antaminen on valmentavan esimiehen ja samalla myös muiden työyhteisön jäsenten velvollisuus. Kriittisen palautteen antaminen vaatii esimieheltä paitsi rohkeutta ja luottamusta siihen, että selviytyy haastavassa tilanteessa niin myös omien tunteiden hallintaa, määrätietoista otetta sekä samalla kykyä kuulla, mitä toinen sanoo. Kriittinen palaute ei koskaan ole pelkkä yksipuolinen ilmoitus, vaan se on myös mahdollisuus oppia jotain uutta; se antaa toiselle mahdollisuuden ottaa entistä selkeämmin vastuuta omasta käyttäytymisestään. Oppiminen edellyttää, että palaute annetaan oikein. Ensinnäkin kriittisen palautteen täytyy perustua aistein havaittuun käyttäytymiseen tai havaintoihin minkä lisäksi on huomioitava ihmisten persoonalliset ominaisuudet. Kun ihmiset luokitellaan joko asia- tai ihmiskeskeisiksi, on tämä perusero hyvä pitää mielessä, koska ohjaavassa palautteessa ei onnistu, ellei huomioi palautteen vastaanottajan toimintatyyliä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 99 – 100.)

Osallistaminen. Oma valmentavan esimiestyön muoto on ryhmän valmentaminen. Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan esimies toimii ryhmää valmentaessaan kolmessa eri positiossa, jotka ovat ”suunnannäyttävä”, ”yhdessä joukkueen kanssa” ja ”mahdollistaja”. Edessä suunnannäyttäjänä esimies kirkastaa tavoitteen, näyttää rajat ja selkeyttää perustehtävää. Osana ryhmää esimies on läsnä, tekee yhteistyötä ja päätöksiä ja rakentaa palautekulttuuria arvostavan arvioinnin avulla. Taustalla mahdollistajana esimies havainnoi, osallistaa, antaa vastuuta ja luottaa. Esimiehen positiot ja toimintatavat vaihtelevat tilanteen mukaan sekä määrällisesti että laadullisesti. Olennaista on, että esimies käyttää näitä kaikkia positioita tietoisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 72.)

Osallistaminen on mahdollistamista käytännössä ja se edellyttää valmentavaa perusasennetta sekä oikeita työkaluja. Osallistamisen tavoitteena on saada ryhmä onnistumaan ja sitoutumaan työskentelyyn. Valmentavan esimiehen peruslähtökohta on se, että hän osallistaa monimuotoisesti, yksilöä tai eri kokoisia ryhmiä. Puhtaasti osallistavien työkalujen käytöstä puhutaan fasilitointina. Fasilitointi on ryhmän työn helpottamista ohjatun ryhmätyöskentelyn avulla ja sitä käytetään yleensä selkeästi rajattujen teemojen ja asioiden työstämiseksi, tavoitteena rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tehdä yhteisöllisiä valintoja. Vastuu päätöksistä pysyy kuitenkin sovitulla vetäjällä. Ryhmämuotoinen ongelmanratkaisu, osaamisen jakaminen ja oppiminen tulevat mahdollisiksi esimerkiksi osallistavalla ideoinnilla tai valmentavilla ryhmäkeskusteluilla. Osallistamisen tavoitteena on saada ryhmän jäsenten viisaus ja osaaminen ryhmän käyttöön. Olennaista osallistamisessa on, että työtapo palvelee tavoitetta ja ryhmän tilannetta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 123 – 124.) Tässä tutkimuksessa ryhmän valmentaminen ymmärretään osana valmentavan esimiehen toimintaa.

3 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Johtaminen on osaamista, jota kehitetään oppimalla (Nissinen 2004, 24). Johtaminen ei Juutin (2016, 7) mukaan riipu esimiehen ominaisuuksista tai taustasta, vaan siitä miten paljon esimies on kehittänyt johtamistaitojaan ja missä määrin hän on jatkossakin valmis niitä kehittämään.

Vesa Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen mallin, jota on käytetty Puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa vuodesta 1998 lähtien. Syväjohtamisen taustalla on transformationaalisen johtajuuden paradigma, mutta se edustaa siitä syvällisempää lähestymistapaa johtajana kehittymiseen (Nissinen 2004, 159). Syväjohtamisen kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen 2004, 32). Syväjohtamisen ja edellä esitellyn valmentavan johtamisen malleissa on paljon yhtäläisyyksiä. Osaamispyramidi (kuviokuva 6) puoltaa siksi paikkaansa tässä tutkimuksessa, vaikka se Nissisen (2004, 28) mukaan sisältääkin merkittävää kritiikkiä yhteiskunnassamme vallitsevia koulutuskäytäntöjä kohtaan.



Kuvio 6. Johtamisosaamisen pyramidi Nissistä (2004, 28) mukaillen.

Muuttuvassa maailmassa johtajana menestyminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja sen on oltava tavoitteellista ollakseen tehokasta. Johtamiseen liittyvät oppimistavoitteet määrittelee johtaja itse. Kun lähestymistapaan liitetään oma aito motivaatio ja halu kehittyä johtajana, lähestytään itseohjautuvuutta. Vuorovaikutusosaaminen ja ammattiosaaminen ovat johtajuuden ulospäin näkyviä osaamisalueita, ja oppijan tulee kohdistaa osaamisensa molempiin kehittyäkseen täysipainoisesti esimiehenä. Pyramidin perustan, eli oppimisen osaamisen, on oltava vahva. Esimiesten syväjohtamisvalmennuksessa oppiminen perustuu palautteeseen; palautteen antamiseen, pyytämiseen ja palautteen käsittelyyn. Esimiesvalmennuksella pyritään alusta lähtien myös työyhteisöjen kehittämiseen, jolloin jokainen henkilö organisaatiossa tulee kosketuksiin valmennuksen kanssa palautejärjestelmän kautta. (Nissinen 2004, 28 – 29, 103 – 105.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mukaan esimiehen tulee paitsi antaa niin myös pyytää palautetta, sillä palaute on mahdollisuus kehittyä esimiestyössä, jopa sen edellytys. Sen avulla esimies myös rakentaa entistä parempaa yhteistyötä tiimin jäsenten kanssa. Palautteen aito vastaanottaminen on enemmän kuin pelkkää teknistä kuulemistä ja palautteen sisällön mieleen palauttamista. Kriittinen palaute pistää varmasti tunteet liikkeelle, jolloin tunteiden voimakkuus kertoo asian merkittävyydestä. Ainostaan palautteen herättämiä tunteita analysoimalla ja käsittelemällä voi viestin ymmärtää ja ottaa vastaan ja myös oppia siitä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 104 – 106.)

Johtamisen kehittäminen tähtää siihen, että esimies kokisi hallinnan tunnetta työssään. On todennäköistä, että esimiehen kokema hallinnan tunne leviää koko esimiehen johtamaan työyhteisöön hänen entisestään parantuneen toiminnan myötä. (Juuti 2016, 94.) Johtamisen kehittämisessä eri tilanteisiin on valittava erilaisia kehittämistapoja. Nykyisessä maailmassa mikään kehittäminen ei voi olla vain yhden opin tai yhden menetelmän käyttämistä, vaan menetelmät ja viittekeyhkyt valitaan aina

tarpeiden mukaan. Tällöin ne sopeutetaan kulloisenkin organisaation kulttuurin ja tilanteen tarpeisiin. (Åhman 2004, 167.)

Johtajana kehittyminen edellyttää paitsi itseluottamus ja herkkyyttä palautteelle, myös halua, kykyä ja uskallusta kehittyä (Pirnes 2003, 164). Jotta osaamista voidaan kehittää, on osaamista arvioitava. Paras osaamisen arvioija on aikuinen henkilö itse, mikä hänellä on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseen tarkasteluun. Ensimmäinen askel osaamisen arvioinnissa on kehittää henkilöstön kykyä itsearviointiin ja oman oppimisprosessinsa johtamiseen. (Salojärvi 2009, 150.)

Johtamista koskevan teoreettisen tiedon omaksuminen voi omalta osaltaan edistää omista kokemuksista oppimista. Vielä paremmat mahdollisuudet kehittää itseään johtajana antaa kuitenkin konkreettisten työtilanteiden tarkastelu ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten kouluttajien, valmentajien, konsulttien, työnohjaajien ja kokeneiden ammattitovereiden kanssa. Johtamista voi oppia johtamalla, mutta vasta rohkeus pysähtyä tarkastelemaan, vastaako oma johtamistoiminta todella omalle johtamiselle asetettuja tavoitteita, voi syventää omaa oppimista. (Lönqvist 2005, 61.)

Uutela (2019) toteaa väitöstutkimuksessaan, että niin valmentamisen kuin valmentavan esimiestyön kehittämiseksi käytännössä oli tärkeää, että valmentavan esimiestyön periaatteet ja johtoajatus tunnistettaisiin, jolloin kehittämistoimenpiteitä voitaisiin suunnata nimenomaan valmennukselliseen näkökulmaan. Valmentavassa esimiestyössä esimies kehittää valmennuksellisesti paitsi yksittäistä tiimin jäsentä ja koko tiimiään niin myös itseään tavoitteiden mukaisesti. (Uutela 2019, 24.) Onnistuakseen tässä tehtävässä esimies tarvitsee työyhteisön ja organisaatiokulttuurin tukea.

3.1 Esimiesnäkökulma

3.1.1 Johtajuus ja itsetuntemus

Ryhmien yhteistyön rakentamiseksi tarvitaan johtajuutta. Johtajuus tulee esille johtamisen eri tavoilla. Esimiestyö on organisaation asemaan perustuva tehtävä, joka ei automaattisesti sisällä johtajuutta; voi olla statukseltaan esimies, mutta ryhmässä johtajuus on muilla. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 28.) Johtajuuden edellytyksenä on, että muut haluavat henkilön johtajakseen ja ovat valmiita tukemaan häntä sekä toimimaan hänen kumppaneinaan. Kun tilanne valitsee johtajan, on jonkun otettava vastuu ja tartuttava toimeen. Siksi ei ole olemassa yhtä johtajan mallia tai kymmentä johtajuuden edellyttämää ominaisuutta, vaan erilaiset tilanteet tarvitsevat johtajansa joiden johtamistyyli tai kokemus auttavat juuri kyseiseen ympäristöön tai tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Johtajuus annetaan sille, johon luotetaan ja jonka kanssa ollaan valmiita kohtaamaan haasteet. (Valpola 2015, 10 – 11.)

Johtajuudessa avainasemassa ovat ihmisten väliset sosiaaliset suhteet. Tällöin tarvitaan kiinnostusta siihen, mitä ihmiset tekevät ja kuinka heitä voidaan auttaa kehittymään. Kun johtajuutta tarkastellaan toimintana, ovat tekijöinä johtajat ja kohteena alaiset. Tämän mukaisesti johtajuuden tuloksellisuus nähdään alaisiin vaikuttamisena. Johtajuus voidaan

nähdä myös vuorovaikutusprosessina, jossa johtajat ja kanssatoimijat muodostavat merkityksellistä todellisuutta yhdessä, vaikka molemmilla onkin oma asemansa vuorovaikutuksessa. (Aaltio 2008, 8, 41.)

Ristikangas ja Ristikangas (2018) jakavat johtajuuden luonnollisesti otettuun, muodollisesti annettuun, vähitellen ansaittuun ja tekemällä opittuun johtajuuteen (kuvio 7). Kun johtajuus ja seuraajuus kulkevat käsi kädessä, ei seuraajuutta ole ilman johtajuuden ottamista ja sen ansaintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 28.)



Kuvio 7. Johtajuuden vahvistamisen eri muodot (mukailten Ristikangas & Ristikangas 2018, 31)

Luonnollinen johtajuus tapahtuu itsestään, ilman pakkoa tai tietoista valintaan, jolloin johtajuuden ottaminen on osa luonnollista tapaa toimia. Johtajaposition valinta antaa mahdollisuuden johtajuuden ottamiseen. Kuitenkaan virallinen asema ei vielä takaa sitä, että henkilöllä oli johtajuutta johdettaviensa edessä vaan tarvitaan tekoja, joilla johtajuus muuttuu ansaituksi. Omalla toiminnallaan organisaation ylin johto luo käsityksiä siitä, minkälaista johtajuutta yrityksessä arvostetaan. Johtajuus voidaan myös ansaita vähitellen. Johtajuus perustuu silloin vallitsevan ryhmäkulttuurin arvostamiseen, johon ensin sopeudutaan. Johtajuus perustuu asteittaiseen luottamuksen kasvuun, jolloin seuraajuutta saadaan diplomaattisin keinoin, pienin askelin. Ryhmän toimintatapoja ja ryhmäläisiä kunnioittamalla yksilö voi muuttaa ryhmää ja saada johtajuutta. Johtajuuden ottaminen on myös opittavissa, jolloin asetetun tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan kovaa ja päämäärätietoista työtä. Johtajuutta oppii tekemällä ja kokeilemalla. Tällöin hyväntahtoinen kannustus, aito kiitos ja tarkoituksenmukainen kyseenalaistaminen ovat oivallisia johtajuuden rakentamisen tapoja. Valmentava johtaja ansaitsee johtajuutensa ja haluaa jatkuvasti kehittyä siinä; kyse on johtajuuteen kasvamisesta. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 28 – 31.)

Itsensä tunteminen on itsensä johtamisen ja menestyvän esimiestyön keskeinen tekijä. Itsetuntemusta pidetään välttämättömänä edellytyksenä mahdollisuuksille onnistua valmentajana (Viitala 2007, 90). Itsetuntemus on tietoisuutta omasta käyttäytymisestä, sen vaikutuksista toisiin ja oman toiminnan tuloksellisuuteen (Ruohotie 2003, 155). Hyvän

johtamisen perusta on siinä, että johtaja kykenee ajattelemaan ja tiedostamaan omaa johtamistaan, sen onnistumista ja epäonnistumista (Virtanen & Stenvall 2010, 21). Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita, joka muodostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja niiden edellyttämästä reflektointitaidosta (Sydänmaanlakka 2017, 33). Itsetuntemus auttaa myös tulkitsemaan muita ihmisiä paremmin eli se todennäköisesti vaikuttaa tilannetajuun (Åhman 2004, 61). Realistisen minäkuvan omaava johtaja pystyy siten toimimaan linjakkaammin (Aaltonen et al. 2014, 165).

Omakuvan realismisuus on Pirneksen (2003) mukaan tärkein esimiehen käyttäytymisen tasoa ja tuloksellisuutta ennustava tekijä. Erityisen merkittävää on realismisuus omien ihmissuhdetaitojen suhteen. Tilanne on hyvin huono silloin, kun ympäristö kokee esimiehen ihmissuhdetaidot puutteelliseksi, mutta esimies ei itse tiedosta tai myönnä heikkouksiaan. Esimies ei tällöin näe oman käyttäytymisensä ja sen seurausten yhteyksiä, vaikka ilmapiiiri ja tulokset ovat tällöin yleensä huonoja. (Pirnes 2003, 35.)

3.1.2 Mentaaliset mallit, arvot ja asenteet

Johtamistaitojen kehittämisessä ensisijaista on esimiehen kyky muokata jatkuvasti omaa sisäistä maailmaansa. Pelkkä ulkoisen toiminnan ja käyttäytymisen kehittäminen ei auta kehittymään esimiehenä. Sillä ei myöskään saada aikaan sitä, että esimiehen vastuualueellaan olevat henkilöt vapaaehtoisesti pyrkisivät toteuttamaan hänen toiveitaan. Johtamisesta tulee tällöin helposti pakottavaa ja liialliselle suostuttelulle tai ulkoisten palkkioiden toiveille perustuvaa toimintaa. (Juuti 2016, 155.)

Johtamistehtävässä menestyäkseen esimiehen on kyettävä sovittamaan yhteen asioiden tekemien ihmisten kanssa. Erilaiset tilanteet vaativat esimieheltä erilaisia rooleja. Roolien oikeanlaista käyttöä saattaa vaikeuttaa, että jokainen meistä on oman kasvunsa myötä omaksunut erilaisia oletuksia ihmisistä ja maailmasta. Esimiehen on kyettävä työstämään näitä oletuksiaan ja rakentamaan omia mentaalisia rakenteitaan sellaisiksi, että ne vastaavat työyhteisön sosiaalista kulttuuria ja työn asettamia vaateita. Lisäksi hänen on kyettävä viestimään havaintonsa ja toiveensa mielekkäästi muille siten, että toiminta on koordinoitua ja tarkoituksenmukaista. Tämä edellyttää esimieheltä hyviä tunneälytaitoja, joilla tarkoitetaan itsetietoisuuden, itsesäätelyn, motivaation, empatian ja sosiaalisten taitojen yhdistelmää. (Juuti 2009, 108; Juuti 2016, 119.)

Johtajan arvot ja asiat, joihin hän uskoo tulevat esille johtamistyössä. Arvojensa mukaisesti toimivan johtajan toiminta on rehellistä ja aitoa. Selkeät arvot omaavat johtajat toimivat esimerkkeinä ja he ovat tietoisia siitä, miksi tekevät sellaisia päätöksiä kuin tekevät. Todennäköisesti he ovat myös sinut itsensä kanssa ja kokevat vähemmän stressiä. Tärkeää on arvojen näkyminen käytännössä ja arjen ratkaisujen perusteleminen strategian lisäksi myös arvoilla. Siksi on olennaista tehdä tietäväksi, miten jonkun arvon tulee näkyä käytännössä ja myös toimia näiden periaatteiden mukaisesti. Muuten arvot jäävät paperinmakuisiksi julkaisuiksi vailla arvoa. (Åhman 2004, 101.)

Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen ovat osa strategian toteuttamista ja siinä merkittävässä asemassa on asenne. Arvojen mukaiset, määritellyt, tiedostetut, haastavat, osaamiseen ja toimintatapaan sopivat sekä ympäristön tukemat tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin. Motivaation löytäminen on vaikeaa ja tavoite jää helposti saavuttamatta, mikäli koetaan, että on tehtävä jotakin, mitä itse ei arvosta. Syyt odotusten vastaiselle toiminnalle ovat samat kuin syyt muutosvastarinnalle: tiedon puute, osaamisen puute ja halun puute. (Åhman 2004, 104 – 105.)

3.1.3 Itsensä johtaminen ja reflektointi

Nykyajan johtamisteoriat korostavat, että itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolle lähtökohdan muodostavat omat tavoitteet ja visiot. Itsensä johtaminen voimaantumisen näkökulmasta on tietoisuuden kasvua, minkä avulla yksilö tulee tietoisiksi todellisesta minästään ja omista voimavaroistaan ja pystyy näin johtamaan itseään paremmin. Voimaantumiseen liittyvät muun muassa hyvä itseluottamus ja selkeät päämäärät, positiivisuus ja hyväksytyksi tulemisen tunne. (Sydänmaanlakka 2017, 29 – 37.)

Positiivinen elämäsenne, positiivinen ajattelu ja tapa suhtautua asioihin, on yksi itsensä johtamisen kulmakivistä. Olennaisena osana positiiviseen ajatteluun kuuluu muun muassa erilaisuuden hyväksyminen. Positiivisen ajattelun hallitseva yksilö kykenee kääntämään negatiiviset ajatukset, epäonnistumiset ja kriisit vahvuuksiksi, joista hän ammentaa voimaa. (Sydänmaanlakka 2017, 40.) Esimies voi luoda hyvän suhteen vastuualueellaan oleviin ihmisiin omaksumalla heihin ja heidän voimavaroihinsa myönteisesti suuntautuvan asenteen. Samalla esimies voi saada eväitä oman työnsä tarkasteluun kriittisesti ja reflektiivisesti. (Juuti 2016, 92.)

Merkityksen ja tarkoituksellisuuden tunne työssä antaa Aaltion (2008) mukaan pohjaa itsejohtamiselle. Myös ammatilliset verkostot voivat auttaa, koska niiden jäsenet jakavat samankaltaisia kysymyksiä ja toiveita. Itsejohtamisessa opitaan Aaltion mukaan tuntemaan oman myönteisen olon ja työsuorituksen välistä yhteyttä, parannetaan laadullisesti ajankäyttöä, suunnataan sitä strategisesti paremmin ja ohjataan omia tunteita rakentaviin ja energiaa antaviin. Mentaaliset mallit, totut ajatukset ja tulkinnat omasta käyttäytymisestä voidaan saada liikkeelle, ja ne voivat muuntua omaa suoritusta ja hyvinvointia paremmin tukeviksi. (Aaltio 2008, 256.)

Åhmanin (2004) mukaan itsensä johtamisessa on tärkeää oivaltaa oman mielen johtamiseen liittyviä tekijöitä eli sitä, miten ohjata omia tunteita, ajatuksia ja tahtoa. Olennaista oman mielen alueella on valita tietoisesti se, miten eri tapahtumat elämässään haluaa selittää ja se, minkä merkityksen näille tapahtumille antaa. Tärkeää on tuntea oma kehittyvä itsensä, saavuttaa myönteinen minäkäsitys, tiedostaa ja tarvittaessa uudistaa omia asenteita ja uskomuksia, oppia uutta ja opetella pois vanhasta. Åhmanin väitöskirjan tulosten perusteella oman mielen johtamista pidettiin yksilön menestyksen kannalta tärkeänä kaikille organisaatioissa toimiville yksilöille, mutta vielä hieman tärkeämpänä kuin muille sitä pidettiin johtaja- ja esimiesasemassa oleville. (Åhman 2004, 122 – 123)

Johtajana kasvaminen on Åhmanin (2004) mukaan ihmisenä kasvamista, itsensä analysointia, tiedostamista ja oppimista minäjoustavuuden, tulosjoustavuuden, sinäjoustavuuden ja muutosjoustavuuden alueilla.

1. Minäjoustavuus

- Yksilö tuntee hyvät ja huonot puolensa sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen itseensä ja ympäristöönsä.
- Yksilö arvostaa itseään siitä huolimatta, että tiedostaa myös rajoituksensa.
- Yksilö uskoo omiin kehittymismahdollisuuksiinsa ja uskoo selviytyvänsä haasteellisistakin tehtävistä.
- Tärkeä alue, johon pystytään vaikuttamaan muun muassa henkilökohtaisen valmennuksen avulla.

2. Tulosjoustavuus

- Yksilö valikoi tietoisesti omat tavoitteensa, tiedostaa motivoitumistapansa ja kykenee toimimaan tavoitteiden suuntaisesti.
- Yksilö tiedostaa omat arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.
- Tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuus edistää tavoitteiden saavuttamista.

3. Sinäjoustavuus

- Ihminen kykenee tehokkaaseen vuorovaikutukseen myös verkostoissa.
- Yksilö tiedostaa ihmiskäsityksensä ja sen merkityksen toimiessaan toisten kanssa.
- Ihmiskäsitys on henkilökohtainen näkemys tai uskomus, joka kuvaa sitä, millaisia ihmiset mielestämme ovat, miten he yleensä toimivat, mihin he kykenevät, miten heitä pitäisi johtaa ja mitkä asiat yleensä ohjaavat eli se on eräänlainen yleisasennoituminen ihmiseen. Käsitksemme vaikuttavat muun muassa vuorovaikutuksessa.

4. Muutosjoustavuus

- Yksilö tiedostaa oman maailmankuvansa, uskomuksensa ja asenteensa ja niiden merkityksen kokemuksilleen. Hän kykenee muokkaamaan niitä tarvittaessa.
- Vanhentuneina ne saattavat olla esimerkiksi johtamisen onnistumisen esteenä. (Åhman 2004, 132 – 133.)

Edellä esitetty Åhmanin kuvaus mielen johtamiseen liittyvistä tekijöistä on luotu nimenomaan työelämässä esiintyviin kehittämistarpeisiin ja vastaamaan niihin haasteisiin, joihin organisaatiossa työskentelevät ihmiset joutuvat. Sen tarkoitus on auttaa toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä, ja sitä voidaan hyödyntää johdon ja muun henkilöstön kehittämisessä sekä käyttää organisaation toiminnan tehostamiseen. (Åhman 2004, 135.)

Itsensä johtamiseen keskeisesti liittyvä termi on reflektointi. Reflektointi on syvällistä itsearviointia, jonka avulla ihminen tiedostaa ja tunnistaa sekä tarvittaessa muuttaa ajattelumallejaan, asenteitaan ja uskomuksiaan (Åhman 2003, 47). Se on myös kykyä ottaa etäisyyttä kokemuksiin ja halua tarkastella niitä ulkopuolisen silmin, jolloin kokemusten analysointi on helpompaa (Juuti 2016, 121). Reflektoinnin edellytyksenä on avoin asennoituminen ja älyllisen ajattelun taito, ja sitä käytetään toiminnan suuntaamiseksi ja ongelmanratkaisustrategioiden uudelleen arvioimiseksi. Merkittävät aikuisiän

oppimiskokemukset sisältävät aina kriittistä reflektiota eli uudelleenarviointia suhteessa siihen tapaan, jolla ongelmat asetetaan, mutta myös omaan asennoitumiseen havaitsemiseen, tietämiseen, uskomiseen, tuntemiseen ja toimimiseen. (Mezirow 1998, 8, 30.).

Reflektiiviseen ajatteluun kykenevät ihmiset ovat valmiita muuttamaan tapojaan ja asennoitumistaan ja onnistuvat myös erilaisissa uraratkaisuissa sekä muutostilanteissa muita paremmin (Ruohotie & Honka 2003, 9). Esimiehen johtamistaitojen kehittyminen tapahtuukin pääosin omien kokemusten reflektoinnin avulla. Reflektiota tehdessään esimiehen on kyettävä etäännyttämään itsensä paitsi reflektion kohteena olevaan tilanteeseen liittyvistä pyrkimyksistään mutta myös uraansa liittyvistä toiveista. Tämän vuoksi esimiehen onnistunut reflektio on vaikeaa. (Juuti 2016, 121 – 122.)

Argyris ja Schön (1974; 1977) nimittävät käyttöteoriaksi sitä mallia, jonka mukaan ihmiset todella toimivat. Ihmisten on vaikea huomata toimivansa eri tavoin kuin he väittävät, sillä he ovat asettaneet tietyt periaatteensa ihanteikseen. Koska nuo toimintamallit ovat heidän ihanteinaan, heidän on vaikea uskoa, etteivät he itse toimisi ihanteidensa mukaisesti. Refleктоiva esimies hyötyykin suuresti, jos hän saa palautetta myös muilta ihmisiltä ympärillään ja hankkii kehittymisensä tueksi tietoja ja taitoja myös muilla keinoilla kuin itsereflektion harjoittamisella. (Juuti 2016, 124.)

3.1.4 Esimies oppimisen esimerkkinä oppivassa organisaatiossa

Valmentavan esimiestyön tarkoituksena on, että esimies kehittää valmennuksellisen otteen avulla yksittäistä tiimin jäsentä, koko tiimiä ja myös itseään tavoitteellisesti. Valmentava johtamismalli vaatii sekä esimieheltä että työntekijöiltä kiinnostusta ja motivaatiota itsensä kehittämiseen sekä kykyä itsereflektioon. Malli palvelee siten oppivan organisaation ajatusta; organisaatio itsessään ei opi, vaan se oppii vain siellä toimivien yksilöiden oppimisen ja osaamisen jakamisen kautta (Argyris 1994,8).

Peter Sengen (1990) laajalti alan kirjallisuudessa hyväksytty oppivan organisaation malli koostuu neljästä ydinperiaatteesta ja kaikki ydinperiaatteet huomioivasta kokonaisajatteluperiaatteesta. Ydinperiaatteet ovat yksilötason henkilökohtainen kyvykkyys, toimintaa ohjaavat ajattelumallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Viides, kokonaisajattelua korostava periaate on nimetty systeemiajatteluksi. (Senge 1990, 6 – 10.)

1. **Henkilökohtainen kyvykkyys.** Sengen (1990) mukaan henkilökohtainen kyvykkyys on yksilön omien arvojen ja päämäärien kirkastamista. Kyvykäs yksilö, jolla on paljon niin sanottua persoonallista voimaa, on tietoinen omasta tietämättömyydestä ja kehittymisen kohteistaan. Hän on motivoitunut ja sitoutunut jatkuvaan oppimiseen, asettaa itselleen tavoitteita ja on valmis ylittämään oman mukavuusalueensa tavoitteen saavuttaakseen. Hän myös keskittää energiansa haluttuun asiaan silloinkin, kun polku on vaikeakulkuinen eikä valmiita toimintasääntöjä ole. Esimies rohkaisee muita henkilökohtaisen kyvykkyiden kehittämisessä parhaiten toimimalla itse esimerkkinä. (Senge 1990, 141 – 173.)

2. **Ajattelumallit.** Mentaaliset ajattelumallit ovat syvään juurtuneita olettamuksia ja uskomuksia maailmasta, jotka ohjaavat toimintaamme. Oleellista on oppia tunnistamaan nämä mallit ja rikkomaan totuttuja rutiineja niin, että asioihin osataan suhtautua uudella tavalla. Mentaaliset mallit auttavat yksilöä käsittelemään informaatiota ja tekemään nopeita päätöksiä, eli ne tuovat turvaa ja helpottavat ajattelua. Mallit voivat kuitenkin myös estää aktiivista ajattelua ja luovuutta, koska ne toimivat suodattimena sille, mitä näemme ja koemme. Siksi halu kyseenalaistaa oma toiminta on tärkeää; ellei yksilö tiedosta, miksi eri tavalla tekeminen on tarpeellista, ei toiminta muutu. Mentaalisten mallien haastaminen on uudistavan oppimisen perustekijä, sillä juuri piintyneet ajattelumallit estävät parhaiden ideoiden toteutumisen. Tällöin ideoiden tukahduttaminen estää myös henkilökohtaisen kyvykkyyden kasvun eli yksilöissä oleva luovuus ja samalla koko organisaatiota hyödyttävä voimapotentiali jää käyttämättä. Sengen mukaan oppivassa organisaatiossa ideoita ei torjuta, vaan kyseenalaistamiseen ja erilaisten näkemysten esittämiseen kannustetaan. Tällä tavoin tietoisesti motivoidaan yksilöitä omien voimavarojensa esille tuomiseen. Oppimisen kannalta keskeiseksi nousee juuri kyky kyseenalaistaa ja reflektoida omaa toimintaa. (Senge 1990, 174 – 204.)
3. **Yhteinen visio.** Organisaatiossa jokaisella on oltava selkeä kuva siitä, mitä halutaan. Yhteisen tulevaisuudenkuvan eli vision tärkein ominaisuus on sen koordinoivassa voimassa. Ihmiset eivät tee asioita ainoastaan siksi, että heidän on pakko, vaan siksi, että he haluavat toimia tavalla, joka tukee houkuttelevaa tulevaisuudenkuvaa. Onnistuneesti visio voi toteuta vain, jos esimiehet kykenevät antamaan sille merkityksen. Siksi esimiesten täytyy ensin itse ymmärtää visio ja sitoutua siihen, minkä jälkeen tahtotila muutetaan toiminnaksi eli luodaan ymmärrystä siitä, mitä visio kunkin arkityössä tarkoittaa. Vision voima tulee esiin vasta kun useimmat työntekijät ovat ymmärtäneet sen ja sitoutuneet siihen. (Senge 1990, 205 -232.)
4. **Tiimioppiminen.** Yksilöiden merkitys oppivassa organisaatiossa on suuri, mutta Sengen mukaan tiimit ovat yksilöitäkin tärkeämpiä. Yhden ihmisen taidot eivät riitä kokonaisen organisaation hallitsemiseen, vaan vasta yhteen liitetty osaaminen ratkaisee. Tällöin opitun siirtäminen korostuu. Tiimioppiminen alkaa dialogilla, joka antaa jäsenille mahdollisuuden esittää ajatuksensa asiasta. Ideoiden esittämisen salliminen on oleellista. Kuitenkaan pelkkä ideointi ei riitä, vaan toimivat ideat on tunnistettava ja vietävä käytäntöön. Tähän tarvitaan tiimin tukea ja tiimioppimista. (Senge 1990, 232 – 269.)
5. **Systemiajattelu.** Systemiajattelu on oppivan organisaation kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa systeemi ei ole pelkästään osiensa summa, vaan se on niiden vuorovaikutuksen tulos.

Esimiesten merkitystä koko organisaation oppimisessa voidaan pitää keskeisenä. Esimiesten on omalla esimerkillään osoitettava oppimisen tärkeys, halua oppimiseen ja sitouduttava siihen ensin, sillä ihmiset tarvitsevat roolimalleja kehittääkseen itseään. Mikäli organisaation johdossa ei osata oppia ja muuttaa ajattelumalleja, ja siellä on liikaa ihmisiä, jotka eivät pidä itsensä kehittämistä tarpeellisena, koko organisaation oppiminen estyy. (Ruohotie 1998b, 107; Ojala 2002, 54, 68, 259 – 260.) Kun halutaan luoda muutostahtoa ihmisissä, pitää aina ensin katsoa, mitä itse tekee (Kotter 2009, 83).

Motivaatio ja tahto sekä asenne liittyvät keskeisesti oppimiseen. Konaatio viittaa mentaalisiin prosesseihin, jotka auttavat yksilöä kehittymään. Konatiivisia rakenteita luonnehtivia käsitteitä ovat impulssi, halu, tahto ja määrätietoinen pyrkimys. Konatiivisen alueen motivaatioon liittyviä rakenteita ovat sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio sekä erilaiset odotukset, tulkinnat ja uskomukset. Motivaation kehittymiseen vaikuttavat esimerkiksi itsearvostus sekä usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Tahdonalaisia rakenteita puolestaan ovat muun muassa sitkeys tai tahto oppia. Motivaation ja tahdon erottaminen toisistaan on välttämätöntä, koska jopa voimakkaasti motivoituneiden opiskelijoiden voi olla vaikeaa asettaa selkeitä tavoitteita ja toteuttaa aikomuksiaan. (Ruohotie 1998a, 33 – 35.)

Mielenkiinnon kohteet voidaan ymmärtää positiivisina asenteina, joiden kehittymisen tuloksena yksilö asettaa etusijalle tiettyjä pyrkimyksiä ja tehtäviä. Kiinnostuksen puute voi tällöin merkitä asenteen vastaista toimintaa tai jopa ikävystymistä. Motiiveista puhuttaessa voidaan viitata tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ja ne ovat siten päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Kannusteet voivat palkita sisäisesti (oppija kokee työn iloa) tai ulkoisesti (oppija ponnistelee saadakseen hyvä arvosanan). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien puolesta. Niitä ei kuitenkaan voida pitää täysin erillisinä. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että motivaatio on sisäisesti välittynyt tai että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio on lisäksi yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttämiseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan on riippuvainen ympäristöstä, jolloin se tyydyttää alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. Vapaaehtoisuuteen perustuva opiskelu ohjautuu paljolti sisäisten palkkioiden varassa. Tällöin ihmiset hakeutuvat opiskelemaan sisältöjä, joista he ovat kiinnostuneita ja olettavat opiskelun tuottavan edistymisen kokemuksia ja auttavan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Samalla sisäisesti motivoituneet opiskelijat asettavat yleensä suuria vaatimuksia ja odotuksia opetukseen sisältöön ja opetusjärjestelyihin. (Ruohotie 1998a, 36 – 39.)

Esimiehen hyvä itsetuntemus ja itseluottamus luovat paremmat edellytykset omien ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiselle ja motivoivat itsensä kehittämiseen. Saadakseen työyhteisön oppimaan omista kokemuksistaan, kiinnostumaan työstä ja sen kehittamisestä, esimiehellä on oltava henkilökohtainen kehittämishalu ja ennakkoluulottomuutta, minkä lisäksi hänen johtamistyylinsä ja –keinonsa on tuettava kehittämistoimintaa (Järvinen 2001, 72). Usein kuitenkin juuri hyvin koulutetut asiantuntijat ja johtajat ovat itse huonoja

oppimaan. He ovat hyviä täsmällisen tiedon tai taitojen oppimisessa, mutta eivät syvällisemmässä oppimisessa, joka edellyttää kriittistä analysointia, ajatusten, asenteiden ja uskomusten uudistamista ja sitä kautta toiminnan muutosta. (Argyris 1997, 84: Åhman 2004, 165.)

Suurin osa oppimisesta ja kehittymisestä voi kaatua ihmisen defensiiviseen asenteeseen. Tällöin yksilö pyrkii pysymään uskollisena omille perusteluilleen ja päätelmilleen, ja näin parhaansa mukaan välttämään niiden objektiivista testaamista (Ruohotie 1998a, 138). Argyriksen (1997) tutkimuksessa asiantuntijat kokivat uhkaksi sen, että heidän rooliaan tarkasteltiin kriittisesti. Sen sijaan, että kukin olisi pohtinut ja tarkkaillut omaa todellista käyttäytymistään ja sen seurauksia, asiantuntijat kiinnittivät oman ja yrityksensä huomion täysin muualle. Tällainen defensiivinen käytös pysäytti niin asiantuntijan oman kuin organisaationkin oppimisen. (Argyris 1997, 84 – 85.) Hankalilta tunteilta suojautuminen, kiusaantumisen, uhkan, haavoittuvuuden ja epäpätevyyden tunteen välttäminen toimivat tehokkaasti oppimisen esteenä (Ruohotie 1998a, 138).

Uudistuminen edellyttää hyvää itseluottamusta; on uskallettava mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, otettava riskejä ja tunnustettava oma keskeneräisyys. Oppiakseen jotain uutta on myös annettava itselle lupa epäonnistua ja tehdä virheitä. (Sydänmaanlakka 2017, 33.) Jos esimies itse ei kykene tähän, sitä on vaikea sallia omille johdettavillekaan.

3.2 Organisaationäkökulma

3.2.1 Johtamisen kehittämisen toteuttaminen

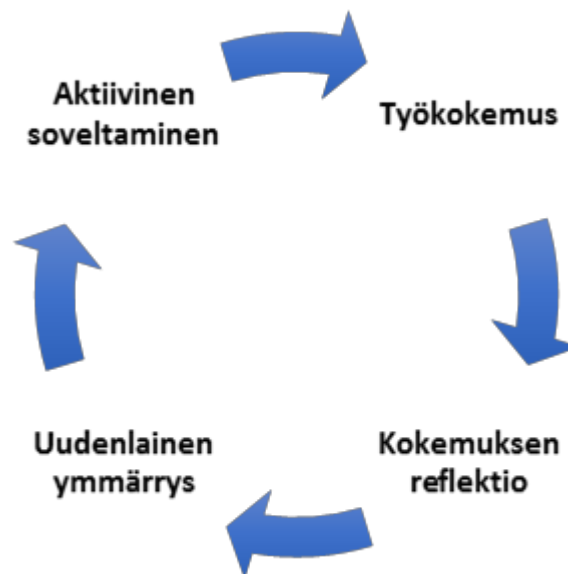
Johtajana kehittyminen edellyttää suunnitelmaa siitä, miten johtamistaitoja tulisi parantaa (Ruohotie & Honka 2003, 129). Johtajana kehittyminen on ensisijaisesti johtajan itsensä vastuulla, mutta johtajat ja esimiehet tarvitsevat kuitenkin tukea kehittyäkseen (Pirnes 2007, 215.) Perinteisesti osaamisen kehittämisen menetelmäksi mielletään ensisijaisesti täydennyskoulutus, mutta todellisuudessa kaikista osaamisen kehittymisestä valtaosa tapahtuu työpaikoillamme (Salojärvi 2009, 153). Åhmanin (2004, 154) mukaan perinteisten kurssien sijaan tehokas kehittäminen toteutuu usein paremmin palautteen saamisen, strategian vauhdittamisen, käytännön arkeen liittyvän yksilö- ja ryhmävalmennuksen sekä henkilökohtaisen valmennuksen ja mentoroinnin kautta. (Åhman 2004, 154 – 155.)

Kun työnohjaus tarjoaa kehyksen johdon kehittymiselle itsetuntemuksessa ja vuorovaikutuksessa dialogin ja reflektion keinoin, niin mentorointi puolestaan on vapaamuotoisempi kehittymishenkinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori on yleensä ohjattavaansa alalla tai ammatissa kokenempi henkilö. Valmentamisella on samanlaisia lähtökohtia kuin työnohjauksella ja mentoroinnilla, mutta prosessi on selvästi rajattu ja toiminta on vahvasti sidoksissa liiketoiminnallisiin asiakokonaisuuksiin ja tavoitteisiin. Edellä mainitut ohjaukselliset ja prosessinomaiseen työskentelyyn keskittyvät menetelmät ovat muita menetelmiä syvällisempiä ja vaikuttavampia, sillä ne panostavat tiedollisen

kehittymisen lisäksi myös tunteiden, sosiaalisten suhteiden ja käyttäytymisen reflektointiin ja kehittämiseen. (Luoma & Salojärvi 2007, 32 – 35.)

Sen sijaan, että organisaatiossa käytettäisiin ulkopuolista valmentajaa, voi organisaatio luoda oman coaching-järjestelmänsä, jossa se kouluttaa joukon ihmisiä toimimaan toisten valmentajina. Tämän käytännön hyöty on se, että valmentajat tuntevat tarkasti organisaation ja sen tavoitteet. Tällainen valmennus voidaan myös kokea normaaliksi arkipäiväiseksi toiminnaksi, jota ei tarvitse erikseen perustella tai kyseenalaistaa. (Hirvihuhtha 2006, 7.) Beattien ym. (2014) mukaan monet käytännölliset ja toimivat vertaisvalmennussuhteet syntyvät organisaation muodollisissa tapahtumissa, kuten organisaation sisäisillä kursseilla tai johdon kokouksissa. Vertaisvalmennuksen hyöty on nähty laajalti siinä, että osapuolet pystyvät keskustelemaan sellaisista ihmisten johtamiseen liittyvistä ongelmista, joita he eivät voi jakaa työntekijöiden tai oman esimiehensä kanssa. Tämmöinen mahdollisuus ongelmien jakamiseen toimii ”varaventtiilinä”, joka vähentää esimiesten stressiä. (Beattie et al. 2014, 190.)

Esimiehen valmiudet oppia johtamistaitoja lisääntyvät Juutin (2016) mukaan, mikäli työssäoppiminen ja esimiestaitoihin liittyvä valmennus nivoutuvat toisiinsa sopivasti. Esimiehen työssä oppimista voidaan tällöin luonnehtia tapahtumasarjaksi (kuvio 8), jossa työhön liittyvät tilanteet tarjoavat esimiehelle ”oppimispolkuja” hänen kulkiessaan erilaisilla ”johtamisen harjoitusradoilla”. Esimies kohtaa työssään työyhteisön ammatillisiin seikkoihin liittyviä pulmia sekä työympäristön sosiaaliseen ympäristöön liittyviä seikkoja. Toimintansa avulla hänen on kyettävä liittämään nämä seikat yhteen ja saamaan aikaan onnistunutta toimintaa. (Juuti 2016, 117 – 119.)



Kuvio 8. Oppimisen kehä Juutia (2016, 120) mukaillen.

Kuvion mukaisesti esimiehen työssä oppiminen alkaa siitä, että esimies kohtaa työssään erilaisia tapahtumia. Tapahtumia myöhemmin reflektiivisesti pohtimalla hän voi oppia kokemuksistaan. Oppimisen edellytyksenä on, että reflektion avulla esimies kykenee ymmärtämään kokemaansa uudella tavalla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi niin, että hän

liittää pohdintansa tuloksena kokemukset teoreettiseen ainekseen. Esimies on hyötynyt kokemustensa reflektoinnista, mikäli hän vielä lisäksi kokeilee uudenlaisia toimintamalleja työssään. (Juuti 2016, 120.)

Yhtenä johtamisen kehittämisen keinona on jo vuosikymmenten ajan käytetty johtajuuden arviointeja (Juuti 2016, 117). Pirneksen (2003) ”kehittyvä johtajuus” –ajattelukehityksen puitteissa kehittäminen käynnistyy johtamiskäyttämisen arvioinnilla. Jos arviointi tehdään samanaikaisesti kaikista työyhteisön esimiehistä, saadaan samalla selvä kuva yksikön johtamiskulttuurista yleensä ja esimiehille mahdollisuus vertailuun. Tämä mahdollistaa keskustelun yksikön johtamiskäytännöstä ja sen kehittämistarpeesta. (Pirnes 2003, 149.) Johtajuuden arvioinnit eivät kerro esimiehen alitajunnasta mitään, mutta ne voivat paljastaa esimiehen toiminnassa esiintyviä sokeita pisteitä. Pelkkä arvioinnin tekeminen ei kuitenkaan vielä saa aikaan kehittymistä, vaan kehittämiskohteet on työstettävä kehityssuunnitelmaksi, jonka esimiehen itsensä pitää päättää toteuttaa. Suunnitelman sisällön kertominen työyhteisössä on ensimmäinen askel kehityssuunnitelman toteuttamisessa. (Juuti 2016, 134 – 135.)

Johtajuuden arviointeja käytettäessä esimiestaitojen opetteluun suurin pulma on, kuinka arvion saanut esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen. Ihannetapauksessa esimies haluaa palautetta ja on siksi kiitollinen niin myönteisestä kuin kielteisestäkin palautteesta. Tavallisesti esimies ei kuitenkaan oikein ymmärrä sitä, miksi hänen tulisi kehittyä esimiehenä. (Juuti 2016, 135) Palautteesta saatavan hyödyn edellytyksenä on täydellinen luottamus palautteen oikeellisuuteen eli luottamus palautemenetelmään sekä palautteen antajaan (Pirnes 2003, 153 – 154). Suurimman esteen kehittymiselle muodostaa tällöin se, kuinka esimies saamaansa palautteeseen suhtautuu (Juuti 2016, 135).

Erillisen johtamiskoulutukseen sijaan voi joskus olla tehokkaampaa se, että johtaja yksinkertaisesti keskustelee oman tiiminsä kanssa siitä, millaista johtamista yhteisesti halutaan luoda strategian toteuttamisen mahdollistamiseksi ja millainen rooli kullakin ihmisellä sen luomisessa on. Tämä on samalla myös organisaation potentiaalinen hyödyntäminen. Tiimi voi käsitellä arjen haasteita yhdessä johtamisen osalta ja yhdistää siihen esimerkiksi 360 asteen palautteen pohdinnan yhdessä. Pohdintaa voidaan tehdä myös joko sisäisen tai ulkopuolisen konsultin avulla, jolloin konsultin rooli on yhä enemmän valmentajan ja fasilitaattorin rooli. Tällöin organisaation omaa sisäistä osaamista hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja odotuksetkin saadaan selkiytettyä entistä paremmin. (Åhman 2004, 168.)

Osaamisen kehittäminen tukien esimiehen uutta roolia käytännössä on valmentavan johtamisen toiminnallistamisen kannalta tärkeää. Yhtenä toiminnallistamisen avaintekijänä toimii koulutusohjelman kunnollinen suunnittelu ja toteutus.

Osaamisen arvostus Ristikankaan ja Ristikankaan (2018) mukaan näkyy käytännössä siinä, miten yrityksessä panostetaan esimiestyön kehittämiseen ja arviointeihin. He painottavat, että mittaamisessa on keskityttävä kehittymiseen, ei pelkästään sen hetkisen tilanteen arvioimiseen. Palaute on valmentavassa kulttuurissa heidän mukaansa mahdollisuus, ei uhka. Samalla erilaiset johtamisarviointit ja niistä saatava palaute tukevat ryhmän sisäistä

keskustelukulttuuria. Osaamisen arvostus näkyy valmentavassa kulttuurissa erilaisina käytännön toimina. Kun osaamisen kehittäminen tapahtuu pitkällä aikajänteellä, jää työntekijöille aikaa palautua ja reflektoida. Myös ulkopuolisten valmentajien käyttöä suositaan näkökulmien lisäämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 273 – 274.)

Martinin (2010) mukaan koulutusohjelman kunnollinen suunnittelu ja toteutus toimivat toiminnallistamisen yhtenä avaintekijänä. Koulutusohjelma tulisi ensinnäkin suunnitella osallistujien sekä organisaation tarpeet huomioiden. Muita tärkeitä tekijöitä koulutusohjelman suunnittelussa ovat muun muassa koulutusohjelmien tavoitteiden kommunikointi ja osanottajien osallistaminen. (Martin 2010, 521.) Walderseen (1997) mukaan esimiehet oppivat parhaiten, kun heidät valtuutetaan itse keräämään tietoa organisaation toiminnasta ja he sovittavat tämän tiedon ohjatusti kehittämiseen liittyvään teoriaan, sen sijaan, että heille annettaisiin valmiita vastauksia tai toimintamalleja. Koska oppiminen on asteittaista, on koulutusohjelma viisasta jaksottaa pidemmälle aikavälille, jotta esimiehillä on aikaa reflektoida opittua käytännössä. (Waldersee 1997, 727.)

McCarthy ja Milnerin (2013, 775) mukaan valmentamiseen liittyvien taitojen opettamisen lisäksi koulutuksessa on myös luotava ymmärrystä, miten esimiehet voivat hyödyntää valmentamista omassa organisaatiossaan ja roolissaan. Johnson (2008) puolestaan painottaa, että pelkästään uuden tiedon opettamisen sijaan johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä esimiesten mentaalisten mallien kehittämiseen tai muuttamiseen. Hänen mukaansa lupaavin metodi mentaalisten mallien kehittämiseen on aiempia mentaalisia malleja haastavat tilannespesifit kokemukset, jotka pakottavat tarkastelemaan kriittisesti käyttäytymisen taustalla olevia uskomuksia. (Johnson 2008, 86.)

McCombin (2012) mukaan organisaation kehittämisestä vastaavat henkilöt eivät voi olettaa, että esimiehet automaattisesti tukevat valmentavaan johtamiseen liittyvää kehittämissanketta. Siksi jo koulutusta suunniteltaessa on varmistettava, että se sisältää taitoihin liittyvän elementin lisäksi myös motivoinnin; on luotava ymmärrystä vaadittavan sitoutumisen asteesta ja tarvittavan panostamisen määrästä eli niistä haasteista, joita valmentavan esimiehen roolin omaksumiseen liittyy. Ilman tätä etukäteen luotua ymmärrystä on vaarana, että saatua koulutusta ei olla halukkaita viemään käytäntöön. (McComb 2012, 92.)

3.2.2 Opitun siirtäminen osaksi organisaation toimintaa

Johtamisvalmennuksen vaikuttavuus liittyy kiinteästi esimiehenä kehittymiseen. Mikäli esimies tiedostaa johtamisvalmennuksen merkityksen, hän voi ryhtyä hankkimaan uusia tietoja johtamisesta. Tietojen ymmärtäminen auttaa esimiestä pääsemään alkuun työssään, mutta uudet tiedot eivät vielä sellaisenaan kuitenkaan muodostu taidoiksi. Vain jatkuva harjoittelu tuottaa taitoja. Uudenlainen ymmärrys kaikkien johtamisen liittyvien asioiden keskinäisriippuvuudesta auttaa uusien taitojen soveltamisessa. Taitava esimies osaa paitsi soveltaa omaksumiaan tietoja ja taitoja myös kehittää oman vastualueensa toimintaa. (Juuti 2016, 130 – 131.)

Osaaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2017) mukaan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän lopputuloksen kussakin tilanteessa. Asenne on tärkeä osa osaamista, sillä siihen kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. Osaaminen näkyy konkreettisen toiminnan kautta, kyvyssä toimia tarkoituksenmukaisesti tietyssä tilanteessa. Vasta silloin, kun jotain sovelletaan käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaalakka 2017, 86 – 87.) Virtanen ja Stenvall (2010, 19) toteavat kokemukseensa perustuen, että nimenomaan soveltamisen taidoissa suomalaisilla julkishallinnon johtajilla ja esimiehillä on vielä paljon parannettavaa.

Pirneksen (2003) mukaan osaamisen korkein taso on valmentaa ja kehittää muita. Se on taso, jolle jokaisen esimiehen pitäisi pyrkiä. (Pirnes 2003, 180). Oppiminen on syvällisempää silloin, kun omaa ymmärrystä opitusta sovitetaan oikeisiin tilanteisiin ja käydään läpi yhdessä toisten kanssa. Siirtämistä voi harjoitella pohtimalla jokaisen oppimiskokemuksen jälkeen, mitä uusi tieto omassa työssä tai omassa organisaatiossa merkitsee, ja kuinka sitä voidaan soveltaa. Koulutuksen kautta hankittuja tai itseopiskeltuja tietoja on joka tapauksessa testattava ja varmistuttava niiden toimivuudesta. (Ojala 2004, 122; Pirnes 2003, 153.)

Valmentava johtamismalli vaatii niin esimieheltä kuin työntekijältäkin kiinnostusta ja motivaatiota itsensä kehittämiseen ja myös kykyä itsereflektioon. McComb (2012) painottaakin, että valmentavan johtamisen implementointivaiheessa on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstö on riittävän motivoitunutta kehittämään toimintaansa. Pelkkä valmentavasta johtamisesta tiedon välittäminen esimerkiksi keskijohdolle ei riitä pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi. Usein valmentavaan johtamistapaa siirtyvissä organisaatioissa oletetaan, että kun ensin keskijohdolle on kerrottu, kuinka valmentamista tehdään, käyttävät he uusia ”taitoja” suhteessa alaisiinsa, jotka puolestaan vievät asiaa eteenpäin omille alaisilleen. Tällä tavalla valmentavaa johtamista, niin kuin mitään muutakaan uutta toimintatapaa, ei kuitenkaan välttämättä saada toteutumaan organisaatiossa. Johtajilta on tällöin unohdettu kysyä, ovatko nämä motivoituneita käyttämään ylimääräistä aikaa ja energiaa johtamistapansa kehittämiseen. Mikäli he eivät näe suoraa hyötyä panostukselleen, ei muutosta todellisuudessa ala tapahtua. Puutteita voi olla myös yksittäisen esimiehen lähtötaidoissa. (McComb 2012, 91 – 93.)

Motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajaksi eikä toteuttamaan sitä, jos hänellä ei ole siihen aikaa ja olosuhteita (Viitala 2007, 92). Mikäli valmentavaa johtamista halutaan todella tuoda organisaatioon, on ensin huolehdittava siitä, että esimiehillä on muilta töiltä riittävästi aikaa, mutta myös halua ja kykyä kehittää valmentajan taitojaan. Esimerkiksi ennen koulutusta tehdyn kyselyn avulla voidaan kartoittaa sopivat esimiehet koulutukseen. Oleellista on myös järjestää koko organisaation laajuisia koulutustilaisuuksia koskien valmentavaa kulttuuria. Näissä foorumeissa olisi oltava mahdollisuus keskustella ja vaihtaa näkemyksiä uuden toimintatavan eduista ja haitoista,

jotta kaikki tietävät, mitä kehittäminen heiltä ja heidän lähipiiriltään vaatii. (McComb 2012, 93.)

Klassisessa merkityksessä yrityksen johtamisesta vastaa edelleen johto, mutta henkilöstöllä on erittäin vahva vaikutus siihen, minkälaiseksi johtamisilmapiiri loppujen lopuksi muotoutuu. Henkilöstöjohtamiseen laajasti ymmärrettynä osallistuukin siten koko organisaation henkilöstö. Mitä paremmin henkilöstö tuntee yrityksen strategiset tavoitteet ja strategiset osaamiset sekä kilpailukeinot, sitä tietoisemmin se voi sitoutua tavoitteisiin ja tukea osaltaan niiden toteutumista. (Korppoo 2009, 87 – 88.) Valmentavan johtajuuden esteeksi voivatkin joskus muodostua esimiehen alaiset. Kun taustalla on pitkä perinne siitä, että hyvä esimies tietää vastaukset kysymyksiin, voi seurauksena olla epävarmuutta, hämmennystä ja pettymystä, kun esimies esittääkin kysymyksiä ja niihin pitäisi ryhtyä vastaamaan itse. Siksi myös alaisia on tuettava uudenlaiseen vastuunottoon, ennen kaikkea keskustelujen, mutta myös koulutuksen avulla. (Viitala 2007, 93.)

Valmentavan johtajuuden vahvistaminen edellyttää Viitalan (2007) mukaan myös sitä, että se on arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi asian sisällyttämistä kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- sekä ylennysperiaatteisiin, mutta myös investointeja valmennuksen, työnohjauksen, koulutuksen ja muiden kehittämismenetelmien muodossa. Lisäksi esimiehet tarvitsevat tukea omalle reflektiiviselle kehitysprosessilleen perinteisestä esimiesroolista kohti valmentajuutta. (Viitala 2007, 92.) McCarthy ja Milner (2013, 775) korostavatkin eri kehittämismenetelmien muodossa esimiehille annettavan jatkuvan tuen merkitystä valmentavan johtamistavan ja johtamiskulttuurin edistämässä.

Johtamiskulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, minkälaiseksi organisaation kokonaiskulttuuri muodostuu. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation palveluksessa oleville ihmisille tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja (Juuti 2003, 72). Ajattelu- ja toimintamallit ohjautuvat Scheinin (1987) mukaan organisaation arvoista, normeista ja asenteista, jotka pääosin ovat tiedostamattomia niin, ettei niiden ohjausvaikutusta tunnista. Schein korostaa oppimisen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä todetessaan, että käsittääkseen organisaation oppimista ja kehittymistä täytyy ymmärtää kulttuuristen tekijöiden vaikutus oppimiseen. Sosiaalinen ympäristö ei voi pakottaa työntekijää ajattelemaan tai estää häntä ajattelemasta, mutta sosiaalinen ympäristö voi innostaa tai lannistaa. (Schein 1987, 26, 194.)

Työympäristö voi siten merkittävästi vaikuttaa siihen, miten uudistavia ajatuksia on mahdollista tuoda esille ja soveltaa käytäntöön. Se, missä määrin kehittäminen saa aikaan käyttäytymistason muutoksia, riippuu muun muassa siitä, miten kasvuorientoitunut ilmapiiri ja oppimista tukeva kulttuuri organisaatiossa on (Ruohotie 1998b, 109). Organisaatiokulttuurin merkitystä valmentavan johtamisen implementoinnissa ei McCarthy ja Milnerin (2013) mukaan pidäkään aliarvioida. Valmentavaa johtamista tukeva organisaatiokulttuuri edesauttaa huomattavasti koulutuksesta saatujen taitojen siirtymistä päivittäiseen esimiestyöhön. (McCarthy & Milner 2013, 776.)

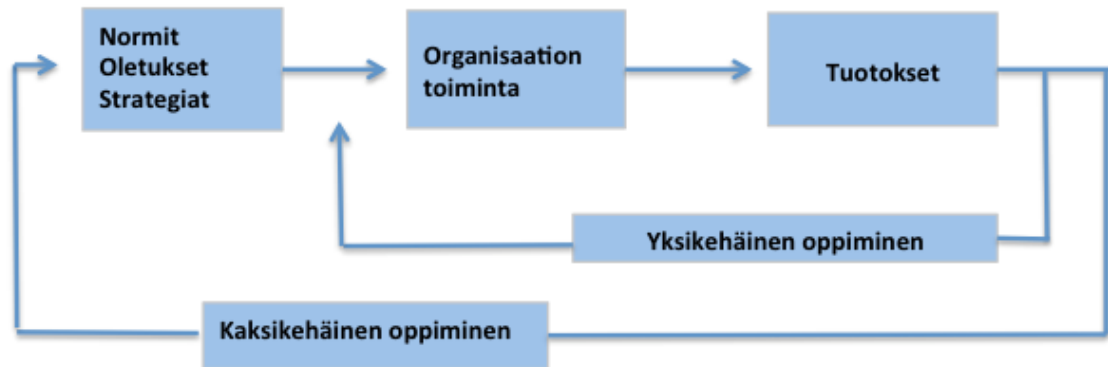
3.2.3 Kohti uudistavaa oppimista ja oppivaa organisaatiota

Kuten edellä luvussa 3.2.2 on todettu, pelkkä koulutuksen avulla valmentavasta johtamisesta saatu tai itse opiskeltu tieto ei vielä tee valmentavaa esimiestä. Olennaista on, miten opittu tai itse oivallettu näkyy käytännön toiminnassa (Ojala 2004, 29). Kun johtamiskulttuuria halutaan kehittää valmentavaksi, on esimiehen omaksuttava tai kehitettävä edelleen sellaisia taitoja, joiden avulla hän kykenee rohkaisemaan, motivoimaan ja tukemaan työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, omien olettamusten tutkimista ja kyseenalaistamista. Valmentava esimies kehittää tavoitteellisesti myös itseään, jolloin hän voi toimia työntekijöilleen esimerkkinä ja roolimallina kuten luvussa 3.1.4 on tuotu esiin.

Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Se on organisaation kyky liittää yhteen yksilöiden oppiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen ei ole yhtä kuin oppiva organisaatio, vaan se on yksi, joskin välttämätön osa oppivaa organisaatiota. Organisaation oppiminen kuvaa sitä, miten se luo uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. Oppiva organisaatio sen sijaan käsittelee niitä työyhteisöissä käytettäviä järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Silloin, kun organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla siten, että organisaatio saavuttaa oppimisprosessien avulla entistä paremmin tavoitteensa, se on oppiva organisaatio. (Ojala 2002, 169.)

Uudistava eli niin sanottu transformatiivinen oppiminen on prosessi, jossa yksilö tutkii, kyseenalaistaa ja tarkistaa niitä havaintoja, joiden avulla hän luo merkityksiä eri asioista (Mezirow 1998, 8). Uudistavan oppimisen keskeiset termit ovat kokemus ja reflektointi. Kokemus ei takaa riittävää oppimista, mikäli yksilöltä puuttuu halu tai kyky reflektoida kokemuksiaan. Näin ollen pelkkä pitkä työkokemus ei takaa sellaista kyvykkyyttä, jota uudistava oppiminen edellyttää. Vasta kokemuksen reflektointi (3.1.3) ja reflektoinnin pohjalta syntynyt oivallus sekä sen vieminen käytäntöön on oppimista (Sydänmaanlakka 2017, 81 – 82).

Argyris (1997) puhuu yksikehäisestä ja kaksikehäisestä oppimisesta (kuviot 9). Yksikehäisessä oppimisessä eli rutiinioppimisessä korjataan tai muutetaan toimintaa saadun palautteen avulla. Kaksikehäisessä eli uudistavassa tai reflektiivisessä oppimisessä sen sijaan kyseenalaistetaan vallitsevat toimintatavat ja toiminnan perusteena olevat arvot ja ajattelumallit sekä muutetaan niitä tarvittaessa. Analysoinnin kohteena ovat virheeseen johtaneet syyt, ei pelkästään sen seurausten korjaaminen. (Argyris 1997, 8 -12.) Oppivassa organisaatiossa keskeisenä toimintana on nimenomaan ajattelumallien ja käsitteiden muuttamisen kautta tapahtuva uudistuminen.



Kuvio 9. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen Argyrista (1997, 8) mukaillen.

Toiminnan kehittämisessä reflektion tulee kohdistua etenkin asioihin, jotka organisaatiossa koetaan ongelmaksi (Mezirow 1998, 49). Ongelman ulkoistaminen ilman sen syiden kyseenalaistamista johtaa tuloksettomaan kehittämiseen. Ongelmanratkaisulle on siksi annettava tilaa. Scheinin (1987, 239) mukaan tapa, jolla esimies suhtautuu ongelmiin, paljastaa hänen todelliset taitonsa. Samalla minäjoustavuus ja muutosjoustavuus (3.1.3), tai -joustamattomuus, paljastuvat.

Esteet uudistuvaan organisaatioon siirtymisessä ovat paljolti psykologisia. Ongelma modernin organisaatiokulttuurin rakentamisessa ei yleensä ole uuden oppimisessa, vaan vanhan poisoppimisessa. Monien pitkään byrokraattisessa yhteiskunnassa ja jäykissä organisaatioissa eläneiden ihmisten on vaikea käsittää, mitä virkaa voi olla esimiehellä, joka ei jaa ja määrää tehtäviä. (Järvinen 2014, 67 – 68.) Mitä pidemmät ja vakiintuneemmat perinteet työpaikalle ovat juurtuneet, sitä enemmän uudistusten läpiviemiseksi ja uudenlaisen kulttuurin luomiseksi on tehtävä töitä.

3.2.4 Kehittämisen tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi

Henkilöstön kehittämisohjelmien tarkoitus on tuottaa hyötyä organisaatiolle. Ruohotien (1998b, 127) mukaan tuloksellisuutta tulisi arvioida kolmella eri tasolla:

1. Mitä uusia tietoja, taitoja, asenteita tai muita reaktioita on opittu?
2. Mikä vaikutus tuloksilla on työkäyttäytymiseen?
3. Miten organisaatio hyötyy tuloksista?

Vaikuttavuus mittaa kehittämiselle asetettujen lähi- ja etäistavoitteiden saavuttamista, ja tehokkuuden mittaamisessa tavoitteiden saavuttaminen suhteutetaan käytössä oleviin resursseihin. Erityisen tarpeellista on ulottaa arviointi kehittämistapahtuman ulkopuolelle niihin tilanteisiin, joissa kehittämisen vaikutusten pitäisi näkyä, jotta päätelmiä tehokkuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja kannattavuudesta voidaan tehdä. (Ruohotie 1998b, 137.)

Pirnes (2003) argumentoi, että välitön kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuva arviointi mittaa ensisijaisesti sitä, kuinka hyvin oppimistapahtuma ja osallistujan oppimistyyli

sopivat yhteen. Tällöin se ei mittaa edes opetuksen hyvyyttä objektiivisesti, sillä oppimistyylit voivat vaihdella hyvinkin paljon. Jos halutaan varmistaa osallistujien oma vastuu oppimisesta ja opin siirtymisestä käytäntöön, on arvioinnin kohdistuttava ensisijaisesti itseen, jolloin arvioitavaksi tulee oma oppimistapa, oppimisaktiiviteetti ja ennen kaikkea oppien sovellettavuus ja oma soveltamisaktiiviteetti. Arvioinnin on viime kädessä kohdistuttava sovellusajan jälkeisiin muutoksiin. (Pirnes 2003, 218.) Arvioinnin tavoitteiden määrittelemiseksi onkin otettava huomioon se kehitysvaihe, jossa kehittämissuunnitelma on, sillä kaiken koulutuksen tulisi edetä ennustettavien ja tunnistettavien toteutusvaiheiden kautta (Ruohotie 1998b, 136).

Tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi edellyttää sitä, että kehittämiseen osallistuva henkilö itse asettaa nykyisiin tai tuleviin tehtävävaatimuksiin saumattomasti kytkeytyvät kehittämistavoitteensa. Näitä osaamis- ja käyttäytymistavoitteita voidaan silloin mitata ja arvioida työpaikalla työtilanteiden ja työsuoritusten kautta. Arvioinnin onnistumismahdollisuudet ovat parhaat silloin, kun sekä esimies että alainen ovat osallistuneet samaan tai samanlaiseen kehittämistapahtumaan. Hyvä esimiesvalmennus antaa kehittymisen ja vaikuttavuuden arvioinnissa tarvittavia taitoja. Kun esimiehet ymmärtävät, että heillä itsellään on vastuu omasta kehittymisestä ja oppimisesta, lisääntyy myös halu arvioida kehittämismenetelmän vaikutuksia. (Pirnes 2003, 219.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Seuraavaksi perustelen empiirisen tutkimuksen suorittamisen kannalta keskeiset ratkaisut. Tutkimuksen taustoituksessa on jo esitelty Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämishanketta yleisesti, joten tässä osiossa kerron tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien esimiesten saamasta esimiesvalmentajakoulutuksesta ja sen sisällöstä tarkemmin. Tutkimuksen käytännön suorittamiseen liittyen kerron haastateltavien valinnasta sekä kuvataan kohderyhmä ja aineisto. Lisäksi paneudun teemahaastattelurungon ja haastatteluiden toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin sekä kuvaan aineiston analyysin suorittamista.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa eli lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tiedon keruun välineenä suositaan ihmistä, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannan menetelmää käyttäen. Sen sijaan tutkimus etenee joustavasti, kun tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi et al. 2015, 161 – 164.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, sillä sen ajatteluaan joko ymmärtävän tai selittävän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Tuomi

& Sarajärvi 2018, 33). Olen valinnut tutkimukseen kvalitatiivisen metodologian tutkimusaiheen perusteella, sillä tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä toimijoiden näkökulmasta ja tilanteen tulkinnasta rajatussa kontekstissa. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa samalla mahdollisuuden heidän menneisyyteensä sekä kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimisen. Tarkoitus on nimenomaan tulla lähelle yksilöä ja vuorovaikutusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii sekä ilmiön kartoittamiseen, ymmärtämiseen että kuvailemiseen. Useissa tutkimuksissa tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttääkin useamman tarkoituksen sekoittumista, sillä tarkoituksen liian tarkka rajaaminen sulki pois muita oleellisia näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kohderyhmästä selityksiä sille, miten valmentava johtaminen ja esimiestyö koulutuksen jälkeen ymmärretään ja miksi, sekä miten mielipiteet ja ajatukset ovat koulutuksen myötä muuttuneet. Tutkimus on kartoittava siinä mielessä, että aihetta ei ole tutkittu tässä rajatussa kontekstissa aikaisemmin.

Toisaalta tutkimuksessani on myös ilmiöitä ymmärättäviä ja kuvailevia piirteitä. Ymmärättävällä ja selittävällä tutkimuksella etsitään vastauksia kysymyksiin miksi, ja tavoitteena on ilmiön syiden etsiminen. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kyseessä olevan tilanteen yleisyyttä vastaajien keskuudessa. Kuvailevassa tutkimuksessa on keskeistä tiedon lisääminen ja siihen pyritään vastaamalla kysymyksiin, mitä, millainen tai miten. (Hirsjärvi et al. 2015, 138 – 139.) Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään mitä vastaajat ovat esimiesvalmentajakoulutuksesta sisäistäneet, miten tieto ja taidot ovat hyödynnettävissä esimiestyössä ja johtamisen kehittämisessä sekä miksi valmentavan johtamisen omaksuminen vastaajien mielestä etenee tai se ei etene kohdeorganisaatiossa. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on siten tuoda näkyväksi myös ne tekijät, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta valmentava johtaminen aidosti mahdollistuisi poliisiorganisaation jokapäiväisessä esimiestyössä.

Olen kulttuurillisesti ja koulutuksellisesti lähellä tutkimusryhmää työskenneltyäni poliisiorganisaation palveluksessa 20 vuotta, ja niistä viimeiset yhdeksän vuotta esimiestehtävissä. Toisaalta tämä helpottaa tiedonantajien sekä näiden toimintaympäristön ymmärtämistä ja tulkinnan onnistumista, mutta samaan aikaan se saattaa tehdä minut sokeaksi joillekin toimintakulttuurin ominaispiirteille. En kuitenkaan itse ole osallistunut kehittämisohjelman suunnitteluun tai esimiesvalmentajakoulutukseen, joten tässä suhteessa objektiivisuuden säilyttäminen on helpompaa.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimukseni tarkoituksena on muodostaa empiirisen tutkimuksen avulla käsitys siitä, minkälaisia kokemuksia esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneille esimiehille on annettu koulutuksesta kertynyt; miten hyödylliseksi he kokivat koulutuksen, sekä oman esimiestyönsä että organisaation johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Olen katsonut

myös tärkeäksi selvittää, minkälaisia esteitä esimiehet näkevät valmentavan johtamisotteen toiminnallistamisessa eli käytäntöön viemisessä oman koulutus- ja työkokemuksensa kautta. Tavoitteena oli siten tuottaa mahdollisimman paljon kokemuksia, tarinoita ja mielipiteitä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Aluksi tutkimukseni toteuttamisen vaihtoehtoina olivat kysely, teemahaastattelu ja avoin haastattelu.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja teoreettisen viitekehyksen hahmotuttua kävi selväksi, että kyseessä oleva aihe tuottaa todennäköisesti monitahoisia ja moniin näkökulmiin viittaavia vastauksia. Olin myös tietoinen organisaation esimiesten työkiireistä, jolloin ainoastaan läsnä olevassa vuorovaikutustilanteessa olisi mahdollista kuulla syvällisiä vastauksia ja luoda haastateltavan kanssa otollinen tilanne aiheen perusteelliselle pohdinnalle. Haastattelu on kyselystä poiketen joustava aineistonkeruumenetelmä, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Tiesin, että mahdollisimman hyvän molemminpuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi tutkimustilanteessa on voitava selvittää vastauksia ja myös syventää saatavia tietoja lisäkysymyksillä. Tämän vuoksi rajasin kyselyn vaihtoehtoista pois, jolloin valittavaksi jäi joko teemahaastattelu tai avoin haastattelu.

Avoin haastattelu voi olla täysin strukturoimaton, jolloin ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Avoimessa haastattelussa sallitaan tutkijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. Teemahaastattelu puolestaan on puolistrukturoitu, jolloin haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä etukäteen tiedettyyn. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti; haastattelun aihepiirit ja teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole määritelty. Avoimuudessaan teemahaastattelu ja avoin haastattelu voivat kuitenkin olla lähellä toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87 – 89.)

Näistä kahdesta edellä mainitusta menetelmästä teemahaastattelu oli minulle entuudestaan tuttu. Kun etukäteen oli arveltavissa, että haastateltavien haastatteluun käytettävä aika on rajallinen, olisi avoimen haastattelun menetelmässä ollut vaarana päätyä keskustelemaan liian erilaisista aihepiireistä. Haastattelussa teema-alueet ohjaavat keskustelua ja luovat pohjan kysymyksenasettelulle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Etukäteen mietityt teemat ja niihin liittyvät kysymykset toimivat siten haastattelijan tukena ja vievät haastattelua sujuvasti eteenpäin, silti haastateltavalle jää vapaus kertoa asioista laajasti. Näillä perusteilla valitsin tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun.

4.3 Esimiesvalmentajakoulutuksen kuvaus

Tässä esitetyt tiedot esimiesvalmentajakoulutuksesta, kohderyhmä, sisältö ja tavoitteet, perustuvat poliisihallinnon intranetissä, Sinetissä, olevaan Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelman esittelyyn. Kyseisessä PowerPoint -esityksessä esimiehille annetusta koulutuksesta on käytetty nimitystä ”henkilöstöjohtamisen kouluttajakoulutus”,

mutta ikätyöryhmän loppuraportissa siitä käytetään nimitystä ”esimiesvalmentajakoulutus”, joten käytän sitä myös tässä raportissa. Koulutukseen liittyen esimiehistä käytetään kohderyhmän esittelyn jälkeen nimitystä opiskelija. Koulutukseen liittyvästä ennakkotehtävästä sain tietoa tehtävän laatimisesta vastanneelta Poliisiammattikorkeakoulun yliopettajalta, joka myös itse vastasi osaltaan koulutuksen toteuttamisesta.

Koulutusohjelman kuvaus ja tarkoitus. Koulutusohjelma kuuluu Poliisin työikäohjelman Työyhteisötaidot –teemaan. Koulutusohjelman tarkoituksena on ollut vahvistaa poliisin henkilöstöstrategian mukaisen valmentavan johtamisen näkökulmaa ja osaamista poliisin esimiestyössä.

Kohderyhmä. Koulutuksen kohderyhmänä oli sekä poliisi- että siviilitaustaiset motivoituneet ja kouluttajiksi sopivat virkamiehet, jotka ovat kiinnostuneita ohjauksellisesta ja valmennuksellisesta johtamisotteesta ja joilla mahdollisesti on aikaisempaa kokemusta kouluttajan tehtävistä. Koulutukseen hakeutuvalle on katsottu eduksi 5 – 15 vuoden kokemus esimiestehtävistä tai hallinnon laaja tuntemus sekä vähintään alipäällystötutkintotasoiset tai vastaavat esimiesopinnot. Lisäksi eduksi on katsottu näyttö ja kokemus onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta. Poliisiyksiköiden tehtävänä oli valita ja ilmoittaa esimiehet koulutukseen toukokuun 2018 loppuun mennessä. Koulutukseen toivottiin osallistujia mahdollisuuksien mukaan jokaiselta poliisilaitoksen linjalta/sectorilta. (Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämisohjelma 2018.)

Koulutukseen osallistui 63 esimiestä. Kaikki 11 poliisilaitosta, valtakunnalliset yksiköt, Poliisihallitus ja Suojelupoliisi olivat edustettuina. Alipäällystö- ja päällystöviranhaltijat muodostivat noin 70 % osallistujajoukosta (45 henkilöä). Muusta osallistujajoukosta (18 henkilöä) henkilöstöhallintoon liittyvissä asiantuntijatehtävissä toimivat 12 viranhaltijaa muodostivat noin 65 % (tehtävänimikkeinä mm. henkilöstöpäällikkö, henkilöstön kehittämis-päällikkö, henkilöstön kehittämisasiantuntija, hallintopäällikkö, koulutusasiantuntija ja poliisilakimies). Muuhun osallistujajoukkoon kuului lisäksi muun muassa kolme lupahallinnon esimiestä. Koulutukseen osallistuneista viranhaltijoista 21 oli naisia; kahdeksan (8) alipäällystö- tai päällystöviranhaltijaa (osuus tästä osallistujajoukosta noin 18 %), 13 muusta osallistujajoukosta (osuus tästä osallistujajoukosta noin 70 %).

Ennakkotehtävä. Koulutukseen liittyvänä ennakkotehtävänä opiskelijoita on pyydetty tutustumaan yksilötyöskentelyä soveltuvien osien poliisihallinnon intranetistä verkkoversiona löytyneeseen Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan kirjaan ”Valmentava johtajuus” ja pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

- Mistä tekijöistä valmentava johtajuus rakentuu?
- Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa käytännön työssä?
- Mitä valmentava johtaminen voisi tarkoittaa poliisiorganisaatiossa ja mitä se edellyttää esimiehiltä ja työntekijöiltä?

Tämän jälkeen opiskelijoiden on tullut tarkastella oman yksikön opiskelijoista muodostetuissa ryhmissä seuraavia kysymyksiä:

- Millaisissa tilanteissa tai osissa omaa organisaatiota (ryhmä, sektori, linja, poliisilaitos) valmentavaa johtamisotetta esiintyy?
- Miten ja missä tilanteissa valmentavaa johtamisotetta voisi hyödyntää nykyistä enemmän?

Pohdinnan ja tarkastelun tuloksena syntyneestä materiaalista on pyydetty laatimaan kooste, jota tultaisiin hyödyntämään laajemmin myöhemmässä jatkotyöskentelyssä.

Opiskelijoita on myös pyydetty tutkimaan ja arvioimaan omaa johtajuuttaan valmentavan johtamisen näkökulmasta sekä valmentavan johtamisen mahdollista hyötyä omassa esimiestyössä ja tehtävien hoitamisessa. Lisäksi opiskelijoiden on tullut miettiä etukäteen odotuksiaan koulutuksen suhteen. Ennakkotehtävän tekemiseen oli varattu kolme työpäivää ennen lähijakson alkua. (Kauppila 2018.)

Koulutuksen rakenne ja sisältö. Koulutus toteutettiin elo – marraskuussa 2018 kolmena samansisältöisenä kurssina (kuvio 10).

<p>Kurssi 1 (ryhmä1): 1. Etäopiskelujakso 3 päivää/opiskelija 20.8. - 7.9. välisenä aikana 2. Lähijakso 11. -13.9.2018 3. Etäopiskelujakso 3 päivää/opiskelija 1. - 31.10. välisenä aikana 4. Lähijakso 6 -8.11.2018</p>
<p>Kurssi 2 (ryhmä 2): 1. Etäopiskelujakso 3 päivää/opiskelija 27.8.- 14.9. välisenä aikana 2. Lähijakso 18.- 20.9.2018 3. Etäopiskelujakso 3 päivää/opiskelija 1. - 31.10. välisenä aikana 4. Lähijakso 13.-15.11.2018</p>
<p>Kurssi 3 (ryhmä 3): 1. Etäopiskelujakso 3 päivää/opiskelija 3.9.- 21.9. välisenä aikana 2. Lähijakso 26.- 28.9.2018 3. Etäopiskelujakso 3 päivää/opiskelija 1. - 31.10. välisenä aikana 4. Lähijakso 20.- 22.11.2018</p>

Kuvio 10. Koulutuksen rakenne (Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –kehittämishjelma 2018).

Kurssit muodostuivat kahdesta kolmen päivän etäopiskelujaksosta virkapaikoilla sekä kahdesta kolmen päivän lähijaksosta Poliisiammattikorkeakoulussa.

Ensimmäisellä etäjaksolla opiskelijat ovat perehtyneet edellä kuvattuun ennakkotehtävään. Ensimmäisellä lähijaksolla Poliisiammattikorkeakoulun vastuopettajat ovat käsitelleet henkilöstöjohtamista eri näkökulmista. Suunnitelman mukaisia asiakokonaisuuksia ovat olleet

- johtamisen muutostekijät ja organisaatioiden sekä johtamisjärjestelmien vaikutukset esimiestyöhön,

- esimiehen rooli ja tehtävät sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset tulevaisuudessa,
- eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen,
- keskustelukulttuurin kehittäminen ja palautteen antaminen,
- hankalat tilanteet esimiestyössä ja niiden ratkaiseminen.

Lähijaksolla on ennakkotehtävien perusteella myös edelleen jäsennetty ja konkretisoitu koko poliisiorganisaation johtamiseen liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita.

Toisella etäjaksolla jokaisen yksikön koulutukseen osallistuvat opiskelijat ovat muodostaneet oman etätyöskentelyryhmänsä. Opiskelua ja istuntoja on toteutettu Henkilöstöjohtamisen Moodle –ympäristössä. Etäjaksolla opiskelijoiden tehtävänä on muun muassa ollut alustavasti määrittää oman yksikkönsä valmennusteemat ja kehittämisen prioriteetit sekä niihin liittyvät alustavat kehittämismenetelmät. Toisilla, syventävillä lähiopintopäivillä Poliisiammattikorkeakoulussa on jälleen yhdistetty poliisiyksiköiden valmennustarpeet ja niihin sopivat ratkaisumallit sekä käytännön kehittämistoimet. Kouluttajina ovat toimineet Poliisiammattikorkeakoulun opettajien lisäksi HAUS kehittämiskeskuksen kouluttajat.

Koulutuksen toteutustavat ja tavoite. Esimiesvalmentajakoulutuksen toteutustapoina olivat luennot, harjoitukset, ryhmätyöt ja itsenäinen opiskelu. Poliisiyksiköiden käyttöön tarkoitettu koulutusmateriaali on suunniteltu ja koottu opetusviikkojen aiheiden ja aineiston pohjalta yhteistyössä opiskelijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Kouluttajakoulutuksen osaamistavoitteeksi on asetettu, että kurssin jälkeen opiskelija ymmärtää valmentavan johtamisen periaatteet ja mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen kehittämisessä sekä kykenee soveltamaan oppimaansa käytännön johtamisessaan.

Kehittämisohjelman toisessa vaiheessa kouluttajakoulutuksen saaneet esimiesvalmentajat vastaavat omissa yksiköissään, yhdessä poliisiyksikön johdon ja henkilöstöpäällikön kanssa, henkilöstöjohtamisen koulutuksen järjestämisestä vuoden 2019 aikana kaikille alipäällystään ja päällystään kuuluville viranhaltijoille sekä siviilityöntekijöille, joilla on henkilöstöhallinnollisia alaisia. (Kohti valmentavaa ihmisten johtamista – kehittämisohjelma 2018.)

4.4 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinta pitää olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Koska laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista keskittyä pieneen määrään haastateltavia ja pyrkiä analysoimaan heidän tuottamaansa aineistoa mahdollisimman perusteellisesti päädyin viiteen haastateltavaan. Esimiesvalmentajakoulutuksen saaneista esimiehistä rajasin kohderyhmän ensin poliisiviranhaltijoihin, alipäällystö- tai päällystöviranhaltijoihin. Tämän rajauksen voidaan arvioida tekevän haastatteluaineistosta homogeenisemmän siihen verrattuna, että haastateltaviksi olisi valittu poliisihallinnossa

erilaisilla koulutustaustoilla työskenteleviä esimiehiä. Tavoitteena oli kuitenkin löytää sellaisia esimiehiä, joille ihmisten johtaminen osana operatiivisen toiminnan johtamista kuuluu päivittäiseen esimiestyöhön ja joille organisaation johtamisympäristö kokonaisuudessaan on siten varmasti tuttu. Päätin valita haastateltavat viidestä eri laitoksesta tai yksiköstä, sillä kuten aikaisemmin kehittämisohjelman tavoitteissakin on todettu, johtamiskulttuureissa on laitoskohtaisia eroja. Minulla oli nimilista esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneista henkilöistä ja sain myös opiskelijakollegoilteni tietoja, jotka auttoivat kutsumaan puheliaksi tiedettyjä ja hyvin itseään ilmaisevia esimiehiä haastatteluun. Tätä harkinnanvaraisen aineiston keräämisen tapaa voidaan nimittää eliittiotannaksi (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

Lähetin haastattelukutsut valitsemilleni esimiehille virkasähköpostiosoitteisiin 26.11.2018. Kutsutuista esimiehistä kaksi oli minulle entuudestaan tuttuja. Kutsussa (Liite 1) olen kertonut tutkimuksen perustiedot, tutkimuksen keskeisen tarkoituksen sekä tutkimuksen tekoon liittyvästä etiikasta. Kutsutut ottivat minuun yhteyttä sähköpostitse, jonka jälkeen haastatteluaika ja -paikka sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Ainoastaan yksi viidestä kutsutusta kieltäytyi haastattelusta, koska haastattelulle ei löytynyt sopivaa ajankohtaa. Hänen tilalleen sain uuden haastateltavan samasta yksiköstä.

Suoritin haastattelut 29.1. – 19.3.2019. Suunnitelman mukaisesti haastatteluun osallistui viisi esimiesvalmentajaa. Kaksi haastateltavaa työskenteli haastatteluhetkellä alipäällystövirassa ja kolme päällystövirassa. Virkaikää haastateltavilla oli 11 – 33 vuotta (ka. 18 vuotta) ja kokemusta esimiestehtävistä 3,5 – 20 vuotta (ka. 13 vuotta). Yhtä haastateltua lukuun ottamatta muut haastatellut ovat saaneet poliisiorganisaation omaa johtamiskoulutusta joko alipäällystö- tai päällystöopintojen muodossa tai molemmissa. Kahdella haastatellulla oli taustallaan organisaation ulkopuolelta hankittua johtamiskoulutusta tai johtamiseen liittyvä tutkinto.

Yksi haastattelu suoritettiin Poliisiammattikorkeakoulun tiloissa, muut neljä haastattelua haastateltavien virkapaikoilla, joko haastateltavan työhuoneessa tai erillisessä neuvottelutilassa. Haastateltavat eivät olleet saaneet ennakkoon tietoonsa haastattelun teemoja tai kysymyksiä. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tallentimen käytöstä, haastattelun luottamuksellisuudesta sekä siitä, ettei yksittäisen haastateltavan vastauksia ole mahdollista yksilöidä valmiista tutkimuksesta. Haastattelutilat ja -tilanteet olivat pääsääntöisesti rauhallisia. Yhtä haastattelua häiritsi jonkin verran se, että haastateltava ei työtehtävistään johtuen voinut vaientaa matkapuhelintaan ja hän joutui haastattelun alkupuolella vastaamaan useamman kerran puhelimeen. Puheluiden ajaksi haastattelun taltiointi keskeytettiin.

Haastateltavat olivat selvästi kiinnostuneita tutkimuksesta ja motivoituneita osallistumaan haastatteluun. Haastattelujen ilmapiiri oli avoin ja positiivinen ja haastatteluihin oli varattu riittävästi aikaa. Haastattelut etenivät jouhevasti ja ne olivat kestoltaan 42 – 81 minuuttia. Haastattelun päätteeksi kysyin haastateltavilta luvan ottaa tutkimukseen liittyen yhteyttä jälkikäteen heräviä kysymyksiä varten. Tarvetta yhteydenotolle ei kuitenkaan tullut. Tein jokaisen haastattelun jälkeen merkinnät haastattelupäiväkirjaan haastattelun yleisestä

tunnelmasta, haastattelun aikana mieleen nousseista asioista tutkittavaan ilmiöön liittyen sekä kysymysten asetteluun tai niiden tulkintaan liittyvistä ongelmista.

Taltioin haastattelut digitaalisella tallentimella, jonka toimivuuden tarkistin ennen jokaista haastattelua. Taltioinnin suhteen ei ollut minkäänlaisia teknisiä ongelmia ja tallentimesta kuulokkeiden kautta kuunneltuna haastattelut kuuluivat selkeästi ilman taustalla olevia häiriötekijöitä. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 276 minuuttia. Litteroin eli kirjoitin haastattelut puhtaaksi heti haastattelun jälkeen lähestulkoon sanasanasaisesti, jätin pois ainoastaan joitain usein toistuvia täytesanoja ja selvästi tutkimukseen liittymättömiä asioita. Analysoitavaa tekstiä kertyi yhteensä 38 sivua.

4.5 Haastattelukysymysten laadinta

Haastattelukysymykseni muodostin ja järjestin tutkimuskysymyksen ja alustavan viitekehysten sekä kouluttajakoulutuksen sisällöstä ja sen tavoitteista saamieni tietojen pohjalta. Haastattelukysymyksiä laatiessani minulla oli ennako-oletus, että haastateltavat ovat ensimmäisellä etäjäksellä tehneet koulutukseen liittyvän ennakkotehtävän eli tutustuneet lukumateriaaliin ja pohtineet muun muassa mistä valmentava johtaminen rakentuu, mitä se tarkoittaa käytännön työssä ja tarkastelleet millaisissa tilanteissa valmentava johtamisen näkyy omassa työympäristössä ja missä tilanteissa sitä voisi hyödyntää nykyistä enemmän. Ennakkotehtävään liittyen haastateltavia oli myös pyydetty arvioimaan omaa johtajuuttaan valmentavan johtamisen näkökulmasta sekä valmentavan johtamisen hyötyä esimiestyössä. Samoja asioita käsiteltiin myös haastattelussa. Haastateltavan kurssiryhmästä riippuen haastateltavalla on ollut noin 2 – 4,5 kuukautta aikaa ennen haastattelua prosessoida koulutuksen antia ja myös mahdollisuus soveltaa saamiaan tietojaan ja taitojaan käytännön esimiestyössä.

Haastattelu noudatti temahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun kaavaa, jossa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 167). Valitsemani teemat käsittelivät motivaatiotekijöitä koulutukseen osallistumiselle, odotuksia koulutuksen suhteen, kokemusta oppimisesta ja lisäksi haastateltavien näkemyksiä siitä, miten koulutus on hyödynnettävissä omassa esimiestyössä ja valmentavan esimiestyön toiminnallistamisessa. Tavoitteenani oli siten selvittää, mitä uusia tietoja, taitoja, asenteita tai muita reaktioita haastateltava on oppinut (vrt. Ruohotie 1998b, 127).

Motivaatioon ja odotuksiin liittyvien kysymysten tarkoituksena oli selvittää haastateltavan asennetta valmentavaa johtamista kohtaan ja siinä koulutuksen aikana ja sen jälkeen tapahtuneita muutoksia. Oppimiskokemusten ja uusien tietojen ja taitojen hyödynnettävyydestä esitetyt kysymykset muodostavat ymmärrystä siitä, miten kouluttajakoulutus on haastateltavan kokemuksen perusteella saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Toiminnallistamiseen liittyvien kysymysten avulla on pyritty kartoittamaan, miten haastateltu itse soveltaa oppimaansa, mitkä ovat keskeisimmät asiat joihin yksiköiden omassa koulutuksessa tulisi keskittyä ja mitkä asiat haastateltava näkee

koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella suurimmiksi esteiksi valmentavan esimiestyön toiminnallistamiselle.

Pyrkimykseni oli saada haastateltavalta mahdollisimman aitoja ja omakohtaisia reaktioita, ja siksi pyrin välttämään johdattelevia kysymyksiä. Tämän vuoksi en sisällyttänyt kysymyksiin valmentavaan johtamiseen tai johtamisen kehittämiseen liittyvää termistöä. Haastattelun kysymysrunko on liitteenä (Liite 2).

4.6 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tällä tavoin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 2009). Analyysi voidaan ymmärtää myös näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin (Saaranen & Kauppinen-Puusniekka 2006, 73 -74). Analysointitavaksi tulisi valita sellainen, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi et al. 2015, 224).

Olin suorittanut litteroinnin sanasanaisesti eli mahdollisimman kattavasti ja tarkasti, jotta litterointivaiheessa tutkimuksen ulkopuolelle ei jäisi mitään tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia. Jätin litteroinnissa haastatteluista pois vain usein toistuvat täytesanat. Aineiston analyysia varten, ja sitä helpottamaan, järjestin jokaisen haastattelun omaksi tekstitiedostokseen. Tässä vaiheessa jätin haastateltavien taustatiedot pois. Olen pitänyt huolta haastateltujen anonymiteetista koko analyysiprosessin ajan.

Ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen sen jälkeen, kun se on kerätty, purettu tekstiksi ja valmisteltu tekniseen muotoon (Eskola & Suoranta 1998, 230). Aloitin aineiston jäsentelemisen koodaamalla, eli erottelin tekstinkäsittelyohjelman avulla haastatteluista ne tekstikohdat, joissa puhuttiin samoista asioista. Tämän jälkeen yhdistin koodatut tekstikohdat uudessa dokumentissa teema-alueiden alle ja myös tiivistin aineistoa eli pyrin koostamaan haastatteluotteista vain olennaisen, tutkittavan ilmiön ja tutkimuskysymysten kannalta merkityksellinen osan. Nämä uudelleen muodostetut teema-alueet eivät täysin vastanneet alkuperäisiä, haastatteluissa käytettyjä teema-alueita, vaan ne muodostuivat kerätyn aineiston perusteella.

Teemoittelulla aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 266 – 267.) Olen pyrkinyt laatimaan tutkimustuloksista synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Näin on muodostunut kuva esimiesvalmentajien motivaatiosta ja oppimiskokemuksista sekä valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen liittyvistä haasteista.

Aineiston analyysin tulkintavaiheessa litteroidut haastattelut ja tehdystä koosteesta teema-alueiden siirretty aineisto kulkivat käsi kädessä virhetulkintojen välttämiseksi. Suoritin

tutkimukseni analyysin jossain määrin teoriaohjaavasti, sillä tutkimuksen teoriaosuus ja sen pohjalta muodostettu viitekehys auttoivat analyysin etenemisessä. Pelkistin ja jaottelin aineistoa valmentavasta johtamisesta ja johtamisen kehittämisestä muodostetun teoreettisen viitekehysten kautta. Tuloksissa olen pyrkinyt kuvailemaan kattavasti haastateltavien kokemuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haastateltavien ”ääni” on nähtävissä tuloksissa suorina sitaatteina. Sitaatit mahdollistavat lukijan tekemän arvioinnin siitä, on tekemissäni tulkinnoissa mitään järkeä (Eskola & Suoranta 1998, 275). Tutkimustulosten lisäksi olen ottanut teoreettisen viitekehysten pohdintaosioon yhdeksi näkökulmaksi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa erittelen tärkeimpiä havaintoja aineistostani, jonka olen kerännyt haastatteleamalla viittä esimiesvalmentajakoulutuksen suorittanutta esimiestä. Käytän runsaasti sitaatteja tarkoituksena antaa mahdollisimman elävä ja totuudenmukainen kuva haastatteluaineistosta.

5.1 Motivaatio, odotukset ja tavoitteet

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –kehittämishjelma pantiin toimeen Poliisihallituksen kirjeellä (POL-2018-11173). Kirje sisältää päätöksen, jonka mukaan poliisihallinnossa toteutetaan po. kehittämishjelma, joka on ollut käsiteltävänä muun muassa Poliisin valtakunnallisessa johtoryhmässä. Kirjeen ovat allekirjoittaneet poliisiylijohtaja ja henkilöstöpäällikkö. Kirjeessä on esitelty muun muassa taustat kehittämishjelmalle, kehittämishjelman ja kouluttajakoulutuksen rakenne sekä kouluttajakoulutukseen hakeutuminen.

Yksiköt ovat kirjeen saatuaan jakaneet tietoa koulutuksesta valitsemallaan tavalla kohderyhmään kuuluville. Tavoitteena on ollut löytää motivoituneita ja koulutukseen sopivia esimiehiä, jotka ovat kiinnostuneita ohjauksellisesta ja valmennuksellisesta johtamisotteesta ja joilla mahdollisesti on aikaisempaa kokemusta kouluttajan tehtävistä. Poliisiyksiköiden tehtävänä oli valita ja ilmoittaa esimiehet koulutukseen. Koulutukseen on siten lähtökohtaisesti haettu kriteerit täyttäviä, vapaaehtoisia esimiehiä. Hakuprosessissa tavoite on ollut hyvä, sillä vapaaehtoisuuteen perustuva opiskelu ohjautuu Ruohotien (1998a, 39) mukaan paljolti sisäisten palkkioiden varassa, jolloin opiskelun odotetaan tuottavan edistymisen kokemuksia sekä auttavan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Tosin myös opetuksen sisältöön ja opetusjärjestelyihin asetetaan tällöin suuria vaatimuksia ja odotuksia.

Suorittamieni haastattelujen perusteella koulutettavien valinta ei ole toteutunut sen tavoitteen mukaisesti. Haastattelemistani viidestä esimiesvalmentajasta ainoastaan yksi oli ilmoittautunut esimiespäivillä vapaaehtoiseksi koulutukseen lisäehdolla ”jos parempaakaan ei löydy”. Kaksi vastaajaa oli saanut joko sähköpostitse tai päällikön sihteerin henkilökohtaisella ilmoituksella tiedon, että päällikkö on nimennyt heidät koulutukseen.

Yksi koulutuksesta kiinnostunut vastaaja ei ollut kuulunut alkuperäiseen kohderyhmään, jolle tiedustelu kouluttautumishalukkuudesta oli osoitettu. Hänen osallistumishalukkuuttaan tiedusteltiin siinä vaiheessa, kun ilmoittautuneista ilmeni olevan pulaa. Samoin yksi haastateltava oli lupautunut koulutukseen siinä vaiheessa, kun hänen esimiehensä oli ensin tiedustellut hänen kiinnostustaan koulutusta kohtaan. Haastateltava kertoi kuitenkin tutustuneensa huonosti koulutusta koskevaan informaatioon ja että hän todennäköisesti olisi kieltäytynyt, mikäli olisi tiennyt kyseessä olevan kouluttajakoulutus.

Aitoa, sisäsyntyistä kiinnostusta koulutusta kohtaan toi vastauksessaan ilmi vain osa haastatelluista. Edellä esitettyjen tietojen valossa muut haastateltavat eivät juurikaan olleet, ainakaan sisäisesti, motivoituneita osallistumaan koulutukseen tai motivaatiota oli vähän. Erikseen koulutuksen liittyvistä motivaatiotekijöistä kysyttäessä kävi kuitenkin ilmi, että kaikilla haastateltavilla oli joko omien esimiestaitojensa tai organisaation johtamisen kehittämiseen liittyviä motivaatiotekijöitä tai näitä molempia.

”...kun olen tehnyt ratkaisun, että pyrin omalta osaltani vaikuttamaan siihen (huonoon henkilöstöjohtamiseen) ja pyrin ainakin omalla toiminnallani viemään sitä semmoiseen suuntaan, minkä mä näen, että on järkevää henkilöstöjohtamista... niin siinä kohtaa, kun tuli tilaisuus ja kysyttiin, että olenko kiinnostunut, niin en mä enää siinä kohtaa sen enempää jäänyt sitä miettimään, että ilman muuta.”

”Toisaalta ihan mielenkiintoista silleen, että kyllä siihen itteki heräs kiinnostus, koska kyllähän tää poliisihallinto ja poliisin johtamisjärjestelmä, niin onhan se vanhanaikanen. Se sopii tiettyihin tilanteisiin, mut sitten niinku henkilöstöjohtamiseen ja esimerkiksi semmoseen tulokselliseen johtamiseen, muuten kuin operatiivisessa tilanteessa, varmasti vaatii kehittymistä koko ajan. Siitä havainnosta totesin, että ihan mielenkiintoista käydä kattoo, että miltä se näyttää ja tuntuu.”

”Totta kai se iso motivaatio sen takana oli, et ainahan haluaa esimiehenä kehittyä. Ja onhan tossa noita elementtejä, mitä siinä on. Pelkästään sana valmentava johtaminen, mitä se tuo mieleen, niin onhan siinä palikat kohdallaan.”

Koulutukseen liittyvänä ennakkotehtävänä opiskelijoita pyydettiin muun muassa tutustumaan Valmentava johtajuus -kirjaan ja pohtimaan sen perusteella valmentavaan johtamiseen liittyviä kysymyksiä oman esimiestyön ja oman yksikön johtamistyön näkökulmasta. Lisäksi pyydettiin pohtimaan omia koulutuksen liittyviä odotuksia. Haastattelussa palasin näihin odotuksiin ja lisäksi kysyin, minkälainen käsitys haastateltavilla oli valmentavasta johtamisesta ennen koulutusta.

Ennakkotehtävään haastateltavat olivat paneutuneet vaihtelevasti. Yksi oli omasta mielenkiinnostaan lukenut po. kirjan jo aikaisemmin, yksi ei ollut tutustunut siihen lainkaan ja loput kolme olivat tutustuneet kirjan asiasisältöön vaihtelevissa määrin. Ne haastateltavat, joilla sisäsyntyistä motivaatiota oli paljon tai jonkin verran kertoivat oma-aloitteisesti myös ennakkotehtävään liittyvästä ryhmätyöskentelystä ja sen perusteella yksikössään jo tehdyistä toimenpiteistä.

Valmentava johtaminen esimiestyöhön liittyvänä käsitteenä ei ole ollut haastateltaville ennen koulutusta juurikaan tuttu. Useimmat haastateltavat, neljä viidestä, peilasivat ennen koulutusta olevaa käsitystään valmentavasta johtamisesta urheilumaailman kautta. He ovat joko itse toimineet valmentajina tai olleet valmennettavina. Tässä yhteydessä valmentamiseen liittyvinä periaatteina nousivat esiin muun muassa yhteistyö, yhdessä tekeminen, ymmärrys ryhmädynamiikasta ja suorituksen johtaminen.

”Siellä (urheilumaailmassa) on ihan samankaltasia ongelmia, siellä on todella paljon samanlaisia elementtejä kun esimies- ja johtamistyössä. Sitäkin kautta nää linkittyy tosi voimakkaasti. Siellä aivan samanlaisia juttuja, mut urheilumaailmassa se on itsestään selvää, et sun täytyy huomioida urheilija ja sun täytyy tehdä yhteistyötä. Jotenkin se on taas täysin vieras ajatus, kun se siirretään esimiestyöhön, vaikka periaatteessa kummassakin puhutaan suorituksen johtamisesta. Mun mielestä.”

Odotuksiin liittyvissä vastauksissa oli selvästi nähtävissä sisäisen motivaation vaikutus. Korkeimmat odotukset koulutuksen liittyen oli niillä vastaajilla, jotka olivat vastauksissaan ilmaisseet paljon tai jonkin verran kiinnostustaan koulutusta kohtaan. Kaksi vastaajaa kertoi odottaneensa konkretiaa; toinen jotain annettavaa esimiesvalmentajille yksiköissä järjestettäviä koulutuksia varten ja toinen esimerkkejä siitä, miten valmentava johtaminen soveltuu poliisitoimintaan. Yksi vastaaja odotti uutta tietoa oman esimiestyönsä kehittämiseen ja vinkkejä hankalien tilanteiden hoitamiseen. ”Kehittämispuoleen” hän kertoi suhtautuvansa ”hieman skeptisesti”. Yhdellä vastaajalla ei ollut odotuksia lainkaan, vaan hän kertoi suhtautuneensa edessä olevaan koulutuksen ”skeptisellä asenteella” ja ”odottavin mieltein”. Odotuksissa tuotiin esille myös mielenkiinto niitä erilaisia malleja kohtaan, joilla eri poliisilaitokset aikovat toteuttaa yksiköissä järjestettävän koulutuksen.

On huomattava, että jälkikäteen esiintuodut odotukset ovat voineet saada vaikutteita koulutuksessa saaduista kokemuksista. Selvästi omien odotustensa kanssa maltillisimpia olivat kuitenkin ne esimiehet, joilla on eniten virkaikää ja sen myötä enemmän kokemusta organisaatiossa aikaisemmin toteutetuista, muun muassa johtamisen kehittämiseen liittyvistä koulutusohjelmista ja -hankkeista. Haastateltavien henkilökohtaisista tavoitteista koulutukseen liittyen en erikseen kysynyt, mutta motivaatiotekijät koulutukseen osallistumiselle ja odotukset koulutukseen liittyen pitivät sisällään myös henkilökohtaisia tavoitteita. Näiden kautta ilmi tuli omien esimiestaitojen kehittäminen.

Nissisen (2004, 28 -29) mukaan oppiminen on tehokasta silloin, kun johtaja on itse määritellyt oppimistavoitteensa ja hänellä on oma aito motivaatio ja halu kehittyä johtajana. Jotta esimies voi kehittää omia esimiestaitojaan, tulisi johtamisosaamisen kehittämisaalueet ja -kohteet olla selvillä. Esimiesvalmentajakoulutukseen ei siihen liittyvän suunnitelman tai haastateltavien saatujen tietojen perusteella ole sisällynyt minkäänlaista etukäteen tehtyä johtajuusarviointia, jota esimiesvalmentaja olisi voinut käyttää oman kehittymissuunnitelmansa pohjana. Halu kehittyä esimiehenä ilman sisäsyntyistä motivaatiota ja itse määriteltyjä tavoitteita ei välttämättä luo riittäviä valmiuksia tehokkaaseen oppimiseen.

5.2 Kokemukset koulutuksesta

Olen kuvannut esimiesvalmentajakoulutusta luvussa 4.3. Koulutuksen toteutustapoina olivat luennot, harjoitukset, ryhmätyöt ja itsenäinen opiskelu. Koulutuksen ensimmäinen lähijakso oli luentopainotteinen ja sen toteutuksesta vastasivat Poliisiammattikorkeakoulun opettajat sekä ulkopuoliset luennoijat. Toteutussuunnitelman mukaisia asiakokonaisuuksia lähijaksolla ovat olleet muun muassa johtamisen muutostekijät ja johtamisjärjestelmien vaikutukset esimiestyöhön, esimiehen rooli ja tehtävät sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset tulevaisuudessa, eri ikäisten johtaminen, itsensä johtaminen, keskustelukulttuurin kehittäminen, luottamus, motivointi ja vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä hankalat tilanteet esimiestyössä ja niiden ratkaiseminen. Edellä mainittujen asiakokonaisuuksien perusteella opiskelijoille on koulutuksen aluksi pyritty perustelemaan tarve täydennyskoulutukselle ja johtamiskulttuurin muutokselle sekä käyty läpi muun muassa niitä tehtäviä, joissa esimiehillä on poliisin henkilöstöbarometrikyselyn tulosten perusteella johtamisessaan eniten kehitettävää.

Ensimmäisellä lähijaksolla on myös annetun ennakkotehtävän perusteella jäsennetty ja konkretisoitu edelleen poliisiorganisaation johtamiseen liittyviä haasteita ja kehitystarpeita. Toisen lähijakson koulutuksesta on vastannut pääsääntöisesti HAUS kehittämiskeskus, joka on valtionhallinnon in-house kehittäjäkumppani. Suunnitelman mukaan toisella, syventävällä lähijaksolla, on yhdistetty poliisiyksiköiden valmennustarpeet ja niihin sopivat ratkaisumallit sekä käytännön kehittämistoimet. Oppiminen on asteittaista, minkä vuoksi koulutusohjelma on Walderseen (1997, 727) mukaan viisasta jaksottaa pidemmälle aikavälille. Tämä antaa esimiehille aikaa reflektoida koulutuksessa opittua käytännössä. Kurssin ensimmäisen ja toisen lähijakson välinen ajanjakso on ollut noin kahdeksan viikkoa, joten koulutusohjelman rakenteen puitteissa reflektointi on tehty mahdolliseksi.

5.2.1 Koulutusohjelman sisältö ja toteutus

Kysyin haastateltavien mielipidettä koulutuksesta kokonaisuudessaan, sillä Martinin (2010, 521) mukaan koulutusohjelman kunnollinen suunnittelu ja toteutus toimivat toiminnallistamisen yhtenä avaintekijänä, jolloin koulutuksen suunnittelussa tulisi huomioida myös osallistujien ja organisaation tarpeet. Ensimmäisellä lähijaksolla olleiden luentojen ei koettu juurikaan palvelevan koulutuksen tavoitetta. Lähestymistapa valmentavaan johtamiseen koulutuksen alussa oli nostanut voimakasta kritiikkiä koko kehittämisohjelmaa kohtaan. Osalle vastaajista oli tullut sellainen tunne, että koulutuksen ja kehittämisohjelman suunnittelu oli jäänyt puolitiehen. Jotkut vastaajat kokivat etenkin ensimmäisen lähijakson kouluttajat sellaisiksi, joilla ei ole omakohtaista kokemusta valmentavana esimiehenä toimimisesta, jolloin heidän ei koettu olevan riittävän uskottavia ja vakuuttavia kouluttamaan asiaa.

”Lähtökohdat oli noi, et en mä hirveesti osaa edes oottaa, et mä meen kattoo. Sitten kun nämä, jotka piti alkupuheita, niin ensimmäisen tunnin aikana esitin jo, tavoilleni

uskollisena melko kriittisiä kysymyksiä, ajatuksena se, että tulen joskus itse kohtaamaan nää samat kysymykset mahdollisesti. Vähän halusinkin saada, et mistä tässä on kysymys. Siitä aika nopeesti nousi semmonen mielikuva omaan päähän, et onkohan tätä nyt oikeesti funtsittu? Onks tää vähän niinku torso ja mitä tää on?”

”Kyl siellä oli ihan hyviä osioita, mutta siitä hiukan jäi semmonen vaikutelma, että vähän ehkä kiirellä se oli kasattu, koska jos ajatellaan, että viesti on kuitenkin se, että tällä halutaan pystyä vaikuttamaan meidän esimiestyöhön ja johtamiseen mistä me ei koskaan ihan hirveesti olla ansioita saatu henkilöstöbarometrin puitteissa, niin siihen nähden se oli vähän ohut se näkymä, mikä siihen tarjottiin.”

”Siinä oli hyviäkin luennoiteja ja semmosta asiaa, mut paljon oli sellasta, mitä on väsymiseen asti kuullu esimiehenä haastavien tilanteiden ja hankalien asioiden käsittelyä ja sellasta ihan perusjuttua. Ajattelin, et nää on kyl jo ollu, et mitäs tää tuo uutta.”

”No se oli aika teoreettinen ja sitten siinä jotenkin ehkä vähän haiskahti tai maistui tai oli havaittavissa, että sitä Polamk:n opettajakuntaa oli tavallaan, niitä käytettiin siinä sen valmentavan johtamisen opettamisessa, vaikka heillä ei välttämättä ollu itelläkään ollu sitä kokemusta sen suorittamisesta, sanotaanko näin... Siinä olis pitänyt olla välissä vielä semmosia ihmisiä, jotka on pitkään tehny sitä ja kertonu esimerkkejä siitä. Semmonen mielikuva mulle jäi siitä. Vähän, että myydään auto, jota ei olla ajettu ja kerrotaan sen ominaisuuksista ja yritetään vakuuttaa ostaja siitä.”

Positiivisena kokemuksena ensimmäiseltä lähijaksolta muutamat vastaajat nostivat esiin emeritusprofessori Risto Harisalon luottamus -teemaan liittyvän luennon. Toisella lähijaksolla HAUS:in kouluttajien käyttämät opetusmenetelmät saivat kiitosta enimmäkseen osallistavasta otteestaan. Kun annettu koulutus koettiin hyödylliseksi, myös oppimista koettiin tapahtuneen selvästi enemmän. Vastauksissa tuli myös ilmi, että niin sanottujen kokemusasiantuntijoiden puuttuminen oli selkeä koulutuksen vaikuttavuutta heikentävä tekijä. Muutama vastaaja koki HAUS:in kouluttajilta puuttuvan riittävä ymmärrys poliisin organisaatiokulttuurista ja johtamisympäristöstä. Osa heidän opettamistaan menetelmistä ja työkaluista tuntui siksi joistain vastaajista poliisiorganisaatioon vähemmän sopivilta. Kouluttajilta ei myöskään koettu saadun kaivattua ja konkreettista tukea yksikkökoulutusten suunnitteluun ja ylipäätään kehittämisohjelman eteenpäinviemiseen.

”Siinä oli minusta ihan hyviä osia siinä sisällössä. Täähän on ostopalvelu, nää kouluttajat ketkä sitä HAUSin puolesta vetää, 50 % erittäin hyvä ja 50 % ihan ookoo, mut tääkin on puhtaasti makuasia. Muhun vaan uppos toisen heistä tapa selkeesti paremmin. Mut heillä oli musta hyvä ote siinä, että ne toi ihan konkreettisia keinoja, tehtiin sitä fasilitointia 1,5 päivää käytännössä eli testattiin toisiimme ja opeteltiin niitä menetelmiä ja muuta tämmöstä. Se oli oikeesti kovaa konkretiaa siihen et mitä väyliä on saada syntymään keskustelua ja osallistetaan ihmisiä ja muuta tämmöstä.”

”Sit mentiin toiselle lähijaksolle, niin siellähän kurssin toinen päivä meni silleen karille, siellä oli konsultit vetämässä, et siel alko hirvee kyseenalaistaminen. Siel alko silleen, et

muutkin oli ilmeisesti osin päätyne siihen ja minä en yhtään kiistä, olin varmaan ensimmäinen joka rupes, et eihän täs oo mitään järkee.”

”Meidän pitäis ehkä siinä koulutuksessa just sitä ajatella, et se meidän kohderyhmä on poliiseja ja niiden ajattelumaailma on hirveen poliisimainen. Pitäiskö niitä kouluttajia yrittää vielä seuloa sieltä. Pitäis saada sitä käytännön kokemusta ... Ne jotka tekee sitä samaa työtä ja on opetellu uuden tavan ajatella, kertois siitä, et miltä se maistuu, haisee, näyttää. Semmosten käyttäminen koulutuksessa, niin siit sais vielä enemmän irti.... mut mun mielestä siel ei ollu ketään sellasta, joka ois varsinaisesti kouluttautunut ja sillä perusteella ois ollu siellä kertomassa.”

Käytännön järjestelyihin liittyen yksi vastaaja nosti negatiivisena asiana esille sen seikan, että opiskelijat majoittuivat lähijaksojen aikana eri paikoissa. Tällöin vapaamuotoiset, koulupäivien ulkopuolella käytävät keskustelut ja verkostoituminen oman ryhmän kanssa jäivät vähäisemmäksi. Ne vastaajat, jotka kokivat oman koulutusryhmänsä olleen aktiivinen toivat koulutukseen liittyvinä positiivisina kokemuksina esille mahdollisuuden verkostoitumiseen, omien kokemusten ja yksikkökoulutuksiin liittyvien ongelmien jakamiseen.

”Se mikä siinä oli itte asiassa aika hyvää, kun siellä oli ihmisiä eri puolilta ja erilaisista toiminnoista, niin se ajatustenvaihtohan oli, ja ne kokemukset ihan hyviä. Oli siellä joku vastarannankiiski jo heti paikalla, mutta sekin toisaalta väritti sitä, ettei kaikki oo vaan että ”joo, joo, kaikki hyvin”.”

Asenneilmapiiri oli koulutuksen eri vaiheissa ollut haastattelujen perusteella joissain ryhmissä melko skeptinen, jopa negatiivinen. Kritiikki oli myös tuotu avoimesti esille. Kritiikin kohteena olleista asioista oli kuitenkin keskusteltu kouluttajajohtoisesti ja myös opiskelijoiden kesken. Näitä asioita oli saatu keskustelujen ja jaettujen kokemusten avulla ainakin jossain määrin saatu selvitettyä, minkä jälkeen koulutusta oli pystytty jatkamaan suunnitelman mukaisesti. Koulutuksessa on siten pystytty uuden tiedon opettamisen lisäksi ainakin jossain määrin haastamaan vastaajien mentaalaisia malleja, jolloin he luultavasti ovat joutuneet tarkastelemaan kriittisesti myös oman käyttäytymisensä taustalla olleita uskomuksia (vrt. Johnson 2008, 86). Koska kokonaisarvio koulutuksen hyödyllisyydestä oli kaikkien vastaajien mielestä positiivisen puolella, voidaan koulutuksen olettaa luoneen ymmärrystä tavoitteen suunnassa siitä, miten esimiehet voivat hyödyntää valmentamista omassa roolissaan ja organisaatiossaan.

”Se (mielipide koulutuksesta) vähän vaihteli. Se oli niinkun aaltoliikettä, et onks tää hyvää vai huonoa vai miten tää menee. Kyl mä lähin sieltä loppuviimeks pois, et se oli ihan ookoo koulutus. Ehkä poliisilla on vähän semmonen sisäsyntyinen, jonkin näkönen vastarinta siviilien tarjoamalle koulutukselle ja ei välttämättä ehkä ymmärretä sitä, enkä mäkään välttämättä ehkä täysin ymmärtäny sitä siviilimaailman puolelta. Mulle jäi kuitenkin itelle semmonen positiivinen kuva siitä ja jos ei nyt sitten koulutusta tuukkaan, niin ainakin itelle jäi eväitä siitä esimiestyöhön.”

Pirnes (2003, 218) on argumentoinut, että välitön kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuva arviointi mittaa ensisijaisesti sitä, kuinka hyvin oppimistapahtuma ja osallistujan oppimistyyli sopivat yhteen, eikä se tällöin mittaa edes opetuksen hyvyttä objektiivisesti, sillä oppimistyyli voi vaihdella hyvinkin paljon. Vastausten perusteella on havaittavissa oppimistapahtuman ja haastateltavien oppimistyylien välistä yhteensopimattomuutta. Kaikkein vastaanottavaisimpia opetukselle ja uuden oppimiselle esimiesvalmentajat ovat olleet silloin, kun kouluttajan tai luennoitsijan on koettu olleen oman aihealueensa asiantuntija tai hänen on vähintäänkin koettu ymmärtävän, minkälaiseen johtamisympäristöön ja organisaatiokulttuuriin valmentavaa johtamista ollaan implementoimassa. Vaikka haastateltavien kokonaisarvio koulutuksesta oli vähintäänkin tyydyttävä, voi toiminnallistamisen esteeksi nousta esimiesvalmentajien kokemukset siitä, että koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen suhteen heillä jäi paljon toivomisen varaa.

Kouluttajakoulutuksen osaamistavoitteeksi oli asetettu, että kurssin jälkeen opiskelija ymmärtää valmentavan johtamisen periaatteet ja mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen kehittämisessä sekä kykenee soveltamaan oppimaansa käytännön johtamisessaan. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan tarkemmin esimiesvalmentajien kokemuksia oppimisesta näiden tavoitteiden valossa.

5.2.2 Opittua valmentavasta johtamisesta

Kysyin haastateltavilta, mitkä heidän kokemuksena mukaan olivat keskeiset asiat, mitkä he olivat valmentavasta johtamisesta koulutuksessa oppineet. Lisäksi kysyin mitä konkreettisia työkaluja koulutus antoi omaan esimiestyöhön ja johtamisen kehittämiseen. Kolmen vastaajan kokemuksen mukaan he eivät varsinaisesti olleet oppineet koulutuksessa mitään uutta nimenomaisesti valmentavasta johtamisesta, vaan koulutus oli lähinnä vahvistanut heidän omaa käsitystään siitä, minkälaista hyvä esimiestyö on, tai sen pitäisi olla. He ovat kuitenkin koulutuksen avulla pystyneet syventämään tietojaan ja peilasivat oppimiskokemuksiaan paljolti tämän ”syvemmän tiedon” kautta. Käsittelen asiaa lisää luvussa 5.2.4.

”Siellä oli ihan hyviä juttuja sinällään, niitä kaiken maailman harjoituksia sun muita, mitkä oli sinällään tuntui ihan yllättävänkin toimivilta jutuilta, mihin ei ollu aikasemmin koskaan tutustunu, mitä vois kuvitella, että vois itse jotain niistä jossain muodossa käyttää, mitä siellä oli kaiken maailman aivoriihiä ja tän tämmösiä, mitä siellä käytiin ja itsekkin harjoteltiin, miten se homma toimii ja miten sen vois fasilisoida sen tilanteen. Kokonaisuutena kieltämättä jäi vähän itselle semmonen fiilis kuitenkin siitä, että kyllähän ne aika itsestään selviä asioita, se pääsanoma siinä oli kuitenkin, ainakin itselle. Noin niin kuin lyhykäisyydessään.”

Vastauksissa tuotiin oppimiskokemuksena kuitenkin esille sekä mahdollistavia että voimaannuttavia valmentavan esimiestyönkenttään kuuluvia toimia, joita olen esitellyt tutkimuksen luvussa 2.4.1. Mahdollistavina toimina tulivat esille muun muassa tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, kehittymisen tukeminen sekä kehityskeskustelut.

”Puuttuu edelleenkin toi palaute- puoli. Vaikka me suunnitellaan ja pohditaan, niin se palautteen antaminen näitten onnistumisien hetkellä. Osittain ei ehkä odotetakaan sitä, mutta ei sit välttämättä tuu sitä kuitenkaan annettuakaan”.

”Kehityskeskusteluihin ja muihin, niin se anto sen, että miks niitä käydään yleensä ja kuinka niitä voi käyttää siinä hyväkseen.”

Voimaannuttavista toimista tulivat esille rohkaiseminen henkilökohtaiseen vastuunottoon ja vastuullisuuteen omasta toiminnasta suunnitelmien- ja päätöksentekoon osallistamalla sekä kysymysten avulla oivalluttaminen, valmiiden vastausten antamisen sijaan.

”Just se et antaa ihmiselle mahdollisuuden puhua, etkä sä ala sitä ohjaa kysymyksillä heti, lähe viemään johonkin suuntaan, vaan annat et hän itse hakee sen. Varmaan tällaset asiat konkretisoitu siellä hyvin ja paljon varmaan kaikkee vuorovaikutusasiaa.”

Kolme viidestä vastaajasta nosti esiin luottamuksen merkityksen valmentavassa esimiestyössä. Esille tulivat myös työntekijää arvostava asenne ja ylipäättään työntekijän huomioon ottaminen, työntekijän vahvuuksien, mielenkiinnon kohteiden ja motivaation lähteen tunnistaminen ja näiden tekijöiden aktiivinen hyödyntäminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijän omaehtoisen kehittymisen tukemiseksi. Kaikki vastaajat toivat jossain muodossa esiin kuuntelemisen taidon ja sen tärkeyden valmentavassa esimiestyössä.

”Ja kyl siel totta toki alko miettimään sitä, mitkä tavallaan on ihan itsestään selviä tossa, ilmassa koko ajan, mut siellä niihin perehdyttiin, mihin tää kaikki perustuu; luottamus, mitä on luottamus. Sitten tää kuuntelemisen taito, mikä sekin on ihan tuttu juttu, mut se on yllättävän vaikeeta.. Kaikkihan kuulee, mutta se, et sä kuuntelet mitä toinen sanoo.”

”Kuuntelemisen taito. Se ei oo passiivista ja eikä siinä ohessa tapahtuvaa, vaan sitä pitää tehdä aktiivisesti. Se on semmonen oikeesti merkittävin juttu, mikä itelle valkeni niitten harjoitteitten myötä myöskin. Et tää ei oo ihan helppo juttu.”

Vastaajien edellä esitetyt keskeiset opit liittyvät tutkimuksen luvussa 2.4.2 esiteltyihin valmentavan esimiehen työkaluihin eli menetelmiin, joilla valmentavaa esimiestyötä toteutetaan. Erikseen opituista työkaluista kysyttäessä neljä viidestä vastaajasta nosti esille toisella lähijaksolla olleen HAUS:in fasilitointimenetelmiin liittyvän koulutuksen. Oppimista on edistänyt teorian yhdistäminen käytännön tekemiseen eli menetelmien harjoittelu.

”Kyllä itse asiassa opin paljon enemmän, kun mä edes älyänkään. Ihan konkreettisia varmaan, siel oli, niin kuin sanoin, eri tapoja millä tavalla esimies omassa työyhteisössä vois eri asioita käsitellä, esim. eri tavalla palaveerata, rakentaa siihen erilaisia fasilitointeja.”

”Kyllä tosiaan sen toisen lähijakson nää erilaiset fasilitoinnit, kyl sielt tuli ihan semmosia konkreettisiakin menetelmiä, että miten saat esimerkiksi sekä pienempää ryhmää, että ehkä isompaa joukkoa osallistettua ja aktivoitua ja ohjattua sitä ajatusta, että minkälaisii ideoita ja nimenomaan sitä, että niillä päästään käsiks siihen, että on mahdollisuus omaan työhön vaikuttamiseen, niin saatais sitä aktivoitua.”

”Mainitsemani erilaiset menetelmät, mitä siellä opittiin tiettyjen ongelmien ratkaisemiseksi tai löytämiseksi ja näin edelleen, niin ne oli ehkä sellasia uusia asioita, mitä oppi ihan konkreettisesti.”

Haastattelujen perusteella vastaajat ovat saaneet tietoa valmentavan johtamisen periaatteista ja siihen liittyvistä menetelmistä. Periaatteet on koettu melko tutuiksi, mutta menetelmien osalta on saatu syvennettyä jo olemassa olevaa tietoa ja opittu jonkin verran myös uutta. Annettu lukumateriaali antaa yhdenlaisen kuvan valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutus näkyy vastauksissa. Niissä tuodaan kuitenkin melko vähän tai ei ollenkaan esille esimiehen roolia suorituksen johtajana tai oppimisen edistäjänä, joiden sekä kotimaisen että ulkomaisen kirjallisuuden perusteella katsotaan kuuluvan valmentavan esimiehen keskeisiin tehtäviin, joita olen käsitellyt tutkimuksen luvussa 2.4.1. Merkityksellistä on myös huomata se, että kukaan vastaajista ei ottanut haastattelussa esille esimiehen itsensä kehittämistä tai itsensä johtamista.

5.2.3 Opittua henkilöstöjohtamisen kehittämisestä

Esimiesvalmentajakoulutuksen yhtenä osaamistavoitteena on ollut, että koulutuksen saaneet esimiehet ymmärtävät valmentavan johtamisen mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Kehittämisohjelman toisessa vaiheessa esimiesvalmentajille on annettu vastuu esimiesvalmentajakoulutuksen toteuttamisesta kaikille esimiehille omissa yksiköissään yhteistyössä poliisiyksikön johdon ja henkilöstöpäällikön kanssa.

Esimiesvalmentajakoulutuksessa ei ole annettu valmiita malleja yksikössä järjestettävien koulutusten toteuttamiseen, vaan koulutukseen osallistuneiden esimiesten on tullut suunnitella koulutustapahtumat yksikkökohtaiset henkilöstöjohtamisen haasteet ja kehittämistarpeet huomioiden. Lähestymistapa saa tukea Åhmanin (2004, 167) näkemyksestä, jonka mukaan johtamisen kehittämisen menetelmät ja viitekehykset tulee aina valita tarpeiden mukaan ja sopeuttaa organisaation kulttuuriin ja tilanteen tarpeisiin.

Johtamisen kehittämiseen liittyvä oppimisprosessi on käynnistynyt ennakkotehtävällä ja se on jatkunut koko koulutuksen ajan, etäjaksoilla yksiköissä koulutuksessa olevien esimiesten muodostamissa ryhmissä sekä lähijaksoilla kurssiryhmissä (käsitelty luvussa 4.3). Haastattelujen perusteella johtamisen kehittämiseen liittyvä oppiminen on perustunut lähinnä benchmarking –menetelmään. Koulutuksessa esimiehillä on ollut mahdollisuus kuulla ja keskustella muiden suunnitelmista ja kokemuksista ja poimia niistä parhaita, oman yksikön tarpeisiin soveltuvia käytänteitä.

”Kyllä kehittämiseenkin ideoita sai sinällään. Et miten tämmöstä vois kuvitella jalkauttavansa. Että siellä tämmösiä ryhmäpajoja pidettiin tämänkin asian tiimoilta ja kuuli, miten eri puolella Suomea on näitä asioita ajateltu lähtee viemään eteenpäin, niin sieltä sai ihan hyviä ideoita, ei siinä mitään.”

Olen pyrkinyt kartoittamaan esimiesvalmentajien omaa motivaatiota ja sitoutumista henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kysymällä miten valmentava johtaminen soveltuu poliisiorganisaatioon ja miksi heidän mielestään valmentavaa johtamisotetta pitäisi lisätä eli mitä hyötyä siitä heidän käsityksensä mukaan on. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että valmentava johtaminen sopii poliisiorganisaatioon hyvin. Jokainen myös mainitsi erikseen, ettei malli sovi, eikä sitä ole tarkoitettukaan käytettäväksi kenttätyön operatiivisissa tilanteissa. Yksi vastaaja kuitenkin korosti, että operatiivisen tilanteen ulkopuolella tehtävä valmentava johtaminen antaisi välineitä myös operatiiviseen tilanteeseen, kun alaisten taidot ja kyvyt olisivat sen myötä paremmin tiedossa ja hyödynnettävissä. Toinen vastaaja pohti saman suuntaisesti, että operatiivisten tilanteiden ulkopuolella olisi tärkeää kuunnella työntekijän mielipidettä toimintatapojen kehittämiseksi. Vastauksissa tuli myös esille, että ihmiset ja yhteiskunta ovat muuttuneet, joten myös poliisiorganisaatiossa johtamisen tulee muuttua; 20 – 30 vuotta vanhat johtamismallit eivät enää toimi.

Valmentavan esimiestyön hyötyä pohtiessaan jokainen vastaaja lähestyi asiaa hiukan eri näkökulmasta, mutta periaatteessa useimmat esille tuodut asiat ovat sellaisia, jotka vaikuttavat suoraan työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kokemuksiin. Kahdessa vastauksessa hyöty, parantuneen työtehon tai työtyytyväisyys kautta, liitettiin suoraan parempaan tuloksellisuuteen. Toinen vastaaja otti esille, että valmentavalla johtamisotteella saadaan paremmin piilossa oleva erikoisosaaminen esiin ja hyödynnettyä, ja toisaalta saadaan esiin myös niitä tekijöitä, jotka piiloon jäädessään heikentävät työtehoa. Toisen vastaajan mielestä työtyytyväisyyttä parantaa, kun ihmisten mielipiteitä kuunnellaan ja heidän annetaan vaikuttaa asioihin. Kaksi vastaajaa otti esiin, että valmentavaa johtamisotetta lisäämällä työntekijöille luodaan paremmat mahdollisuudet työn ja toimintatapojen kehittämiseen sekä innovatiivisuuteen. Samoin kahden vastaajan vastauksissa tuotiin esille henkilökohtaisen vastuunoton ja vastuullisuuden lisääminen työntekijän omassa toiminnassa, jolloin myös oma-aloitteisuus ja oppimismahdollisuudet lisääntyvät.

”...että esimiestyö on oikeesti sellasta et ihminen kokee, että hänellä on mielekästä olla töissä, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen ja hänellä on mahdollisuus myöskin edetä siinä, että pystyy tekemään jonkinlaista suunnittelua siitä, et missä hän haluaa kehittyä ja mihin hän ehkä haluaa olla etenemässä siinä. Meillä on hirveen lapsenkengissä koko organisaatiossa myöskin se alaisen vastuu, mutta tää myöskin ruokkii sitä, eli tässä koko ajan tavallaan viedään ihmistä sitä kohti, että hän ottaa enemmän ja enemmän vastuuta ja oma-aloitteisuutta siihen omaan työhönsä itse. Silloin mä näkisin, että tässä on elementtejä millä tätä saadaan kehitettyä.”

Yhden vastaajan mielestä valmentavaa esimiestyötä lisäämällä mahdollisuudet konfliktien ja haastavien työtilanteiden hoitamiseen paranevat. Myös tällä näkökulmalla on suora yhteys niin työhyvinvointiin kuin työn tuloksellisuuteenkin. Vastauksissa tuli esille myös

muun muassa, että valmentavan johtamisen avulla ”saadaan vähemmällä porukalla enemmän aikaiseksi” ja lisäksi ”me kaikki jaksettais paremmin”. Yhden vastaajan mukaan valmentava johtamistapa poliisiorganisaatiossa antaisi eväitä pitämään arvossaan olevan poliisikoulutuksen saaneen ja ammattitaitoisen henkilöstön hallinnon piirissä, jolloin sitä ei menetettäisi muille sektoreille, ainakaan huonon henkilöstöjohtamisen takia.

Vastaajien kokemukset siitä, miksi valmentavaa johtamisotetta on tärkeää lisätä esimiestyössä perustuivat paljolti työntekijöiden siitä saamaan hyötyyn, ja johtamiseen sekä esimiestyöhön tällä johtamismallilla saatavaa hyötyä käsiteltiin lähinnä tuloksellisuuden ja työntekijöiden oma-aloitteisuuden lisääntymisen kautta. Kukaan vastaajista ei suoraan kuvaillut esimiehen valmentavan johtamismallin toteuttamisesta saamaa hyötyä. Tämä selittyy sillä, että johtamisen kehittäminen on vasta alkuvaiheessa ja esimiestyössä hyödyt konkretisoituvat vasta myöhemmin, kun valmentavaa esimiestyötä on saatu juurrutettua yksikön johtamiskulttuuriin.

Koulutusta suunniteltaessa on McCombin (2012, 92) mukaan kuitenkin varmistettava, että se sisältää taitoihin liittyvän elementin lisäksi myös motivoinnin, koska esimiesvalmentajat eivät voi olettaa, että esimiehet yksiköissä automaattisesti tukevat valmentavaan johtamiseen liittyvää kehittämishanketta. Kysyin siksi haastateltavilta, mitkä asiat heidän oman koulutuskokemuksensa perusteella ovat sellaisia, joihin yksiköiden koulutuksessa tulisi keskittyä. Haastattelujen perusteella poliisiyksiköiden valmennustarpeiden kartoitus, ja niihin sopivien ratkaisumallien ja kehittämistoimenpiteiden laatiminen ovat koulutuksen aikana ja sen jälkeen edenneet vaihtelevasti. Joissakin yksiköissä suunnitelmat olivat toteuttamista vaille valmiina, kun taas joissain yksiköissä suunnittelutyö oli enemmän tai vähemmän kesken. Vastausten perusteella myös haastatellut esimiehet itse olivat osallistuneet yksikön koulutustapahtumien ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun vaihtelevasti.

Yksi vastaaja painotti yksikön tarpeiden huomioimista koulutuksen kohdentamisessa. Hänen yksikössään koulutuksen painopisteet, luottamus, motivointi ja sitoutuminen, on valittu henkilöstöbarometrissä ilmitulleiden haasteiden ja koko henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella. Toisen vastaajan mukaan olisi tärkeää keskittyä ei-toivottavaan käyttäytymiseen puuttumiseen, jolloin keskeiset asiat koulutuksessa olisivat kuuntelu, kommunikointi ja palaute. Kolmannen vastaajan mukaan esimiehiä pitäisi muistuttaa, että ihmiset tekevät tuloksen, jolloin on tärkeää, että esimies kommunikoi tavoitteet ja odotukset selkeästi. Tämän lisäksi ylempien esimiesten on toimittavana esimerkkinä, perusteltava miksi valmentavaa esimiestyötä tehdään ja näyttää, mitä hyötyä siitä on esimiehelle itselleen. Neljännen vastaajan mukaan ihmisille ei koulutuksessa saisi tulla sellainen mielikuva, että ”taas tarjotaan tätä samaa asiaa vähän eri kuorissa”. Viidennen vastaajan mielestä valmentavaan johtamiseen liittyvistä erilaisista työkaluista ja –menetelmistä huolimatta tärkeintä on, että esimies itse oivaltaa, mistä valmentavassa johtamisessa on kysymys. Hänen mielestään koulutuksessa korostettavia asioita ovat muun muassa kuuntelemisen ja läsnäolon taito, vuorovaikutus sekä oivalluttaminen ja niitä yksikössä pyritään viemään eteenpäin aikaisempaa innovatiivisempien keinojen avulla.

”Mä näkisin, et se on paljon oleellisempaa, että siinä huomioidaan paikallinen ”tilannekuva” niin sanotusti siinä henkilöstön voinnissa ja jaksamisessa ja ylipäättään siinä palautteessa, mitä sieltä tulee ja sen mukaan sitä pitäis mun mielestä sitten kohdentaa.”

”Siitähän se tavallaan lähtee, et ne esimiehet oppis kuunteleen, ottamaan ihmiset ihmisinä ja olemaan itsekin, läsnäolo ja se vuorovaikutus. Tää on niin voimakkaasti ihmisten välinen toimiminen, et ei tää oo semmonen, että ”osta tosta tommonen ja tommonen asia työkalulaatikkoos”. Okei, on hyviä apuvälineitä ja –menetelmiä ja me voidaan asioita käsitellä ja palaveerata, mutta toki kyl se lähtee siitä, et sen esimiehen pitää hiffata vaan. ...meillä on tässä ollu semmosena yhtenä johtavana ajatuksena, mitä me on yritetty toteuttaa ja varmaan jatkossakin, niin me tullaan ulos boksista eli me pyritään siihen, et me ei tehdä mitään sellasta, mitä yleensä tehdään, kun joku asia koulutetaan tai tehdään.”

Vastauksissa koulutuksissa tärkeiksi koetut asiat liittyvät osin valmentavan johtamisen periaatteisiin, mutta painotus oli valmentavan esimiehen työkaluiksi nimetyissä toimissa. Esimiesten motivointia tai itsensä johtamista ja esimiehenä kehittymistä, muun muassa omien ajattelutapojen, asenteiden ja uskomusten tarkastelun avulla ei tuotu tässä kohtaa haastattelua juurikaan esille. Havainto on mielestäni merkittävä ottaen huomioon, että valmentavassa esimiestyössä esimies kehittää yksilön ja ryhmän lisäksi myös itseään. ”On osattava johtaa itseään kyetäkseen johtamaan muita” –toteamus pätee yleisesti johtamiseen, mutta mielestäni sen merkitys korostuu, kun puhutaan valmentavasta johtamismallista.

5.2.4 Asenteissa tapahtuneet muutokset

Olen edellä tuonut esille haastateltavien odotuksia koulutuksen suhteen, mielipiteitä koulutuksesta kokonaisuudessaan sekä heidän kokemuksiaan oppimisesta. Kouluttajakoulutuksen osaamistavoitteeksi oli asetettu muun muassa, että esimiesvalmentajat ymmärtävät valmentavan johtamisen periaatteet ja sen mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Vastausten perusteella esimiehet ovat tietojen tasolla omaksuneet asioita ulkopuolelta asetetun tavoitteen suunnassa, mutta todennäköisesti osa heidän oppimisestaan on tapahtunut myös omien tavoitteiden pohjalta. Tällöin koulutuksesta päällimmäisenä oppimiskokemuksina ovat jääneet mieleen ne asiat, joita kohtaan haastateltavalla on ollut omia odotuksia ja intressejä tai jotka oikeasti on koettu uusiksi ja omaa esimiestyötä hyödyttäväiksi.

Kaikki haastateltavat ovat tuoneet ilmi, ettei heillä juurikaan ollut käsitystä valmentavasta johtamisesta esimiestyöhön liittyvänä käsitteenä ennen koulutusta. Kysyttäessä, miten käsitys valmentavasta johtamisesta oli muuttunut koulutuksen aikana, kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, ettei käsitys valmentavasta johtamisesta ole oleellisesti muuttunut. Jokaisen vastaajan mielestä koulutuksessa esitelty valmentava johtamistapa on sellainen, jota he itse ovat omassa esimiestyössään jo käyttäneet tai minkälaista hyvän esimiestyön heidän mielestään pitäisikin olla.

”Periaatteessa huomasi siellä koulutuksen aikana, että säkällä oon jo tehny tällä omalla taustalla asioita osittain oikein. Sinällään ei hirveesti. Tietää, et oikei, on valmentavaa johtamista tehdä näin.”

”Käsitys ei ole sinällään juuri muuttunut, että se on ehkä organisaation kannalta varmaan ihan tarpeellinen koulutus, ottaen huomioon, että täällä on vanhakantaistakin porukkaa vielä, mutta itselleni asiat on pääsääntöisesti kyllä aika selviä ollu jo ennen sitä koulutusta. Että esimiehisyyt ois ennemminkin tämmöistä tukevaa, kun kauhean komentelevaa ja kriittistä.”

”Näkisin, että valmentava johtaminen otsikkona, niin eihän tähän sisälly mitään uutta, ihmeellistä tai mitään käännteentekevää työkalua tai mitään muutakaan.”

”...ja nyttien kun huomasi, että nythän nää puhuu just niistä, mitkä meiltä on puuttunu, niin vahvistu se, että ne mitä ite on ajatellu, et täällä pitäis käyttää, niin se organisaatio tavallaan myös haluaa, et käytettäis niitä taitoja ja niitä menetelmiä.”

Kuten jo aikaisemmin olen tuonut esille, kaikki haastatellut antoivat positiivisen kokonaisarvion koulutuskokemuksestaan. Myös ne vastaajat, jotka olivat lähteneet ilman suurempia odotuksia ja hieman skeptisinä kuuntelemaan, mitä annettavaa koulutuksella heille on. Koska koulutus kokemusten perusteella ei ole tarjonnut suuria oppimiskokemuksia, kumpuaa vastaajien tyytyväisyys koulutusta kohtaan todennäköisesti juuri siitä seikasta, että haastatellut ovat tietoisesti tai tiedostamattaan käyttäneet valmentavaan johtamiseen liittyviä periaatteita ja työkaluja omassa esimiestyössään jo ennen koulutusta; tuki omalle esimiestyölle on tullut ennemminkin tästä tiedosta, kuin varsinaisesti uuden oppimisesta.

Suurimmat muutokset asenteessa ja ajattelutavassa tapahtuivat niillä vastaajilla, jotka ennen koulutuksen alkua avoimesti epäilivät valmentavan johtamismallin menestymismahdollisuuksia poliisiorganisaatiossa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtamismalli sopii ja sen käytöstä on hyötyä organisaatiolle, kun heille oli koulutuksella luotu ymmärrystä siitä, mitä valmentavalla ihmistenjohtamisella poliisiorganisaatiossa tarkoitetaan. Implementoinnin kannalta onkin tärkeää, että esimiesvalmentajat seisovat mahdollisimman tukevasti edustamansa asian takana ja pyrkivät toimimaan roolimalleina.

Koulutuksessa esitelty valmentavan johtamisen malli ei haastattelujen perusteella ole kuitenkaan tarjonnut esimiesvalmentajille uusia näkökulmia henkilöstöjohtamiseen vaan koulutus on toiminut lähinnä ”vanhan kertauksena”. Haasteeksi voi silloin muodostua opittujen tietojen ja taitojen soveltaminen omassa esimiestyössä eli esimiesvalmentajien motivoituminen itsensä kehittämiseen ja annettuun kehittämistehtävään, ja toisaalta yksiköiden esimiesten motivointi uuden johtamismallin omaksumiseen ja kokeiluun. Etenkin silloin, jos sen tuomaa hyötyä vanhaan johtamistapaan verrattuna ei tuoda riittävän selkeästi esille työntekijän ja organisaation lisäksi myös esimiehen näkökulmasta. Sengen (1990, 174 – 204) mukaan on tärkeää luoda halua oman toiminnan kyseenalaistamiseen, sillä jos yksilö ei tiedosta, miksi eri tavalla tekeminen on tarpeellista, toiminta ei muutu.

Sitoutunut esimiesvalmentaja voi omalla esimerkillään, oppimaansa soveltamalla tuoda valmentavan esimiestyön hyödyt näkyväksi omassa työyhteisössään.

”...kai se jonkinlaisesta sitoutumisesta lähtee. Nimenomaan juuri siitä, et se on tavallaan iso vastuu niillä esimiesvalmentajilla et he kykenee sisäistämään sen siten, et he kykenee olemaan esimerkkinä ja tuomaan sitä, et mitä me tällä saavutetaan ja sehän on myöskin hyvä puoli et he on siinä käytännön työssä, koska siellä on paljon esimiesasemassa olevia henkilöitä. Jos he pystyvät tämän tehokkaasti tuomaan siihen arkeen ja kehittämään sitä omaa työyhteisöään, niin sehän rupee näkymään ja siirtymään sieltä myöskin ns. ilmasena mainoksena eteenpäin.”

Kuten edellä olevasta esimiesvalmentajan vastauksestakin on luettavissa, kehittämisohjelmassa esimiesvalmentajille on annettu iso vastuu, sillä heidän pitää paitsi kehittää itseään tavoitteellisesti kyetäkseen toimimaan esimerkkinä, mutta myös vastata siitä, että kaikki esimiehet yksiköissä tulevat tietoisiksi valmentavan johtamismallin periaatteista ja menetelmistä. Tämän jälkeen valmentava johtamisote tulisi saada näkymään päivittäisessä esimiestyössä. Jotta tämä tavoite saavutetaan, edellyttää se esimiehiltä uudenlaista ajattelua ja asennetta suhteessa ihmisiin, oppimiseen ja esimiehen omaan rooliin organisaatiossa. Muuten riskinä on, että valmentavaa johtamismallia pyritään viemään käytäntöön vanhan johtamistyylin mukaisesti.

5.2.5 Opittujen asioiden soveltaminen esimiesvalmentajana

Johtamisvalmennuksen vaikuttavuus liittyy Juutin (2016) mukaan kiinteästi esimiehenä kehittymiseen. Mikäli esimiestaitoihin liittyvä valmennus ja työssäoppiminen nivoutuvat toisiinsa sopivasti, lisääntyvät esimiehen valmiudet oppia johtamistaitoja. Uudenlainen ymmärrys kaikkien johtamisen liittyvien asioiden keskinäisriippuvuudesta auttaa uusien taitojen soveltamisessa, jolloin taitava esimies osaa sekä soveltaa omaksumiaan tietoja ja taitoja että kehittää oman vastuualueensa toimintaa. (2016, 117, 130 – 131.)

Kuten aikaisemmin on tuotu esille, ovat haastatellut esimiesvalmentajat oman käsityksensä mukaan tehneet esimiestyötä valmentavalla otteella jo ennen koulutusta. Useimmat heistä kertoivat myös saaneensa työntekijöiltä esimiestyöskentelyynsä liittyen positiivista palautetta. Kun kysyin haastateltavilta, miten he ovat soveltaneet koulutuksessa oppimaansa omassa esimiestyössään, kertoivat useimmat haastateltavat konkreettisiksi valmentamiseen liittyviksi toimintatavoikseen työntekijän huomioimisen, keskustelun ja kuuntelun. Lisäksi vastauksissa tuli esille tavoitteen kommunikoinnin jälkeinen työntekijöiden valtuuttaminen ja vastuun antaminen oman toiminnan suunnitteluun. Vastausten perusteella useimmat ovat kiinnittäneet koulutuksen jälkeen aikaisempaa enemmän huomiota palautteen antamiseen, sekä palautteen sisältöön että tilanteeseen, jossa palautetta annetaan. Positiiviseen palautteen antamista on pyritty tietoisesti lisäämään.

Esimiesvalmentajien kokemusten mukaan he saivat eniten uutta tietoa fasilitointimenetelmistä. Kehittääkseen valmentajan taitojaan esimiesvalmentajien on

sovellettava oppimiaan menetelmiä tarkoituksenmukaisesti esimiestyössään, jolloin saatu koulutus konkretisoituu osaamiseksi. Sama koskee luonnollisesti jo entuudestaan tutuiksi miellettyjä menetelmiä tai työkaluja, joista on koettu opitun jotain uutta. Vaikka fasilitointimenetelmät on pääasiassa arvioitu hyödyllisiksi, ei niihin liittyviä uusia tietoja ja taitoja haastattelujen perusteella oltu vielä aktiivisesti alettu soveltaa omassa esimiestyössä.

Edellä esitetyissä esimiesvalmentajien toimintatavoissa näkyvät henkilöstöstrategiassa esimiehen roolissa peräänkuulutetut valmentava johtaminen, tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö. Strategia edellyttää kuitenkin esimiehiltä myös entistä aktiivisempaa työnjohtamista, valvontaa, työtehtävien ja niiden tavoitteiden selkeää määrittämistä ja palautteen antamisen lisäksi tarvittaessa suoriutumiseen puuttumista. Valmentavan esimiehen tehtäväkenttä on siten selvästi laajempi kuin mitä esimiesvalmentajat ovat haastatteluvastauksissaan tuoneet esille. On kuitenkin huomattava, että haastattelut on tehty melko pian koulutuksen jälkeen, joten laajemmalle soveltamiselle ei ole välttämättä ollut mahdollisuuksia tai edes tarvetta.

Yksi esimiesvalmentaja nosti taitojen soveltamiseen liittyen esille esimiehen asenteen. Valmentava ote esimiestyössä ei hänen mukaansa vaadi esimieheltä enempää aikaa, jolloin ratkaisevinta on esimiehen oma asenne valmentavaa johtamismallia ja valmentajan tehtävää kohtaan. Onko esimies valmentaja vai ei, riippuukin Viitalan (2007, 89) mukaan juuri siitä, miten esimies määrittelee oman roolinsa ja tehtävänsä painotukset. Jos valmentamisen koetaan olevan lisätehtävä muiden tehtävien päälle, sen sijaan, että se omaksuttaisiin yhtenä esimiestyöhön kuuluvana roolina tai peräti esimiestyön perusorientaationa, ei valmentamiseen liittyviä periaatteita ja menetelmiä välttämättä aleta aktiivisesti soveltaa esimiestyössä.

Asenne on Sydänmaalakan (2017, 86) mukaan tärkeä osa osaamista, sillä siihen kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. Oman esimiestyön lisäksi muutama haastateltava toi esille oman motivaatiotaan soveltaa koulutuskokemuksiaan ja koulutuksesta saatuja oppeja myös yksiköiden koulutuksessa.

”Koulutuksessa voi kertoa, kuinka pienillä toimenpiteillä siihen omaan yksikköön tai arkeen vois...alainen kokee, että helvetti toihan onkin kiinnostunu musta. Se ei nimittäin mun mielestä vaadi paljon.”

”Oon miettiny sitä, mitä omassakin porukassa mietittiin, vähän kokeiltukin, et jos jollain on hankalii, pääasiassa tietysti töihin liittyviä problematiikkoja taikka esimiehiä, jotka on vielä esimiesuransa alussa, tavallaan sitä semmosta coachaamista siinä sitten. Henkilöitä, jotka haluais, niin vois toimia sparrarina. Tavallaan siltä pohjalta vois vähän jeesata. Käytännössä mentorointia.”

Työympäristö voi lisäksi merkittävästi vaikuttaa siihen, miten uudistavia ajatuksia on mahdollista tuoda esille ja soveltaa käytäntöön. Käyttäytymistason muutokset riippuvat Ruohotien (1998b, 109) mukaan muun muassa siitä, miten kasvuorientoitunut ilmapiiri ja oppimista tukeva kulttuuri organisaatiossa on. Yksi esimiesvalmentaja otti taitojen

soveltamisen esteenä esille hierarkkisen organisaatiokulttuurin. Hän koki olonsa lähtökohtaisesti ”hieman epävarmaksi” pohtiessaan rooliaan ylempien esimiesten kouluttajana. Myös alaistaitoihin liittyvä osaamisvaje tai näiden taitojen puuttuminen tuotiin esille tietojen soveltamisen esteenä. Käsittelen näitä asioita tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.3 Toiminnallistamiseen liittyvät esteet

Tuon esille seuraavaksi haastateltujen esimiesvalmentajien näkemyksiä siitä, mitkä tekijät heidän mielestään voivat olla esteenä valmentavan johtamismallin toiminnallistamiselle poliisiorganisaatiossa. Koulutuskokemusten lisäksi vastaajien näkemyksiin vaikuttavat heidän käsityksensä oman yksikön johtamis- ja organisaatiokulttuurin nykytilasta.

Yksilön ja organisaation oppimisvalmiuksiin liittyen haastateltavat toivat vastauksissaan esille esimiesvalmentajien valmiudet ja motivaation, johtamisjärjestelmän, organisaatiokulttuurista kumpuavan muutoshaluttomuuden, soveltamisen taidon ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin. Tukitoimiin liittyen esille tuotiin muun muassa kehittämisohjelmaan liittyvät jatkosuunnitelmat, alaistaidot ja valmentavan johtamismallin jatkuvan esilläpidon.

5.3.1 Johdon ja esimiesvalmentajien sitoutuminen

Kolme viidestä esimiesvalmentajasta otti ensimmäisenä esteenä valmentavan johtamismallin toiminnallistumiselle sen, että yksikön johto tai esimiesvalmentajat eivät sitoudu henkilöstöstrategian mukaiseen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Havainto on merkittävä, sillä jos organisaation johdossa ei osata oppia ja muuttaa ajattelumalleja, ja siellä on liikaa ihmisiä, jotka eivät pidä itsensä kehittämistä tarpeellisena, niin Otalan (2002, 260) mukaan koko organisaation oppiminen estyy. Esimiesten on omalla esimerkillään osoitettava oppimisen tärkeys, halua oppimiseen ja sitouduttava siihen ensin, sillä ihmiset tarvitsevat roolimalleja kehittyäkseen. Esimiesvalmentaja kiteytti vastauksessaan edellä esitetyn asian seuraavalla tavalla:

”Jos yksikön ja koko laitoksen johto ei sitoudu siihen ja tue sitä, niin se on varmaan se suurin karhunpalvelus. Vaikka me käytäis minkälaisia johtamisteorioita läpi, niin mä kyllä edelleenkin liputan sen faktan puolesta, että ihminen ei osta suunnitelmaa vaan se ostaa esimerkin.”

Organisaation ylin johto luo omalla toiminnallaan käsityksiä siitä, minkälaista johtajuutta organisaatiossa arvostetaan. Esimiesvalmentajilla oli erilaisia kokemuksia johdon sitoutumisen asteesta. Yhdessä vastauksessa tuli esille, kuinka poliisilaitoksen johdon vahva sitoutuminen kehittämisohjelmaan ja aktiivinen osallistuminen yksikön kehittämistoimenpiteiden ideointiin ja suunnitteluun on auttanut esimiesvalmentajia heidän omassa tehtävässään. Vastaajan sanoin ”kun johdon tuki on takana, ei ole tarvinnut taistella elintilasta hankkeelle”. Toisen vastaaja puolestaan otti esille, ettei talon johto välttämättä

ole nostanut hanketta siihen arvoon, mihin ylijohdo ja Poliisihallitus haluaa sen nostettavan, jolloin ”on vaara, et se naureskellaan sitten suohon, kun se lähtee liikenteeseen”. Esimiesvalmentajalla ja talon johdolla oli eriävät näkemykset siitä, kuinka hanketta tulisi poliisilaitoksessa viedä eteenpäin.

”Jos (koulutus) meinataan kuitata sillä, että meillä on tää yks tapahtuma missä se käydään läpitte ja sitten, että ”te ootte nyt valmiita”. Jos me oltiin kuus päivää kurssilla ja opiskeltiin ja opiskellaan koko ajan ja pohditaan tätä ite, niin ei se tapahdu 3-4 tunnin ryhmätöillä se jalkautus. Mulla itellä oli vähän erilainen ajatus, mutta katotaan nyt, miten tää tästä menee.”

Poliisiyksikön johdon sitoutuminen vaikuttaa suoraan myös siihen, kuinka paljon esimiesvalmentajille annetaan työaikaa käytettäväksi kehittämistoimintaan. Käytettävä työaika tai sen puute tuotiin toiminnallistamisen esteenä esille siitä riippumatta, oliko johto esimiesvalmentajan mukaan sitoutunut tai vähemmän sitoutunut. Realiteettina tuotiin esille se seikka, että esimiesvalmentajat tekevät koulutustyötä oman työnsä ohella ja koulutettavia esimiehiä on paljon.

Esimiesvalmentajan tavoitteellinen itsensä kehittäminen ja kouluttajana toimiminen edellyttävät vahvaa sitoutumista. Vastauksissa tuotiin esille esimiesvalmentajan rooli esimerkkinä, jolloin työyhteisössä puuttuvan sitoutumisen ilmaiseminen negatiivisena tai välinpitämättömänä suhtautumisena kehittämishanketta kohtaan on yksi toiminnallistamisen este. Yksikön esimiesvalmentajien erilaiset kokemukset esimiesvalmentajakoulutuksesta ja käsitykset hankkeen eteenpäin viemisestä koettiin myös heikentävän toiminnallistamisen mahdollisuuksia. Kun vastaajan oman kokemuksen mukaan koulutus oli ollut ”kohtuullisen hyvä tai ok”, niin toinen yksikön esimiesvalmentaja puolestaan oli lähinnä turhautunut koulutuksessa, minkä johdosta hyvässä vauhdissa olleiden suunnitelmien kanssa ”vedettiin käsijarrua” tai ”tehtiin U-käännös”. Mitä korkeamassa hierarkkisessa asemassa heikommin sitoutunut esimiesvalmentaja on, sitä negatiivisemmin esimiehen sitoutumisen puute vaikuttaa valmentavan johtamismallin toiminnallistamiseen poliisiyksikössä.

5.3.2 Yksilön ja organisaation valmiudet oppimiseen

Esimiesvalmentaja otti haastattelussa esille sen seikan, että yksiköt ovat valinneet esimiesvalmentajakoulutukseen henkilöitä selvittämättä sen tarkemmin, minkälaiset valmiudet valituilla esimiehillä todellisuudessa on kehittää itseään ja yksikön henkilöstöjohtamista. Esimiesvalmentajan mukaan tapa, jolla koulutettavat on valittu ja 12 päivän mittainen koulutus eivät korreloi keskenään kehittämisohjelman tavoitteiden näkökulmasta. Havainto on toiminnallistamisen kannalta merkittävä, sillä valmentavan esimiehen roolin omaksumiseen liittyvien haasteiden vuoksi on varmistettava, että esimiehillä on paitsi riittävästi aikaa, mutta myös halua ja kykyä kehittää valmentajan taitojaan. Esimiesten valmiuksiin liittyen haasteena tuotiin myös esille, että opintoviikkoja keräämällä alipäällystötutkinnon aikoinaan suorittaneet ”vanhemmat ylikonstaapelit” ovat saaneet vähän henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta. Tällöin valmentavan esimiehen

rooliin omaksuminen voi olla haasteellista, koska aikaisempaan tutkintokoulutukseen ei ole sisältynyt aineksia, joiden varassa syvällistä tai monipuolista kuvaa esimiestyöstä olisi voinut rakentaa.

Haastatteluissa on tuotu ilmi negatiivista ja defensiivista suhtautumista ja asennetta koulutuksessa esille tuotuja asioita tai kouluttajia kohtaan. Tällainen asenne itsessään voi tehokkaasti toimia yksilön oppimisen esteenä. Vastauksissa on tuotu esille myös koulutusta ja kehittämisohjelmaa koskevaa kyseenalaistamista, mikä puolestaan on osa oppimisprosessia silloin, kun yksilö myös tutkii ja tarkastaa niitä havaintoja, joiden avulla hän luo merkityksiä eri asioista (vrt. Mezirow 1998, 8). Mikäli esimiesvalmentajat ovat oppineet omista koulutuskokemuksistaan, he ovat valmiimpia kohtaamaan koulutuksissa valmentavaa johtamismallia kohtaan esitettävää kritiikkiä ja kyseenalaistamista, ja myös vastaamaan siihen, jolloin heillä on paremmat mahdollisuudet luoda edellytyksiä oppimiselle.

Johtamisen toimintaympäristöön liittyen valmentavan johtamismallin toiminnallistamisen esteiksi haastatteluissa tuotiin esille tulosjohtaminen sekä organisaatiokulttuuriin liitettävä muutosvastarinta. Yhden esimiesvalmentajan mukaan organisaatiossa on tulosjohtamisen suhteen paljon omalla mukavuusalueellaan työskenteleviä, kahden ääripään esimiehiä; niitä jotka ihmisten johtamisen sijaan keskittyvät tulosten saavuttamiseen ja niitä, jotka eivät ole kiinnostuneet tulosten saavuttamisesta, jolloin työntekijöiltä puuttuvat tavoitteet ja raamit työntekelemiselle. Haaste valmentavan johtamisen toiminnallistamiselle muodostuu vastaajan mukaan siitä, että opetellessaan uutta tapaa johtaa työntekijöitään esimiesten pitäisi siirtyä pois omalta mukavuusalueeltaan. Esimiesvalmentajan esille tuoma havainto saa tukea teoriasta. Esimiestyötä ei voi irrottaa tulosjohtamisesta, koska asioita johdetaan aina ihmisten kautta. Muuten esimiestyöstä tulee Nivalan (2010, 134) mukaan muusta johtamisesta irrallinen, ihmisiin kohdistuva suorite. Uudistukseen esimiehen on uskallettava mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, otettava riskejä ja tunnustettava oma keskeneräisyys (Sydänmaanlakka 2017, 33). Tämä edellyttää hyvää itseluottamusta.

”Meidän organisaation ongelma on se, että täällä annetaan ihmisten olla ja elää, siis ihan ylhäältä alas asti, ja sitten kun joku rupee kyselee tuloksia, niin meillä tulee kauhea hätä tuottaa niitä tuloksia. ...Tää ei oo helppo yhtälö, mutta meidän esimiestyössä ehkä ongelmallisin tilanne on se, että meillä on hirveesti ihmisiä, jotka välttelee sitä esimiehen vastuuta niiden tulosten täyttämistä. Ja sit meil on ihmisiä, jotka on hirvittävän tarkkoja siitä, et ne tulokset täytetään. Tosiasiassa meidän pitäis olla jotenkin siinä välissä. Välimaastossa ois se suurin teho ehkä. Esimiesten pitäis päästä siitä omasta mukavuusalueesta pois ja muodostaa semmonen tapa tehdä sitä esimiestyötä, jossa ois jonkun näkönen sapluuna niille alaisille tietää, et mihin me ollaan menossa ja mitä se esimies haluaa.”

Esimiesvalmentajien vastausten perusteella poliisiorganisaatiossa on hierarkkiseen ja byrokraattiseen johtamistapaan liitettävää joustamattomuutta sekä siitä kumpuavaa muutoshaluttomuutta. Tällöin riskiksi koetaan se, että valmentava johtamismalli halutaan mieltää uudeksi ”ismiksi” tai vanhaksi johtamistavaksi, jolle on vain annettu uusi nimi,

eikä mikään tule muuttumaan. Esimiesvalmentajien mukaan odotettavissa on jonkinasteista muutosvastarintaa, mikäli johtamismallin ”markkinoinnissa” epäonnistutaan eikä valmentavan johtamismallin toteuttamisesta saatavaa hyötyä pystytä konkretisoimaan esimiehille. Tutkimuksessa onkin tuotu esille, että mitä pidemmät ja vakiintuneemmat perinteet työpaikalle ovat juurtuneet, sitä enemmän uudistusten läpiviemiseksi ja uudenlaisen kulttuurin luomiseksi on tehtävä töitä. Ongelma modernin organisaatiokulttuurin rakentamisessa ei Järvisen (2014, 67) mukaan välttämättä ole uuden oppimisessa, vaan vanhan poisoppimisessa.

”Se on ehkä se suuri riski, et joku nyt ajattelee, että tämä on vaan taas joku uus ”ismi” tai joku muu. Sit sillä tavallaan torppaa sen, et ei näist oo ennenkään ollu hyötyä.”

”Niin kuin aikaisemmin sanoin, nämä on itselle helposti ostettavia ja hyviä asioita mistä on kysymys, niin ei haluais et tää menee jonkun ”ismisyyden” takia, tai sen ettei sitä asiaa oo jaksettu miettiä yhtään eteenpäin, niin sen takia menee romukoppaan hyvät jutut.”

”Just se markkinointi-puoli, jos se menee vikaa tässä, niin sitten ei ole mitään tuloksiakaan odotettavissa. Näin mä sen näkisin. Siinä varmaan se suurin kompastuskivi on.”

Organisaation oppimisen ja valmentavan johtamismallin toiminnallistamisen kannalta on tärkeää, että koulutuksella saadut tai itse hankitut tiedot ja taidot viedään käytäntöön eli niitä sovelletaan tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti päivittäisessä esimiestyössä. Yksi esimiesvalmentaja otti toiminnallistamisen esteenä esille soveltamisen taidon, jossa Virtasen ja Stenvallin (2010, 19) mukaan nimenomaan julkishallinnon johtajilla ja esimiehillä on paljon parannettavaa.

”Se mikä ehkä on haaste, niin on se, että jos me lyödään tohon riviin vaikka päällystötason edustajia 50 ja annetaan liimalappuja käteen, että kirjatkaa näihin kolme tärkeintä tekijää, mitkä liittyy teidän mielestä hyvään työympäristöön tai hyvään esimiestyöhön, niin sielt tulee ihan oikeita asioita, mut siihen nähden mitä meidän henkilöstöbarometrit näyttää ja kuinka paljon meillä on tyytymättömyyttä ylipäätään johtamiseen, niin ne ei selkeestikään sellasenaan välity ne ajatukset siihen käytännön työhön. Ja siitä päästäänkin sitten taas siihen asenne-asiaan. Jokainen tietää tavallaan, et mikä olis hyvä, mikä olis tavote ja miten ite haluais et itteensä kohdeltais, mutta jostain syystä me ei osata siirtää sitä eteenpäin.”

Kehittämishjelman tavoitteena on, että poliisiorganisaatiossa mennään kohti valmentavaa ihmisten johtamista. Kolmen vuoden välein tehtävä henkilöstöbarometri kysely ei esimiesvalmentajan näkemyksen mukaan ole riittävä mittari selvittämään kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta, joten sen lisäksi pitäisi käyttää myös muita arviointitapoja.

”Mä en koe, että kolmen vuoden välein tehtävä henkilöstöbarometri ehkä on välttämättä ihan riittävä tai pätevä siihen, että sillä pystyttäis ohjaamaan tätä toimintoo ja prosessia, et se etenis johonkin suuntaan järkevästi. Mä luulen, että siinä on jonkinmoinen haaste.”

Tässä huomiossa on yksi toiminnallistamiseen selvästi liittyvä este. Ensinnäkin pelkällä valmentavaan johtamiseen liittyvällä koulutuksella esimies ei välttämättä tule tietoisesti johtamisosaamiseen liittyvistä aidoista kehittymistarpeistaan ja –kohteistaan, vaan siihen tarvitaan työyhteisöltä saatavaa palautetta. Esimiehen käsitys omista esimiestaidoista voi poiketa paljonkin siitä, minkälaisiksi työyhteisö ne kokee. Vasta kun esimies palautteen perusteella itse asettaa tehtävävaatimuksiin saumattomasti kytkeytyvät kehittämistavoitteensa, voidaan osaamis- ja käyttäytymistavoitteita alkaa mitata ja arvioida työpaikalla työtilanteiden ja työsuoritusten kautta. Lisäksi kehittämisohjelman kautta kehittämistoiminnasta oman vastuunsa kantavat henkilöt tarvitsevat palautetta omasta toiminnastaan, muun muassa lisäkoulutustarpeiden selvittämiseksi ja muiden tarvittavien tukitoimien arvioimiseksi.

5.3.3 Koulutuksen jälkeinen tuki

Jokaiselle haastattelulle oli leimallista esimiesvalmentajien epätietoisuus siitä, kuinka kehittämishanketta tullaan viemään eteenpäin hankkeen ohjausryhmän tai Poliisihallituksen toimesta esimiesvalmentajakoulutuksen jälkeen. Koulutuksen ei vastausten perusteella ole koettu antaneen riittäviä valmiuksia omien valmennustaitojen kehittämiseen tai hankkeen eteenpäinviemiseen ensimmäisten yksiköissä esimiehille järjestettävien koulutusten jälkeen. Esimiesvalmentajat olisivat kaivanneet tietoa jatkosuunnitelmista jo koulutuksen aikana.

”Mikä tässä musta on kaikkien ontuvin asia on se, että ne koulutetut esimiesvalmentajat, niin heille ei ole olemassa tällä hetkellä mitään jatkosuunnitelmaa, miten heitä tai sitä heidän osaamistaan lähettäis kehittämään.”

”Ja tosiaan just se, että jos halutaan ruveta isoja muutoksia saamaan aikaan, niin se jatkuvuus ois aika olennainen. Nyt käytännössä syksyn aikana, 3 kuukaudessa on veivattu tää valtakunnallisten esimiesvalmentajien koulutus läpi ja nyt tavallaan vastuu on ikään kuin pudotettu täysin kuin märät rukkaset sinne, että hoitakaa homma. Tiedän, että ohjausryhmässä on käyty keskustelua tästä, että mitä se jatko pitäis olla, mut onhan se vähän erikoista, että tavallaan hankkeen pitäis olla kovaa vauhtia jo menossa ja osin aloitettukin jo vuodenvaihteen jälkeen, ja nyt vasta mietitään siellä, että niin no, pitäis varmaan jotain tukitoimia ja jatkosuunnitelmaa tehdä. Se on minusta vähän huonoa mallia pelkästään jo valmentavan johtamisen näkökulmasta.”

Yhtenä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyvänä tukitoimena haastatellut esimiesvalmentajat olisivat kaivanneet yhteistä verkkoalustaa, jonka avulla olisi mahdollista vaivattomasti ja kollektiivisesti vaihtaa ajatuksia suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä ja jakaa tietoa onnistuneiksi koetuista käytänteistä koulutusten jälkeen. Esimiesvalmentajille oli koulutuksen aikana luvattu, että kaikki koulutukseen liittyvä ja sen aikana tuotettu koulutusmateriaali kerätään yhdelle alustalle, jotta se olisi helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä, ja jonne esimerkiksi yksikkökohtaista materiaalia voisi myöhemmin lisätä. Kyseinen alusta ei kuitenkaan vielä haastatteluhetkellä ollut käytössä.

”Toinen asia, mihin oisin toivonu järjestäjän eli POHAn puolelta jonkinlaista otetta, niin meillä ei ole mitään semmosta yhteistä kanavaa missä tavallaan sparrata tätä, et mitä te ootte ajatellu ja miten teillä lähetään tätä viemään ja mitä mieltä ootte tämmösestä ajatuksesta ja muuta tämmöstä, niin meil ei oo mitään semmosta.”

Esimiesvalmentajat ottivat haastattelussa esille myös sen, että kehittämissuunnitelmassa ei ole huomioitu alustaitoihin liittyvää koulutusta. Tässä yhteydessä he korostivat, että myös johtamisen kohteen eli työntekijöiden olisi tärkeää ymmärtää valmentavan johtamisen periaatteet, jotta valmentavalle esimiestyölle olisi paremmat edellytykset.

”Ja mä jotenkin siinä koulutuksen aikana ymmärsin sen, että pelkästään se, että saa esimiestaitoja, niin se ei riitä, vaan meil pitäis myös olla sit valmentava johtaminen niihin alustaitoihin. Koska kun tää on vuorovaikutusta, niin jos vaan esimies on vuorovaikutteinen mut alainen ei oo, eikä osaa niitä alustaitoja niin sit menee kauheesti tehoo pois siitä.”

”Se on ehkä sitten yksi miinuspuoli vielä tässä hankkeessa ja toteutuksessa, että täshän ei oo huomioitu alustaitoja. Eli nythän meillä on lähdetty tässä suunnitelmassa siitä, että kaikki esimiehet koulutetaan, mutta se on sivuseikka, että alaisethan on se, joka tavallaan tekee sen johtamisympäristön sinne ja siihenhän me pyritään vaikuttamaan, mutta alustaidot esimerkiks ei sinänsä ollu esimerkiksi missään roolissa vaan todettiin, että totta kai niillä on merkitystä, mutta nyt taas se on vähän jääny tästä suunnitelmasta ulos.”

”Eihän se vielä auta, että esimiehet koulutetaan, kun se on vaan toinen puoli siitä, jos kuvitellaan, että on esimiehet ja tuolla ihminen, työtä tekevä kansa. Pitäähän niittenkin tietää. ...Alaisille pitää vähintäänkin olla tietoisuus, mitähän nää esimiehet mahtaa nyt puuhastella. Miten sä sitten kerrot sen riittävällä tavalla?”

Esimiesvalmentajien alustaitoihin liittyvä havainto on toiminnallistamisen näkökulmasta merkittävä; myös alaisia on Viitalan (2007, 93) mukaan tuettava uudenlaiseen vastuunottoon, muuten valmentavan johtajuuden esteeksi voivat muodostua esimiehen alaiset. Mitä paremmin henkilöstö tuntee yrityksen strategiset tavoitteet, sitä tietoisemmin se voi sitoutua tavoitteisiin ja tukea osaltaan niiden toteutumista (Korppoo 2009, 87 – 88). Mikäli valmentava johtaminen halutaan todella tuoda organisaatioon olisi McCombin (2012, 93) mukaan oleellista järjestää koko organisaation laajuisia koulutustilaisuuksia koskien valmentavaa kulttuuria. Keskustelun pohjana voisi toimia esimerkiksi hyvän johtamisen periaatteet julkisessa hallinnossa, jotka olen esitellyt luvussa 2.3. sekä Åhmanin (2004, 132 - 133) mielen johtamisen malli, joka on luotu johdon ja muun henkilöstön kehittämiseksi minäjoustavuuden, tulosjoustavuuden, sinäjoustavuuden ja muutosjoustavuuden alueilla (tarkemmin luvussa 3.1.3). Tilaisuuksissa tulisi olla mahdollisuus keskustella ja vaihtaa näkemyksiä uuden toimintatavan eduista ja haitoista, jotta kaikki tietävät, mitä kehittäminen heiltä ja heidän lähipiiriltään vaatii.

Valmentavalla johtamistavalla ei esimiesvalmentajien näkemyksen mukaan ole menestymisen mahdollisuuksia organisaatiossa, mikäli asiaa ei ennen yksiköiden ensimmäisiä koulutustapahtumia, ja etenkin niiden jälkeen, pidetä aktiivisesti esillä erilaisin toimenpitein.

”Ei pelkästään yksittäiset laitokset pysty tätä ajamaan läpi vaan se tarvii koko organisaation, et sitä työnnetään, muistutetaan, koulutetaan ja tuetaan sitä ajatusta, niin sillon se on ainoa, millä sen saa sisään. Pitää olla konkreettisia toimia ja järjestää niitä koulutuksia, opettaa. Samallahan koulutuskin kehittyy.”

”Isoin este on se, että tää unohtuu. Eli näitä asioita, joita on jo sivuttukin, että hallinnossa tää pitää jäsentää ja tähän pitää saada jatkuvuus.”

”Se aika useasti unohtuu nimenomaan se sana ”ihmisten” sieltä ja mun mielestä, jos se ”ihmisten” unohtuu sieltä, niin sit me mennään tähän meidän vanhaan systeemiin, että me johdetaankin taas vaan asioita, mietitään prosesseja, miten ne sujuis paremmin...”

Kuten haastateltavien vastauksistakin on tullut ilmi, esimiesvalmentajat tarvitsevat kehittyäkseen tukea ylijohdolta, ohjausryhmältä, yksikön johdolta, muilta esimiesvalmentajilta, työyhteisöltä ja koko organisaatiolta. Valmentavan johtajuuden vahvistaminen edellyttää Viitalan (2007, 92) mukaan ensinnäkin sitä, että se on arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Tällöin olisi tarkoituksenmukaista sisällyttää valmentava johtajuus kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- ja ylennysperiaatteisiin ja sen lisäksi tulisi investoida valmennukseen, työnohjaukseen, koulutukseen ja muihin kehittämismenetelmiin. Jatkuva eri kehittämismenetelmien muodossa esimiehille annettu tuki on myös McCarthyn ja Milnerin (2013, 775) mukaan erittäin tärkeää valmentavan johtamistavan ja johtamiskulttuurin edistämässä.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto

Tutkimukseni tavoitteena oli saada vastaus kysymykseen: *Miten esimiehille annetulla esimiesvalmentajakoulutuksella voidaan vaikuttaa valmentavaan esimiestyöhön poliisiyksiköissä?* Pääkysymyksen tueksi esitin seuraavat alakysymykset: Mitkä tekijät ovat motivoineet esimiehiä osallistumaan koulutukseen? Mitkä ovat koulutuksesta kertyneet kokemukset? Millä tavoin koulutuksesta saatuja kokemuksia on koulutuksen jälkeen sovellettu? Mitkä tekijät voivat toimia valmentavan esimiestyön toiminnallistamisen esteenä? Tutkimuskysymykseen vastatakseni olen haastatellut viittä esimiesvalmentajakoulutuksen läpikäynyttä esimiestä ja peilannut empiiristä aineistoani tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tieteellisestä tutkimuksesta poimitun lähtökohdan mukaan niin valmentamisen kuin valmentavan esimiestyön kehittämiseksi käytännössä oli tärkeää, että valmentavan

esimiestyön periaatteet ja johtoajatus tunnistettaisiin, jolloin kehittämistoimenpiteitä voitaisiin suunnata nimenomaan valmennukselliseen näkökulmaan. Valmentavassa esimiestyössä esimies kehittää valmennuksellisesti sekä yksittäistä tiimin jäsentä ja koko tiimiään että itseään tavoitteiden mukaisesti. (Uutela 2019, 24.) Motivoituneinkaan esimies ei kuitenkaan pysty kehittymään valmentajaksi eikä toteuttamaan sitä, mikäli hänellä ei ole siihen aikaa ja olosuhteita (Viitala 2007, 92).

Esimiesvalmentajakoulutukseen osallistuneiden on lähtökohtaisesti odotettu olevan motivoituneita ja kouluttajiksi sopivia virkamiehiä, jotka ovat kiinnostuneita ohjauksellisesta ja valmentavasta johtamisotteesta. Aineiston mukaan ainakin joissain yksiköissä koulutukseen vapaaehtoisia esimiehiä ei ole ilmoittautunut riittävästi, jolloin päälliköt ovat myös määränneet esimiehiä koulutukseen. Tällöin ei välttämättä ole varmistettu, onko esimiehillä aikaa, halua ja kykyä lähteä kehittämään valmentajan taitojaan. Vapaaehtoiseen, sisäiseen motivaatioon perustuvaan opiskeluun verrattuna valmiudet ja motivaatio oppimiseen sekä opittujen tietojen soveltamiseen ovat silloin heikommat. Koulutukselle asetettujen tavoitteiden ja tulevien kehittämistoimenpiteiden kannalta tärkeä havainto kuitenkin on, että kouluttautumismotivaation mahdollisesta puutteesta ja koulutukseen kohdistetusta kriittisestä huolimatta valmentavan johtamismallin koetaan sopivan hyvin organisaatioon ja valmentavan esimiestyön hyödyt hierarkkiseen johtamistapaan verrattuna ymmärretään. Koulutuksessa esille tuodut valmentavan johtamisen periaatteet ovat myös vähintäänkin pääpiirteissään esimiesvalmentajille tuttuja, samoin sen toteuttamiseen liittyvät menetelmät.

Se, että esimiesvalmentajakoulutuksella ei aineiston mukaan ole pystytty tuomaan henkilöstöjohtamiseen juurikaan uutta näkökulmaa, voi valmentavan esimiestyön toiminnallistamisen kannalta olla sekä uhka että mahdollisuus. Mikäli esimiesvalmentaja kokee valmentavasta esimiestyöstä olevan konkreettista hyötyä ja hän on lähtötaidoistaan riippumatta motivoitunut ja valmis kehittämään itseään edelleen esimiehenä, hän alkaa entistä aktiivisemmin kokeilla ja soveltaa taitojaan esimiestyössä. Taitojaan tarkoituksenmukaisesti soveltamalla esimies luo itselleen ja muille mahdollisuuksia oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Samalla hän toimii esimerkkinä ja roolimallina työyhteisössään. Jos taas koulutuksessa luotu kuva valmentavasta johtamisesta ei esimiesvalmentajan kokemuksen mukaan juurikaan poikkea hänen aikaisemmasta johtamistavastaan, eikä esimies ymmärrä tai koe rooliaan esimiesvalmentajana oppimisen edistäjäksi ja esimerkiksi, voi motivoituminen taitojen aktiiviseen soveltamiseen ja itsensä kehittämiseen olla haastavaa. Esimiehen käsitys omasta roolista, käytettävissä olevat voimavarat ja olosuhteet toisin sanoen ratkaisevat sitä, pystyykö esimies toimimaan valmentajan tavoin onnistuneesti (Viitala 2007, 89). Tutkimusten mukaan esimiehet eivät usein miellä itseään työntekijöidensä kehittymisen tukijoiksi. Tällöin Beattien et al. (2014, 184) mukaan syitä ovat muun muassa valmentamiseen liittyvien taitojen tai kiinnostuksen puute.

Valmentavan johtamismallin koetaan soveltuvan hyvin poliisiorganisaatioon, pois lukien kenttätöiminnan operatiiviset johtamistilanteet. Samansuuntaisen havainnon on tehnyt myös Roitto (2018, 73) tutkittuaan johtamisen kehittämistä Poliisihallituksessa.

Valmentavan esimiestyön lisääminen organisaatiossa koettiin tärkeäksi muun muassa siksi, että sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti koettuun työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssäjaksamiseen, ja nämä seikat puolestaan vaikuttavat työn tuloksellisuuteen. Konkreettisia keinoja näiden vaikutusten aikaansaamiseksi ovat esimiehen työntekijää kohtaan esittämä kiinnostus ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien, vastuunoton ja vastuullisuuden lisääminen työntekijän omassa toiminnassa, joilla luodaan edellytyksiä erityisesti oma-aloitteisuuden lisääntymiselle. Eronen (2011) on väitöskirjassaan tutkinut voimaannuttavan johtamistavan käyttöä ja merkitystä työtyytyväisyyteen ja työkykyyn poliisilaitoksissa. Eronen on muun muassa todennut, että työtyytyväisen ja työkyvyn parantamiseksi esimiesten tulee olla kiinnostuneita alaistensa ammatillisesta kehittämisestä. Aineiston perusteella esimiesvalmentajat ymmärtävät valmentajuuden myös työntekijöiden voimaantumista edistävänä roolina. Eronen peräänkuuluttaman kiinnostuksen lisäksi myös aloitteellisuuteen kannustaminen tuli aineistossa esiin. Sen sijaan innostamista, kannustamista ja rohkaisua esiintyi vähän. (Eronen 2011, 6.)

Esimiesvalmentajakoulutus on aineiston perusteella osoittautunut sekä tarpeelliseksi että hyödylliseksi. Tarpeellisuuden näkökulmaa puolustavat seikat, joiden mukaan koulutuksella esimiesvalmentajille on luotu yhteistä ymmärrystä siitä, mitä valmentavalla johtamisella ja esimiestyöllä poliisihallinnossa tarkoitetaan ja minkälaisiin vaikutuksiin sen avulla pyritään. Lisäksi esimiesvalmentajilla on koulutuksessa ollut mahdollisuus verkostoitua ja luoda kehittämisohjelmaan liittyvä tukiverkosto. Hyödylliseksi koulutus on koettu lähinnä siksi, että esimiehet ovat saaneet varmistuksen sille, että heidän tapansa ja tyyliensä tehdä esimiestyötä jo ennen koulutusta valmentavan otteen periaatteita ja menetelmiä hyödyntäen on sellainen, jota organisaation ylijohdo tukee ja haluaa lisäävän organisaatiossa. Koulutuksen jälkeen esimiehet ovat pyrkineet kiinnittämään huomiotaan erityisesti aktiiviseen kuunteluun ja palautteen antamiseen eli he ovat soveltaneet esimiestyössään erityisesti niitä menetelmiä, joista tiedot valmentavan johtamisen näkökulmasta ovat lisääntyneet. Menetelmien laajempaa soveltamista, esimerkiksi hyödyllisiksi koettujen fasilitointimenetelmien osalta, ei tuotu esille. Aineisto on kerätty melko pian koulutuksen päättymisen jälkeen, joten tietojen ja taitojen aktiiviseen soveltamiseen ei ole ollut joko mahdollisuutta, tarvetta tai olosuhteita.

Esimiesvalmentajakoulutuksessa on opetettu valmentamiseen liittyviä taitoja ja luotu myös ymmärrystä siitä, miten esimiehet voivat hyödyntää valmentamista omassa organisaatiossaan ja roolissaan (McCarthy ja Milner 2013, 775). Johtamisen kehittämisessä tulisi kuitenkin pelkästään uuden tiedon opettamisen sijaan keskittyä myös esimiesten mentaalisten mallien kehittämiseen ja muuttamiseen, sillä pelkkä ulkoisen toiminnan ja käyttäytymisen kehittäminen ei auta kehittymään esimiehenä (Johnson 2008, 86; Juuti 2015, 155). Aineisto viittaa siihen, että koulutukseen osallistuneiden esimiesten huomio ja voimavarat on koulutuksen rakenteen ja koulutuskokemustenkin perusteella suunnattu pääasiassa oman yksikön henkilöstöjohtamisen kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden pohtimiseen, yksikkökohtaisten tarpeiden kartoitukseen ja koulutustapahtumien suunnitteluun. Esimiesten oman johtamisosaamisen tavoitteellinen kehittäminen on kokemusten perusteella jätetty esimiesten omalle vastuulle. Tiedot valmentavan johtamisen periaatteista ja menetelmistä auttavat esimiesvalmentajan alkuun todellisista lähtötiedoista

ja -taidoista riippumatta, mikäli hän on motivoitunut soveltamaan taitojaan omassa esimiestyössään. Pelkät tiedot ja taidot eivät kuitenkaan vielä tee esimiehestä valmentajaa.

Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti esimies kehittää itseään ja johtamisosaamisensa eri osa-alueita samalla, kun hän luo edellytyksiä työntekijöiden oppimiselle ja kehittymiselle. Aineistossa ei tullut esille tutkimuksen luvussa 3.1.3 johtamisen kehittämisen yhteydessä esille tuotuja käsitteitä itsetuntemus, itsensä johtaminen ja reflektio. Toisaalta palautetta, sen pyytämistä, antamista ja vastaanottamista ei myöskään tuotu esille esimiehen oman oppimisen edellytyksenä, ainoastaan työntekijän (Ristikangas & Grünbaum 2016, 104). Vaikka johtajana kehittyminen on Pirneksen (2007, 215) mukaan ensisijaisesti johtajan omalla vastuulla, nousee aineistosta edellä esitettyjen tietojen valossa keskeiseksi havainnoksi kuitenkin se, että esimiesvalmentajat tarvitsevat tuekseen valmennukselliseen näkökulmaan suunnattuja kehittämistoimenpiteitä. Havainto saa tukea myös McCarthylta & Milneriltä (2013, 775), joiden mukaan eri kehittämismenetelmien muodossa esimiehille annettava jatkuva tuki koulutuksen jälkeen on tärkeää valmentavan johtamistavan ja johtamiskulttuurin edistämisessä. Tuen puute voi muodostaa merkittävän esteen valmentavan esimiestyön käytäntöön viemiselle.

Valmentavan esimiestyön ja -johtamiskulttuurin toiminnallistamisen esteitä voivat olla myös muun muassa organisaation johto ja esimiehet, jotka eivät pidä oppimista ja itsensä kehittämistä tarpeellisen tai alaiset, joille ei ole järjestetty valmentavan johtamiseen liittyviä koulutustilaisuuksia ja tuettu uudenlaiseen vastuunottoon tai organisaatiokulttuuri, joka ei tue oppimista (Ojala 2002, 260; Ruohotie 1998, 109; Viitala 2007, 93). Samat teemat toistuivat tämänkin tutkimuksen aineistossa. Jo olemassa olevan esteen muodostavat sitoutumaton johto tai esimiesvalmentajat, alaitaitoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden puolestaan ennakoitiin muodostuvan esteeksi. Lisäksi konkreettisiin esimiestyön kehittämisen esteisiin aineiston perusteella kuuluvat ajan puute, palkkausjärjestelmän toimimattomuus ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin liittyvän palautteen puute. Nämäkin ilmiöt toistuvat kirjallisuudessa (McComb 2012, 93; Viitala 2007, 92; Ristikangas & Ristikangas 2018, 273 – 274).

Tukitoimiin ja toiminnallistamisten esteisiin on kiinnitettävä huomiota, jotta esimiesvalmentajakoulutuksen saaneille esimiehille ja yksiköissä koulutetuille esimiehille luodaan parempia valmiuksia ja edellytyksiä oman johtamistapansa ja organisaation johtamiskulttuurin kehittämiseksi valmentavaan suuntaan. Myös vaikuttamisen kohteena olevat työntekijät tarvitsevat valmentavaan johtamiseen liittyvää koulutusta. Suotuisten olosuhteiden luomisessa sitoutuneen johdon merkitys esimerkkinä ja mahdollistajana korostuu.

6.2 Pohdinta

Esimiehet ovat esimiesvalmentajakoulutuksessa itse olleet valmennettavan roolissa. Olen edellä, tutkimuksen tuloksissa pyrkinyt seikkaperäisesti tuomaan esille

esimiesvalmentajien kokemuksia koulutuksesta. Pohdin lopuksi vielä sitä, miten näiden kokemusten perusteella esimiesvalmentajia on valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti onnistuttu muun muassa aktivoimaan omaehtoiseen kehittämiseen, rohkaisemaan vastuunottoon ja vastuullisuuteen, ja onko heille asetettu selkeät tavoitteet esimiesvalmentajina. Pohdin myös tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja omaan työkokemukseeni peilaten esimiesvalmentajien kokemuksiin mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä, mitä kokemuksista voidaan oppia ja toimenpiteitä, joihin niiden perusteella tulisi ryhtyä.

Johtaminen on osaamista, mitä kehitetään oppimalla. Kehittämisohjelman ensimmäisessä vaiheessa johtamisosaamisen kehittämismenetelmäksi on valittu perinteinen täydennyskoulutus, koska sen avulla esimiesvalmentajille on haluttu välittää yhtenäinen viesti siitä, mitä valmentavalla johtamisella poliisiorganisaatiossa tarkoitetaan ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Esimiesvalmentajien tehtävä on välittää koulutuksesta saamansa viesti ja taidot yksiköihin, missä Salojärven (2009, 153) mukaan todellisuudessa valtaosa kaikesta osaamisen kehittymisestä tapahtuu.

Kuten aikaisemmin olen tuonut esille, esimiesvalmentajakoulutusta kohtaan osoitettiin paljon kritiikkiä, vaikka se kokonaisuutena arvioitiinkin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Ensimmäinen, luentopainotteinen lähijakso ei tarjonnut oppimiskokemuksia, minkä lisäksi valmentavan johtamisen kokemusasiantuntijoiden puuttumista pidettiin isona puutteena. Koulutuksen ei siksi ole koettu olleen valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti osallistavaa, innostavaa, kannustavaa tai rohkaisevaa. Toisen lähijakson ulkopuoliset kouluttajat jakoivat mielipiteitä, mutta fasilitointimenetelmien käytännön harjoittelu teoriaan yhdistettynä tuotti oppimiskokemuksia. Oppimiskokemuksiin on vaikuttanut esimiesvalmentajien oppimisen osaamisen taitojen lisäksi motivaatio ja halu kehittyä (vrt. Nissinen 2004). Koska koulutuksen toteutukseen, kouluttajiin ja oppimiseen liittyvissä kokemuksissa oli paljon samankaltaisuutta, voidaan myös poliisikulttuurilla olettaa olleen niihin jonkin verran vaikutusta.

Korander (2004, 19) on poliisikulttuuria tutkittuaan tuonut esille, että poliisikulttuurin eetoksen ominaisuuksiin liittyy muun muassa kyynisyys ja pessimismi, ammatillinen eristäytyminen, pragmatismi ja hierarkkisuus. Koulutuksen alussa pessimismistä koko hanketta kohtaan nostatti huonoksi koettu koulutuksen toteutus, ja kehittämisohjelmaan liittyvien jatkosuunnitelmien puute sekä kouluttajat, jotka esimiesten silmissä eivät olleet päteviä, koska heiltä koettiin puuttuvan käytännön kokemus valmentavan johtamisen toteuttamisesta poliisiorganisaatiossa tai ymmärrys poliisiorganisaatiosta johtamisympäristönä. Näiden seikkojen perusteella kärjistäen voitaisiin todeta, että poliisille paras kouluttaja on toinen poliisi, jolla on paljon asiantuntemusta ja kokemusta koulutettavaan asiaan liittyen tai ulkopuolinen kouluttaja, jonka ylivertainen asiantuntijuus antaa hänelle auktoriteettiaseman koulutettaviin nähden. Esimiesvalmentajat kuitenkin selvästi motivoituvat toiminnan kautta, vaikka kouluttaja olisikin organisaation ulkopuolelta, minkä oppimiskokemuksetkin osoittavat. Siksi yksiköiden esimiehille suunnattujen kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa on ensinnäkin varmistettava, että esimiehille annetaan selkeä tavoite koulutuksen suhteen, koulutus perustuu valmentavan

johtamisen periaatteiden mukaisesti osallistavaan opetustapaan ja opetuksessa käytettävät esimerkit kytkeytyvät mahdollisimman hyvin kohderyhmän aitoihin työtilanteisiin ja olemassa oleviin haasteisiin. Silloin osallistujilla on mahdollisuus verrata koulutuksen kokemuksia omiin aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavista tilanteista ja tämän vertailun perusteella luoda uutta ymmärrystä siitä, miten valmentava tapa mahdollisesti poikkeaa aikaisemmin käytetystä tavasta. Ajattelu- ja oppimisprosessi pitäisi saada tavoitteellisesti liikkeelle ensimmäisestä koulutustapahtumasta alkaen, että esimiehet saadaan kiinnostumaan asiasta ja itsensä kehittämistä. Halu oman toiminnan kyseenalaistamiselle on tärkeää, sillä jos yksilö ei tiedosta, miksi eri tavalla tekeminen on tarpeellista, toiminta ei muutu (Senge 1990, 174 – 204). Oppimista edistää huomattavasti, jos johtamisympäristön hyvin tuntevilla ja saman arvomaailman jakavalla kouluttajalla on omakohtaista kokemusta mentaalisten mallien muuttamisesta ja muuttumisesta, ja hän pystyy omasta oppimisprosessistaan esimerkkejä antamalla kannustamaan siihen muitakin. Kuten yksi esimiesvalmentaja haastattelussa totesi ”ihminen ei osta suunnitelmaa, se ostaa esimerkin”.

Kokemus huonosti suunnitellusta tai toteutetusta koulutuksesta voi aiheuttaa esimiehelle rooliristiriidan, johon syynä voivat olla taitojen puute tai haluttomuus toimia valmentajana. Jos esimiehellä ei alaisenakaan ole kokemusta valmennettava roolista, voi taitojen soveltaminen tuntua haasteelliselta. Vaikka valmennussuhde ei perustu hierarkkiseen asemaan, esimies ja alainen ovat siinä tasavertaisia, voi esimiehelle olla vaikeaa myöntää omat puutteensa ja keskeneräisyytensä eli se, että hän itsekkin on oppijan roolissa. Hankalilta tunteilta suojautuminen, kiusaantumisen, uhkan, haavoittuvuuden ja epäpätevyyden tunteen välttäminen toimivat tehokkaasti oppimisen esteenä (Ruohotie 1998, 138). Samaan aikaan, jos alainen ei ymmärrä valmentavan esimiestyön periaatteita, eikä usko esimiehen aitoon kiinnostukseen ja haluun olla tukemassa hänen oppimistaan ja kehittymistään esimerkiksi palautteen avulla, ei valmentavalle esimiestyölle ole edellytyksiä. Puuttuu paitsi molemminpuolinen ymmärrys valmentamisen tavoitteista, mutta myös aidon ja vaikuttavan vuorovaikutuksen mahdollistava luottamus. Kun johtamisen kehittäminen ei Juutin (2016, 152) mukaan voi nojata yksinomaan esimiehen toiminnan kehittämiseen, myös alaisten on saatava valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvää koulutusta yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen lisäämiseksi.

Aineistossa valmentavaan johtamiseen tai ylipäätään hyvään esimiestyöhön liittyvinä elementteinä tuotiin esille muun muassa aktivoiminen omaehtoiseen kehittämiseen, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja kannustaminen vastuunottoon ja vastuullisuuteen eri menetelmiä hyödyntäen. Nämä periaatteet mahdollistavat itsensä johtamisen, joten oman johtamisosaamisensa kehittämiseksi ja esimerkkinä toimiakseen esimiehen tulisi myös itse sitoutua niihin. Valmentava johtamismalli vaatii niin esimieheltä kuin työntekijältäkin kiinnostusta ja motivaatiota itsensä kehittämiseen ja myös kykyä itsereflektioon. Kokemuksissa ei kuitenkaan tullut esille itsensä johtamista tai siihen olennaisesti liittyvää reflektiota. Toisaalta myöskään palautetta ei tuotu esille esimiestaitojen kehittämisen välineenä. Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta, itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolle lähtökohdan muodostavat omat tavoitteet ja visiot (Sydänmaanlakka 2017, 29). Valmentavassa johtamismallissa itsensä johtamisen merkitys

korostuu. Reflektointi puolestaan on syvällistä itsearviointia, jonka avulla ihminen tiedostaa ja tunnistaa sekä tarvittaessa muuttaa ajattelumallejaan, asenteitaan ja uskomuksiaan (Åhman 2003, 47). Esimiehen johtamistaitojen kehittyminen tapahtuukin pääosin omien kokemusten reflektoinnin avulla (Juuti 2016, 121). Kun byrokraattista ja hierarkkista johtamistapaa halutaan viedä kohti valmentavaa ihmisten johtamista, ei siinä voida onnistua ilman esimiesten ja työntekijöiden kykyä ja halua reflektointiin.

Olen teoriaosuuden luvuissa 3.1.2 ja 3.1.3 tuonut johtamistaitojen kehittämisen edellytyksenä korostetusti esille mentaalisten mallien muuttamisen merkitystä, itsensä johtamista ja reflektointia. Koulutusohjelman toteutussuunnitelmassa itsensä johtaminen on ollut yhtenä koulutuksen aiheena. Olen haastattelukysymyksiä laatiessani ottanut tietoisien riskien olettamalla, että itsensä johtaminen olisi esimiesvalmentajakoulutuksessa liitetty työyhteisön kehittämisen lisäksi myös esimiesten valmennustaitojen kehittämiseen, enkä siksi ole erikseen kysynyt, mikä sen merkitys heille on. Aineiston perusteella olen kuitenkin tehnyt sen tulkinnan, että esimiesvalmentajilla ei ole tavoitteellista suunnitelmaa omien johtamistaitojensa kehittämiseksi, vaan fokus koulutuksessa on ollut valmentavan johtamisen periaatteiden ja menetelmien kouluttaminen, jotta ne saadaan yhtenäisen mallin mukaisesti koulutettua esimiehille yksiköissä.

Argyris (1997, 84) on oman tutkimuksensa perusteella todennut, että koulutetut asiantuntijat ja johtajat ovat hyviä täsmällisen tiedon tai taitojen oppimisessa, mutta eivät syvällisemmässä oppimisessa, joka edellyttää kriittistä analysointia, ajatusten, asenteiden ja uskomusten uudistamista ja sitä kautta toiminnan muutosta. Tämä seikan ja edellä esittämäni tulkinnan perusteella olen sitä mieltä, että esimiesvalmentajia ja esimiehiä yksiköissä on tuettava vahvistamalla heidän oppimisen osaamisen taitojaan, jotka Nissisen (2004, 28) mukaan ovat johtamisosaamisen perusta. Valmentamiseen liittyvät peruseräpäätteet saattavat kuulostaa helpoilta ja ymmärrettäviltä, mutta niiden omaksuminen käytännön toimintaan vaatii paljon työtä. Viitalan (2007, 91) mukaan valmentajan tehtävässä oleellisempaa on esimiehen käsitys ihmisen oppimisen dynamiikasta kuin tietämys suoritusten tehostamisen ratkaisumalleista ja keinojen toimivuudesta. Jos esimiehillä ei ole onnistunutta valmennuskokemusta eikä heitä ole koulutuksella pystytty aktivoimaan omaehtoiseen kehittymiseen luomalla ymmärrystä oppimisen dynamiikasta, voi riskinä olla, että valmentavaa johtamistapaa pyritään viemään organisaatioon vanhan johtamismallin mukaisesti.

Lyhyt koulutus ei vielä tee esimiehestä valmentajaa eikä kolmen vuoden välein tehtävä henkilöstöbarometrikysely kerro yksittäisen esimiehen johtamistaidoista ja -osaamisesta mitään. Esimiehen käsitys omista johtamistaidoistaan voi myös poiketa paljonkin siitä, miten ne työyhteisössä koetaan. Kirjallisuuden perusteella johtaja kasvaa ja kehittyy etupäässä palautteen, tavoitteellisen kehittymissuunnitelman ja seurannan kautta (esim. Pirnes 2003). Palautteen pyytämisen, antamisen ja vastaanottamisen avulla voidaan paitsi lisätä oppimista myös vahvistaa myönteistä yhteistyötä ja työilmapiiriä (Ristikangas & Ristikangas 2018, 19). Näkisinkin, että johtajuusarviointia tulisi käyttää yhtenä johtamisen kehittämisen välineenä ja keinona edistää puheena olevan kehittämisohjelman toiminnallistumista. Johtajuusarvioinnista johtamisosaamisen kehittämisen välineenä on

hyviä kokemuksia muun muassa Suojelupoliisissa järjestettyihin syväjohtamisvalmennuksiin liittyen (Värtö 2012). Kun strategiassa on tarkoin määritelty, minkälaista johtamista hallinnon esimiehiltä tulevaisuudessa odotetaan, tulisi esimies tietoiseksi aidoista johtamisosaamiseen liittyvistä kehittämiskohteistaan työyhteisöstä kerättävän palautteen avulla. Johtajuuden arviointeja käytettäessä esimiestaitojen opetteluun suurin pulma Juutin (2016, 135) mukaan on se, kuinka arvion saanut esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen. Siksi palautteen analysoinnissa ja käsittelyssä olisi hyvä käyttää apuna ulkopuolista valmentajaa. Arvioinnin saatuaan esimiehen on itse työstettävä kehittämiskohteet kehityssuunnitelmaksi ja päätettävä toteuttaa se, jolloin työyhteisössä suunnitelman sisällön kertominen on ensimmäinen askel kehityssuunnitelman toteuttamisessa (eml, 135). Suunnitelman ja kehittämiskohteiden julkistaminen työyhteisössä sitouttaa esimiehen johtamisosaamisensa kehittämiseen ja lisää samalla työyhteisön luottamusta esimiestä ja kehittämisohjelmaa kohtaan.

Johtajuusarvioinnin kohderyhmän tulisi muodostua ainakin niistä esimiesvalmentajista, joilla on muilta töiltä riittävästi aikaa, halua ja kykyä kehittää valmentajan taitojaan. Talouden tasapainottamiseen pyrkivistä sopeuttamistoimenpiteistä johtuen poliisin henkilöresurssit ovat työmäärään nähden pienet, mikä on johtanut siihen, että monet esimiehet ovat ylikuormittuneita työmäärästään johtuen. Tällöin oman osaamisen kehittämiseen, saatikka muiden, ei välttämättä koeta olevan voimavaroja. Kohderyhmää olisi kuitenkin hyvä pyrkiä laajentaa tarkoituksenmukaisesti paremman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Esimiesvalmentajilla ja muilla arviointiin osallistuvilla esimiehillä tulisi myös olla mahdollisuus käydä keskustelua etenemisestään muiden samassa tilanteessa olevien ja prosessia ohjaavien henkilöiden kanssa. Kehittämisohjelman kolmannessa vaiheessa luotavan vertaistukijärjestelmän tavoite on, että kaikilla esimiehillä on joku samantasoinen ja samansisältöisiä tehtäviä tekevä esimieskollega, jonka kanssa on mahdollista keskustella luottamuksellisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa ja ongelmissa, joita he eivät voi jakaa työntekijöiden tai oman esimiehensä kanssa. Arviointeihin ja kehittämistavoitteisiin liitettävän avoimuuden avulla voidaan edistää luottamusta myös vertaisten välillä, jolloin vertaistukijärjestelmälle luodaan paremmat toimintaedellytykset.

Poliisin henkilöstöstrategiaan on kirjattu esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät tulevaisuuden odotukset ja tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen ovat osa strategian toteuttamista ja siinä merkittävässä asemassa Åhmanin (2004) mukaan on asenne. Arvojen mukaiset, määritellyt, tiedostetut, haastavat, osaamiseen ja toimintatapaan sopivat sekä ympäristön tukemat tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin. Motivaation löytäminen on vaikeaa ja tavoite jää helposti saavuttamatta, mikäli koetaan, että on tehtävä jotakin, mitä itse ei arvosta. Tällöin syyt odotusten vastaiselle toiminnalle ovat samat kuin syyt muutosvastarinnalle: tiedon puute, osaamisen puute ja halun puute. (Åhman 2004, 104 – 105.) Tutkimuksen perusteella esimiehet suhtautuvat positiivisesti ylijohdon asettamiin tavoitteisiin ja heillä on tietoa sekä halua kehittää itseään esimiehenä ja luoda edellytyksiä työntekijöiden kehittymiselle. Vaikka jokaisella yksilöllä on vastuu omasta kehitymisestään, on sitä kuitenkin pyrittävä tukemaan erilaisin kehittämismenetelmin ennen kuin valmentava esimiestyö ja lopulta valmentava johtajuus ovat arkipäiväistä

toimintaa poliisiorganisaatiossa. Kehittämishjelman tavoitteiden näkökulmasta esimiesvalmentajakoulutuksesta saaduilla kokemuksilla on merkitystä koko organisaatiolle, sen johtamiskulttuurille ja ajan saatossa koko organisaatiokulttuurille. Tulevaisuudessa testataan organisaation halua ja kykyä liittää yhteen yksilöiden oppiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla testataan myös organisaation arvoja, jolloin hienojen periaatteiden tulee näkyä myös arjen toiminnassa, päivittäin. Organisaatiossa on aloitettu matka kohti valmentavaa ihmisten johtamista ja oppivaa organisaatiota. Päämäärää tärkeämpi on itse matka, jolle jokaisen organisaatiossa työskentelevän on oltava valmis lähtemään. Tässäkin tutkimuksessa esille tuomani esteet matkalla ovat korkeintaan hidasteita, jos ne tunnustetaan ja ollaan valmiita raivaamaan pois tieltä. Uudistusten läpiviemiseksi ja uudenlaisen kulttuurin luomiseksi on tehtävä pitkäjänteisesti töitä. Asenne ratkaisee.

Opinnäytetyöstäni saisi useita jatkotutkimuksen aiheita ottaen huomioon esimiesvalmentajakoulutuksen tavoitteet osana mittavaa kehittämissuunnitelmaa. Mielenkiintoista olisi muutaman vuoden kuluttua tutkia, miten ensimmäisenä koulutetut esimiesvalmentajat ja muut esimiehet ovat onnistuneet kehittämään johtamisosaamistaan valmentajina, onko näiden ryhmien välillä eroja ja onko muutoksia esimiehen toiminnassa tapahtunut työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata muun muassa reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja ristiriidattomuutta eli toisin sanoen sitä, kuinka ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimus kykenee antamaan. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al. 2015, 231.) Laadullisen tutkimuksen piirissä näitä käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu pääasiassa siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 314.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti, sekä sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiassa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 324.) Olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Seuraavaksi pyrin antamaan uskottavan selvityksen tutkimuksen tekemisen vaiheista parantaakseni tutkimustulosten selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä lisätäkseni tutkimukseni luotettavuutta.

Ennen haastattelurungon laatimista olin perehtynyt johtamisen, valmentavan johtamisen ja johtamisen kehittämisen teoriaan sekä tutkimustietoon tavoittaakseni ilmiön keskeiset käsitteet ja piirteet. Haastattelujen sujuvoittamiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen varmistamiseksi olin laatinut teemojen lisäksi myös valmiita kysymyksiä. En tarvinnut

haastatteluja varten tutkimuslupaa, koska odotusten ja kokemusten keräämisen katsottiin sisältyvän koulutusprojektiin, ja toisaalta haastateltavien määrä oli pieni, yhteensä viisi henkilöä. Tutkimusluvan tarpeettomuus varmistettiin Poliisiammattikorkeakoulun lakimieheltä ohjaajani välityksellä.

Haastateltavien valinta on yksi merkille pantava asia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 322). Valitsin kohderyhmästä haastateltavaksi alipäällystö- ja päällystöviroissa toimivia esimiehiä heidän samanlaisen koulutuksellisen ja kulttuurillisen taustansa takia. Valintakriteerin ei voida katsoa olevan merkittävä silloin, kun kerätään koulutukseen liittyviä reaktioita. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin myös selvittää valmentavan johtamisen toiminnallistamiseen eli johtamisen kehittämiseen liittyvää ilmiötä. Tästä näkökulmasta oli mielestäni tärkeää, että haastateltavat esimiesvalmentajat ovat operatiivisen poliisitoiminnan johtamisesta vastaavia viranhaltijoita, joiden päivittäiseen esimiestyöhön kuuluu henkilöstöjohtaminen. Tekemälläni päätöksellä halusin siten varmistaa, että haastateltavilla on ajantasainen ja realistinen käsitys siitä johtamisympäristöstä ja organisaatiokulttuurista, johon valmentavaa esimiestyötä halutaan lisätä. Olin tarkoituksellisesti valinnut haastateltavaksi eri asemassa ja eri virkapaikoilla työskenteleviä esimiesvalmentajia, jotta saisin haastattelujen avulla mahdollisimman monipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Toisaalta tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli löytää kaikkia haastateltavia yhdistäviä tekijöitä, jotta eri virka-asemien ja tehtävien aiheuttamat tekijät saataisiin eliminoitua.

Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Sähköpostitse valitsemilleni esimiesvalmentajille liitetiedostona lähetetyssä haastattelukutsussa oli kerrottu tutkimuksen aihe, tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuseettiset seikat. Haastatteluun osallistuneet viisi esimiesvalmentajaa esiintyvät tutkimuksessa anonymeinä. Haastattelun yhteydessä kerätyt taustatiedot ovat vain minun tiedossani ja hävitin ne analyysivaiheen päätyttyä. Tutkimusaineistoa ei missään muodossa tai missään vaiheessa tutkimusta ole käsitelty henkilökohtaisen tietokoneeni ulkopuolella.

Suoritin haastattelut haastateltavien valitsemassa paikassa, heidän valitsemaansa aikaan. Yksi haastattelu keskeytyi haastattelun alkupuolella muutamaan otteeseen puhelinsoittoon, koska haastateltavalla ei ollut työtehtävistään johtuen mahdollista vaientaa virkapuhelintaan. Muut haastattelut sujuivat ilman häiriötekijöitä. Haastattelujen ilmapiiri oli mielestäni avoin, ja vuorovaikutus haastateltavien kanssa oli luontevaa ja hyvää. Oma varmuuteni ja kysymysten asettelu paranivat ensimmäisten haastattelujen jälkeen, joten etukäteen suoritetuista koehaastatteluista olisi varmasti tässäkin tutkimuksessa ollut hyötyä. Esitin samat kysymykset kaikille, mutta vaihdoin niiden järjestystä loogisemmaksi ensimmäisen haastattelun jälkeen. Minulla ei ollut ongelmia haastattelujen tallentamisen kanssa, koska olin tarkistanut virtalähteen riittävän varauksen ja tallentimen toiminnan ennen jokaista haastattelua.

Kun laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan objektiivisuuden ongelmaa, on totuuskysymyksien lisäksi syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 313). Käsiteltäessä objektiivisuus- ja

subjektiivisuuskysymyksiä, voi asemani suhteessa tutkittaviin olla ongelmallinen. Objektiivisuus edellyttäisi sitä, että katsoisin tutkimuskohdetta ja –ilmiötä ulkoapäin, ikään kuin puolueettoman sivusta katsojan näkökulmasta. Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuodesta 1998 lähtien ja lähiesimiehenä alipäällystövirassa vuosina 2010 – 2014. Olen pyrkinyt arvioimaan omaa organisaatiotani ottamalla tämän objektiivisuuteen liittyvän ongelman koko tutkimusprosessin ajan huomioon ja tiedostaen, että liian läheinen suhde arviointikohteeseen voi kaventaa tai vinouttaa näkemyksiäni. Toisaalta taas organisaation sisältä tulevana tutkijana ymmärrän tutkimuskohdetta paremmin, jolloin aineiston ja tulosten analysoinnin ja tulkitsemisen voidaan olettaa olevan syvempää. Objektiivisuuteni syntyy oman subjektiivisuuteni tunnistamisesta ja tiedostamisesta.

Haastattelin tutkimusta varten siis viittä kutsuuni myönteisesti vastannutta esimiesvalmentajaa. Oma kokemukseni oli, että esimiesvalmentajat olivat motivoituneita jakamaan omia koulutukseen liittyviä kokemuksiaan rehellisesti. Pyrin haastattelijan roolissa toimimaan puolueettomasti ja neutraalisti, tiedostaen aktiivisesti omat asenteeni ja uskomukseni, jotta ne vaikuttaisivat omassa toiminnassani mahdollisimman vähän tutkimukseen. Tärkeää tavoitetta helpotti jonkin verran se, että olen viimeisen viiden vuoden aikana ollut kaksi vuotta virkavapaalla, ja opinnoista johtuen viimeisen kolmen vuoden aikana vain hyvin lyhyitä aikoja virkapaikalla ja esimiestehtävissä. Tämä lisäsi mahdollisuuttani tarkastella tutkittavaa ilmiötä objektiivisemmin. On kuitenkin tärkeää todeta, että täydellinen objektiivisuus on mahdottomuus; kukaan ei voi irrottautua itsestään ja sulkea täysin pois omaa ajatteluaan.

Litteroin kaikki haastattelut itse sanasanaisesti, muutamia toistuvia täytesanoja lukuun ottamatta, samalla tarkkuudella. Melko työlästä haastattelujen purkuvaihetta helpotti se, että tallennusten äänenlaatu oli hyvä, eikä taustalla ollut häiritseviä tekijöitä. Suoritin litteroinnit mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, sillä litteroitu haastattelu ja haastattelupäiväkirja helpottivat seuraaviin haastatteluihin valmistautumista. Katsoisin laaduntarkkailun olleen aineiston keruun ja käsittelyn osalta kattavaa ja riittävää.

Aineiston analyysissä olen kuvannut haastattelujen sisältöä sanallisesti ja pyrkinyt muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyn kuvauksen, joka kytkee tulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Tavoitteenani oli tuoda esille ensisijaisesti ne koulutukseen kuuluvat kokemukset, reaktiot ja ilmiöt, jotka toistuivat ja olivat yhteisiä tutkittavalle joukolle. En ole kuitenkaan jättänyt kokemuksellisia eroavaisuuksia tutkimuksen ulkopuolelle, vaan olen käsitellyt ne analyysissä ja tulosten esittelyssä. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastatteluihin ja niistä huolellisesti tekemiini johtopäätöksiin.

En perustanut tulkintojani satunnaisiin poimintoihin, vaan käsitelin ja analysoin koko materiaalin riittävällä tarkkuudella, jotta tulkinta vastaisi mahdollisimman tarkasti koettua todellisuutta ja tutkimusta voitaisiin pitää uskottavana. Oma työkokemukseni, toimialan tuntemus ja perehtyneisyys tutkittavan ilmiön teoriaan ovat synnyttäneet esiymmärryksen, joka loi pohjan toiminnan kuvausten ymmärtämiselle ja tulkinnalle. Tässä tutkimuksessa

olen pyrkinyt kuvaamaan tulosten luotettavuutta eli niiden yhteyttä käytettyyn aineistoon käyttämällä tulosten raportoinnissa suoria, harkiten valittuja haastatteluotteita. Valittu tutkimusmenetelmä antoi vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan ja olen raportoinut menetelmän avulla saadut tutkimustulokset avoimesti ja rehellisesti.

Pidin haastateltavien määrää riittävänä, sillä vaikka aineistossa oli havaittavissa tiettyä samankaltaisuutta, niin jokainen haastateltava rikastutti aineistoa omilla kokemuksillaan tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin liittyen. On mahdollista, että tutkimuksen ulkopuolelle on jäänyt sellaisia henkilöitä, joiden mielipiteet olisivat eronneet haastatelluista tai joilla ei olisi ollut paljoakaan sanottavaa aiheista. Toisaalta tuotettu aineisto, viisi henkilöä 63 henkilön joukosta, on jo sinällään hyvin rajattu, eikä sen voida sanoa olevan koko perusjoukkoa edustava otos vaan pikemminkin näyte. Näin ollen tarkoitukseni ei ole pyrkiä yleistämään tämän tutkimuksen tuloksia koskemaan koko perusjoukkoa vaan kartoittaa joitain organisaatiossa mahdollisesti yleisemminkin esiintyviä teemoja valmentavaan johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen liittyen. Tutkimustulosten ei voida myöskään olettaa koskevan muita organisaatioita tai yhteisöjä.

Edellä esitetyn lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen kohteena oleva koulutus on osa kehittämisohjelmaa, joka on vielä kesken ja tulostenkin perusteella alkuvaiheessa. Todennäköisesti kehittämisohjelman jossain toisessa vaiheessa tehdyt tai vielä tekemättömät haastattelut antavat erilaisen tuloksen, vaikka teemat ja kysymykset olisivat samat, sillä ihmisten kokemukset ja käsitykset saattavat ajan kuluessa muuttua.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011: Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki, Talentum.
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva 2014: Kutsumusjohtaja. Helsinki, Talentum.
- Aaltio, Iris 2008: Johtajuus lisäarvona. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit.
- Argyris, Chris 1997: On Organizational learning. 4.painos. Oxford, Blackwell.
- Beattie, Rona S. & Kim, Sewon & Hagen, Marcia S. & Egan, Toby M. & Ellinger, Andrea D. & Hamlin, Robert G. 2014: Managerial coaching – A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources* 16(2), 184 – 201.
- Ellinger, Andrea D. & Bostrom, Robert P. 1999: Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18 (9), 752 – 771.
- Ellinger, Andrea D. & Watkins, Karen E. & Bostrom, Robert P. 1999: Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10 (2), 105 - 125.
- Eronen, Heikki 2011: Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere, Vastapaino.
- Frisk, Tarja 2008: Opas arvioinnista kouluttajille. Helsinki, Educa-Instituutti Oy.
- Havunen, Risto 2007: Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. painos. Helsinki, Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015: Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki, Tammi.
- Hirvihuhta, Harri 2006: Coaching – valmenna ja sparraa menetykseen. Helsinki, Tammi.
- Huhta, Pirjo 2013: Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa. Kohti valmentavaa johtajuutta. Metropolia Ammattikorkeakoulu, yrittäjyys ja liiketoiminta. YAMK-opinnäytetyö .
- Huhtinen, Aki-Mauri 2010: Sotilasjohtamisen kärsivällisyys voimavarana. Teoksessa: Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Pauli Juuti (toim.). Helsinki, JTO, 154 – 170.

Husman, Päivi 2015: Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä. Teoksessa: Julkista johtamista jalostamassa. Ahonen, Guy & Husman, Päivi & Ikonen, Raimo & Juuti, Pauli & Koho Arto & Käpykangas, Sari & Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva & Saarelm-Thiel, Tiina & Saari, Eveliina & Wallin, Marjo. Helsinki, Työterveyslaitos, 13 – 21.

Huotari, Vesa & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Ikonen, Raimo 2015: Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa: Julkista johtamista jalostamassa. Ahonen, Guy & Husman, Päivi & Ikonen, Raimo & Juuti, Pauli & Koho Arto & Käpykangas, Sari & Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva & Saarelm-Thiel, Tiina & Saari, Eveliina & Wallin, Marjo. Helsinki, Työterveyslaitos, 22 – 55.

Johnson, Homer J. 2008: Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development? *Human Resource Development Quarterly* 19(1), 85 – 89.

Juuti, Pauli 2003: Johtaminen ja organisaation alitajunta. 3. painos. Helsinki, Otava.

Juuti, Pauli 2006: Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Juuti, Pauli (toim.). Helsinki, Otava, 13 – 29.

Juuti, Pauli 2009: Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.). Helsinki, Talentum, 95 – 116.

Juuti, Pauli 2010: Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa: Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Pauli Juuti (toim.). Helsinki, JTO, 13 – 28.

Juuti, Pauli 2013: Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2016: Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2014: Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki, Talentum.

Kansanen, Olli 2004: Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki, WSOY.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002: Strategialähtöinen organisaatio - Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Alkuperäinen teos: *The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Suomeksi: Heinämäki Margit. Helsinki, Kauppakaari.

Kauppila, Jaakko 2018: Poliisiammattikorkeakoulun psykologian yliopettaja. Sähköposti 15.6.2018.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –kehittämishjelma 2018, PowerPoint –esitys. Poliisin työikäohjelma, henkilöstöjohtamisen alatyöryhmä. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Luettavissa: <https://sinetti.poliisi.fi/o/luma/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Kohti-valmentavaa-johtamista.aspx>. Luettu 18.4.2018.

- Korander, Timo 2004: Poliisikulttuuri – Poliisiammatin ja –tutkimuksen väline. *Oikeus* 2004 (33); 1: 4 – 24. Edilex. Sisäinen lähde. Luettavissa: <https://www-edilex-fi.polamk.idm.oclc.org/oikeus/3674.pdf>.
- Korppoo, Leena 2009: Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.). Helsinki, Talentum, 75 – 88.
- Kotter, John P. 2009: Tärkeys järjestykseen. *Nyt*. Englanninkielinen alkuteos: *A Sense of Urgency*. Suomentanut Mari Laukkanen. Helsinki, Talentum.
- Ladyshevsky, Richard K. 2010: The manager as a coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 31(4), 292 – 306.
- Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari 2007: Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämismenetelmä. Teoksessa: Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Räsänen, Mikko (toim.). Helsinki, Edita, 21 – 37.
- Lumijärvi, Ismo 2011: Laatuajattelusta voimavaroja poliisin johtamiselle. 2. painos. Teoksessa: Poliisin johtamista kehittämässä. Honkonen, Risto & Senvall, Nora (toim.). Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu, 95 – 137.
- Lönnqvist, Jouko 2005: Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 3. painos. Helsinki, Edita.
- Martin, Harry J. 2010: Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application. *The Journal of Management Development* 29(6), 520 – 534.
- McCarthy, Grace & Milner, Julia 2013: Managerial coaching – challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development* 32(7), 768 – 779.
- Mezirow, Jack (toim.) 1998: Uudistava oppiminen – Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. 3. painos. Alkuperäinen teos: *Fostering Critical Reflection in Adulthood – A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. Suomennos: Leevi Lehto. Lahti, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Nivala, Veijo 2006: Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Juuti, Pauli (toim.). Helsinki, Otava, 129 – 140.
- Nummelin, Tarja 2008: Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki, WSOYPro.
- Pirnes, Unto 2003: Kehittyvä johtajuus. 7. painos. Helsinki, Otava.
- Poliisiammattikorkeakoulu 2006: Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006 – 2010. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Poliisihallitus 2019: Poliisin työikäohjelman loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 2/2019. Helsinki, Poliisihallitus. Luettavissa:

https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/poliisihallituksen_tyokaohjelman_loppuraportti_2019?docID=79741. Luettu 3.9.2019.

Poliisihallitus 2018: Poliisin henkilöstöstrategia. Luettavissa: https://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwww.structure/68849_Poliisin_henkilostostrategia.pdf?a13087f1fa0ed688. Luettu 2.9.2019.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016: Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 2. painos. Helsinki, Talentum Pro.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018: Valmentava johtajuus. 6. painos. Helsinki, Alma Talent.

Roitto, Jaana 2018: Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa. Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalous. YAMK-opinnäytetyö.

Ruohotie, Pekka 1998a: Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita.

Ruohotie, Pekka 1998b: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki, Edita.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2003: Ammatillinen huippuosaaminen – Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna, Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Ruohotie, Pekka 2006: Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Juuti, Pauli (toim.). Helsinki, Otava, 114 – 127.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006: KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu luettavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 23.9.2019.

Saarelma-Thiel, Tiina & Wallin, Marjo 2015: Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa: Julkista johtamista jalostamassa. Ahonen, Guy & Husman, Päivi & Ikonen, Raimo & Juuti, Pauli & Koho Arto & Käpykangas, Sari & Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva & Saarelma-Thiel, Tiina & Saari, Eveliina & Wallin, Marjo. Helsinki, Työterveyslaitos, 105 – 159.

Salojärvi, Sari 2009: Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, Helsilä & Salojärvi (toim.), Helsinki, Talentum, 143 – 172.

Schein, Edgar H. 1987: Organisaatiokulttuuri ja johtamine. Espoo, Weilin+Göös.

Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki, Gaudeamus.

Sisäasiainministeriö 2002: Tasapainotettu arviointi (BSC) poliisiyksikön toiminnan ohjausvälineenä – kokemuksia ja havaintoja. Poliisiosaston julkaisu 9/2002. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime194_fi.aspx?docID=25763. Luettu 6.9.2019.

Sisäasiainministeriö 2012: Poliisin tulosoajauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittämisen. Loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisu 4/2012. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79406/sm_042012.pdf. Luettu 5.9.2019.

Sisäasiainministeriö 2017: Poliisihallituksen tulostavoiteasiakirja 2018. SMDno-2017-1582. Luettavissa: <https://intermin.fi/documents/1410869/4078220/Poliisihallitus+tulossopimus+2018.pdf/22f9c99a-9dca-4f01-9d56-1d55f91c7db5/Poliisihallitus+tulossopimus+2018.pdf.pdf>. Luettu 4.9.2019.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015: Älykäs julkinen johtaminen - miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki, Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017: Älykäs itsensä johtaminen - näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki, Alma Talent.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki, Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: Työelämä 2020 –hanke. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Luettavissa: http://www.tyoelama2020.fi/luottamuspaama/suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus. Luettu 4.9.2019.

Uutela, Ulla 2019: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Viitala, Riitta 2007: Esimiehestä coach. Teoksessa: Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Räsänen, Mikko (toim.). Helsinki, Edita, 77 – 97.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari 2010: Julkinen johtaminen. Helsinki, Tietosanoma.

Väisänen Niina 2011: Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet – Casetutkimus finanssialan yrityksessä. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu –tutkielma

Värtö, Risto 2012: Syväjohtamisvalmennus – vaikuttavuus Suojelupoliisin suhteessa valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin. Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisin päällystötutkinto, A-opintojen opinnäytetyö.

Waldersee, Rober 1997: Becoming a learning organization: the transform of the workforce. The Journal of Management Development 16(4), 262 – 273.

Wink, Heini 2010: Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Keskusteleva johtaminen. Juuti, Pauli ja Rovio, Esa (toim.) 2010. Helsinki, Otava, 54 – 65.

Åhman, Helena 2003: Oman mielen johtaminen - Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Espoo, Teknillinen korkeakoulu

Åhman, Helena 2004: Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. 2. painos. Helsinki, WSOY.

LIITTEET

Liite 1: Kutsu haastatteluun

Liite 2: Haastatteluteemat ja -runko

26.11.2018

Arvoisa vastaanottaja,

Suoritan Poliisiammattikoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK 2018). Opintoihin kuuluvana opinnäytetyönä teen tutkimusta Kohti valmentavaa ihmisten johtamista –koulutuksen vaikuttavuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää koulutukseen osallistuneiden esimiesten suhtautumista koulutukseen ja sen välitöntä koulutusvaikutusta yksilötasolla.

Tutkimustani varten haastattelen henkilöstöjohtamisen kouluttajakoulutuksen läpikäyneitä esimiesvalmentajia. Poliisiammattikorkeakoulun toteuttaman henkilöstöjohtamisen koulutuksen jalkauttamisessa poliisiyksiköihin, esimiehille ja muulle henkilöstölle, esimiesvalmentajien rooli on keskeinen. Teidän kokemuksenne koulutuksesta tarjoaa paitsi tutkimuksen, niin myös kehittämisohjelman tavoitteen kannalta ensiarvoisen tärkeää tietoa. Tavoitteena on, että saatua tutkimustietoa hyödynnetään tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen koulutuksen suunnittelussa ja valmentavan johtamisotteen toiminnallistamisessa osaksi päivittäistä esimiestyötä.

Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja se nauhoitetaan litterointia varten. Haastattelussa kerätyt tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia ja tulokset raportoidaan siten, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseen, pyydän vastaamaan minulle sähköpostilla 10.12.2018 mennessä, haastatteluajan ja – paikan sopimiseksi. Anonymiteetin suojaamiseksi haastattelut voidaan suorittaa myös muualla kuin oman yksikkösi tiloissa. Tutkimustyön valmistuttua olen halutessanne valmis kertomaan tuloksista tarkemmin.

Mikäli Sinulla on kysymyksiä haastattelun toteuttamiseen tai tutkimuksen kulkuun liittyen, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisen terveisin,

Sari Ryyänen
Ylikonstaapeli
Länsi-Uudenmaan poliisilaitos / Espoo
sari.ryynanen@poliisi.fi

LIITE 2. Haastatteluteemat ja -runko

I TAUSTATIEDOT

Virka-asema ja nimi:

Tehtävänimike:

Esimiesopinnot:

Kokemus esimiestehtävistä (vuosina):

II MOTIVAATIO KOULUTUKSEEN OSALLISTUMISELLE

- Mikä sai sinut kiinnostumaan valmentavan johtamisen koulutuksesta?
- Minkälainen käsitys sinulla oli valmentavasta johtamisesta ennen koulutusta?
- Minkälaisin odotuksin tai tavoittein lähdit koulutukseen?

III KOULUTUKSEN VAIKUTUKSET ESIMIES- JA KEHITTÄMISTYÖHÖN

- Koulutusohjelman sisältö ja tavoite
 - o Mitä mieltä olet koulutuksen tavoitteista ja niiden toteutumisesta?
 - o Mitä mieltä olet käytetyistä opetusmenetelmistä ja tehtävistä?
 - o Miten koulutuksen sisältö vastasi sinun tarpeisiisi?
 - o Mitä mieltä olet koulutuksesta kokonaisuudessaan?
- Kokemukset koulutuksen hyödyllisyydestä
 - o Mitä opit koulutuksessa?
 - o Minkälaisia konkreettisia työkaluja koulutus antoi sinulle esimiestyöhön ja sen kehittämiseen?
 - o Mitkä mielestäsi ovat mahdollisuutesi soveltaa koulutuksessa oppimaasi käytännön työssä?
 - o Miten koulutus auttaa sinua suoriutumaan paremmin työssäsi?
 - o Miten koulutus vastasi odotuksiasi ja omia tavoitteitasi?
 - o Miten käsityksesi valmentavasta johtamisesta on muuttunut koulutuksen myötä?

IV VALMENTAVAN JOHTAMISOTTEEN TOIMINNALLISTAMINEN

- Miten näet valmentavan johtamisen sopivan poliisiorganisaatioon?
- Miksi sinun mielestäsi valmentavaa johtamisotetta on tärkeää lisätä henkilöstöjohtamisessa?
- Mitkä esimiesvalmentajana mielestäsi ovat ne keskeiset asiat, joihin yksikön henkilöstöjohtamisen koulutuksissa on keskityttävä?
- Mitkä mielestäsi ovat suurimmat esteet sille, että valmentava esimiestyö saataisiin toimimaan arjessa?

- Mitä muuta haluaisit sanoa ”Kohti valmentavaa ihmisten johtamista” –koulutuksesta tai valmentavan johtamisotteen toiminnallistamisesta?