

KOHTAAMISIA KALTEREIDEN TAKANA

Valmentavan esimiestyön toteutuminen suljetuissa vankiloissa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

kevät, 2020

Sanna Korpela

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Sanna Korpela	Vuosi 2020
Työn nimi	Kohtaamisia kaltereiden takana— valmentavan esimiestyön toteutuminen suljetuissa vankiloissa	
Työn ohjaaja	Leena Packalén	

TIIVISTELMÄ

Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on ollut kehittää koko organisaation tasolla johtamista ja viime vuosina esimiesten koulutukseen on panostettu yhä enemmän. Rikosseuraamuslaitoksen strategian mukaisesti koulutuksessa on keskitytty erityisesti valmentavaan johtamistapaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten valmentavaan johtamiseen vahvasti liittyvä valmentava esimiestyö toteutuu suljetuissa vankiloissa. Millä keinoin valmentavaa esimiestyötä toteutetaan ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia sen toteuttamiseen liittyy. Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta esimiesvalmennukseen osallistunutta rikosseuraamusesimiestä kuudessa suomalaisessa suljetussa vankilassa. Aineisto analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Tulokset osoittivat, että suljetuissa vankiloissa työskentelevät rikosseuraamusesimiehet toteuttavat valmentavan esimiehen ydinosamista verrattain hyvin ja heillä on tietoa valmentavan esimiehen tavasta toimia. Osa valmentavan esimiestyön ydintaidoista, kuten monipuolinen kysyminen, tavoitetyöskentely ja haastaminen tarvitsevat kuitenkin vielä vahvistusta.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kaipaavat työssään enemmän tukea omilta esimiehiltään sekä koko organisaation tasolla vahvemmin valmentavan johtamisen näkymistä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että rikosseuraamusesimiehet ovat avoimia ja valmiita uusille tavoille toimia ja näkevät valmentavan esimiestyön potentiaalin vankiloiden esimiestyössä. Tämän innostuksen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen he tarvitsevat oman esimiehen sekä organisaation antamaa jatkuvaa tukea ja kannustusta sekä laadukasta täydennyskoulutusta.

Avainsanat valmentava johtaminen, rikosseuraamusala, vankilat

Sivut 60 sivua, joista liitteitä 7 sivua

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

Author	Sanna Korpela	Year 2020
Subject	Encounters behind bars— the implementation of the coaching leadership style in closed prisons	
Supervisors	Leena Packalén	

ABSTRACT

The Criminal Sanctions Agency has been aiming to develop its management in the whole organisation, and in recent years they have focused more and more on the training of managers. The training has been focused especially on coaching-based leadership, as is stated in the Criminal Sanctions Agency's strategy.

The purpose of this study was to find out how the coaching leadership style, which is closely linked to coaching-based leadership, is executed in closed prisons. How is the coaching leadership style applied and what challenges and possibilities are linked to its implementation. In this qualitative study the data was gathered by interviewing six Senior Criminal Sanctions Officials who took part in manager training in six different closed prisons in Finland. The data was then analysed using theory-based content analysis.

The analysis shows that managers working in closed prisons are using core coaching leadership skills relatively well in their work and are aware of how to act as a coaching leader. However, some core coaching skills, such as curious questioning, goal setting, and challenging still need reinforcing.

The managers in this study wish for more support from their own superiors and for coaching-based leadership to show more prominently in the whole organisation. Based on the data I can say that the managers were open and ready for new ways to work and were able to see the potential of coaching-based leadership on the management level in prisons. To maintain and fuel this enthusiasm, they need continuous support and encouragement both from their own superiors and from the organisation, as well as high-quality continuing professional development.

Keywords Coaching-based leadership, Criminal Sanctions Agency, prisons

Pages 60 pages including appendices 7 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	3
2.1	Rikosseuraamuslaitos ja suljetut vankilat	3
2.2	Rikosseuraamuslaitoksen strategia.....	5
2.2.1	Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020	6
2.2.2	Esimiesten koulutus Rikosseuraamuslaitoksessa.....	7
3	COACHING JA VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	8
4	VALMENTAVA ESIMIES.....	11
4.1	Valmentavan esimiehen ydintaidot	13
4.2	Esimiehen itsensä johtaminen.....	15
4.3	Esimiehen arvot	17
5	AIEMPIA TUTKIMUKSIA.....	19
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	21
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
7.1	Yhteistyö Rikosseuraamuslaitoksen kanssa	22
7.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	22
7.3	Aineiston kerääminen	23
7.4	Aineiston analysointi.....	26
7.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	28
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
8.1	Valmentavan esimiehen ydintaidot	32
8.2	Arvot.....	35
8.3	Motivaatio, innostaminen ja tavoitteet	36
8.4	Itsensä johtaminen.....	39
8.5	Haasteet ja mahdollisuudet.....	40
8.6	Tutkimustulokset teorian valossa	44
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
10	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	53
	Liitteet	
	Liite 1 Saatekirje ja suostumus	
	Liite 2 Teemahaastattelun runko	
	Liite 3 Tietosuojailmoitus	

1 JOHDANTO

Uudenlaisessa organisaatioajattelussa ihminen nähdään organisaation keskeisenä voimavarana. Tällä viitataan ajattelumalliin, jossa tuloksellisuuden ja tehokkuuden taustalla ovat työhön ja sen kehittämiseen sitoutuneet työntekijät. Sitoutumista voidaan edistää valmentavalla johtamisella ja sen ajatellaan olevan myös työhyvinvointia ja työssä oppimista tukeva menetelmä. (Uutela, 2019, s.3) Valmentavan johtamistavan ja esimiestyön puolesta puhuu myös se, että Koiviston (2019) mukaan työelämässä tarvitaan aiempaa vahvemmin johtamista, jonka perusta rakentuu siihen, että johdettavat itse haluavat kuulua ryhmään ja toteuttaa yhdessä yhteistä tavoitetta.

Rikosseuraamuslaitoksessa johtajilta edellytetään hyvää johtamisosaamista, osaamisen ylläpitämistä sekä kehittämistä (Rikosseuraamuslaitos, n.d. s. 14). Esimiesten ja johdon tulee siis osaltaan sitoutua esimiestyön kehittämiseen. Järvinen (2011, s. 145) katsoo, että esimiehen tehtävänä on edustaa toiminnassaan organisaation perustehtävää. Esimies vastaa siitä, että hänen johtamansa ryhmä toimii tuloksekkaasti eli työntekijät tekevät työnsä tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on tarkastella henkilöstöään sekä työyhteisön toimintaa koko organisaatiosta käsin ja viedä käytäntöön johdon päätökset ja strategia.

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelman 2020 yksi päätavoitteista on johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Rikosseuraamuslaitos katsoo, että toimivalla johtamisjärjestelmällä on yhteys Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan tuloksellisuuteen, työyhteisöjen toimivuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstöohjelman tavoitteiden mukaan johdon ja esimiesten on hankittava johtamisen osaamista sekä kouluttautumalla laitoksen ulkopuolella että sisäisellä täydennyskoulutuksella. Kouluttautumalla vahvistetaan esimiesten johtamisvalmiuksia monialaisesti. Laadukkaalla johtamisella lisätään henkilöstön hyvinvointia sekä osallistetaan henkilöstöä innovatiivisuuteen ja työn kehittämiseen (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 7–9)

Tavoitteena Rikosseuraamuslaitoksessa on kehittää johtamista valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 10). Rikosseuraamuslaitoksen strategian vuoden 2020 toimenpiteisiin kuuluu johtajien ja esimiesten osallistuminen suunnitelmallisesti johtamis- ja esimieskoulutuksiin. Rikosseuraamuslaitoksessa johtamista halutaan uudistaa ja henkilöstöä tukea osaamisen kehittämisessä. (Rikosseuraamuslaitos, 2020c) Tämän vuoksi esimiehille on tarjottu mahdollisuutta osallistua esimerkiksi 16 opintopisteen laajuiseen esimiesvalmennukseen, jossa painopiste on ollut valmentavan johtamisen opinnoilla (Lavikainen, 2019).

Tutkimuksen tarkoituksena tutkimussuunnitelma vaiheessa oli kartoittaa valmentavan johtamisen toteutumista suljetuissa vankiloissa. Tutkimuksen edetessä aineiston keräämisen vaiheeseen ja teoriapohjan kasvaessa, kävi kuitenkin ilmi, että tutkittava ilmiö tässä tutkimuksessa on valmentavan johtamisen sijasta valmentava esimiestyö. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten valmentava esimiestyö suljetuissa vankiloissa tällä hetkellä toteutuu. Tutkimuksessa haastatellaan esimiesvalmennuksen läpikäyneitä Rikosseuraamuslaitoksen virkamiehiä ja haastatteluaineiston perusteella etsitään vastausta siihen, miten valmentava johtaminen käytännössä toteutuu suljetuissa vankiloissa. Aihe tuntuu nyt hyvin ajankohtaiselta viitaten johtamisajattelun murrokseen sekä myös sen vuoksi, että tutkimuksen tulokset oletetusti antavat viitteitä siitä, onko lisääntyneellä esimieskoulutuksella ollut merkitystä esimiestyön toimintamalliin laitoksissa. Taustan hahmottamista sekä aiheen kiinnostavuutta itselleni tutkijana tukee oma työskentelyni Rikosseuraamuslaitoksessa. Olen ollut työsuhteessa Hämeenlinnan vankilassa vuodesta 2006 alkaen ja tällä hetkellä työskentelen Hämeenlinnan vankilassa erityisohjaaja-virkanimikkeellä.

Tutkimuksen nimeen ”Kohtaamisia kaltereiden takana” kiteytyy osa valmentavan esimiestyön merkittävämmästä olemuksesta. Tutkijalle teorian kautta avautuneessa käsityksessä valmentavassa esimiestyössä on kysymys kohtaamisesta, joka sisältää aidon kuuntelun, läsnäolon sekä kiinnostuneisuuden toisesta ihmisestä. Aito kohtaaminen kertoo arvostamisesta ja saa kohdatun ihmisen tuntemaan itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Tällainen kohtaaminen saa aikaan ihmisessä voimaantumisen tunteen, antaen sitä kautta hänelle voimaa ja energiaa toteuttaa päivittäistä työtään sekä pyrkiä pontevammin kohti tavoitteitaan.

Tämä tutkimus rakentuu kymmenestä eri pääluvusta sekä niiden alaluvuista, jotka toimivat jäsentävinä kohteina aiheelle. Johdantoluvussa esitellään organisaatiosta nousevia lähtökohtia ja tarpeellisuutta tutkimukselle. Luvussa kaksi esitellään Rikosseuraamuslaitos organisaationa ja tutkimuksen kannalta olennaisin tieto organisaation strategiasta sekä tavoitteista. Luvuissa kolme, neljä ja viisi käsitellään teoriaa liittyen valmentavaan esimiestyöhön sekä sen taustalla vaikuttavaan coachingiin ja valmentavaan johtamiseen. Myös aiempia tutkimuksia esitellään omassa luvussaan. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset ja luvussa seitsemän käsitellään tutkimuksen toteutusta kokonaisuudessaan sisältäen metodologian, aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvän pohdinnan. Luvussa kahdeksan esitellään tutkimuksen tulokset. Luku yhdeksän käsittää johtopäätökset tuloksista sisältäen tutkimuksen rajoitukset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Viimeinen luku sisältää tutkijan pohdinnan ja esitetään jatkotutkimusaiheet.

2 TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS

2.1 Rikosseuraamuslaitos ja suljetut vankilat

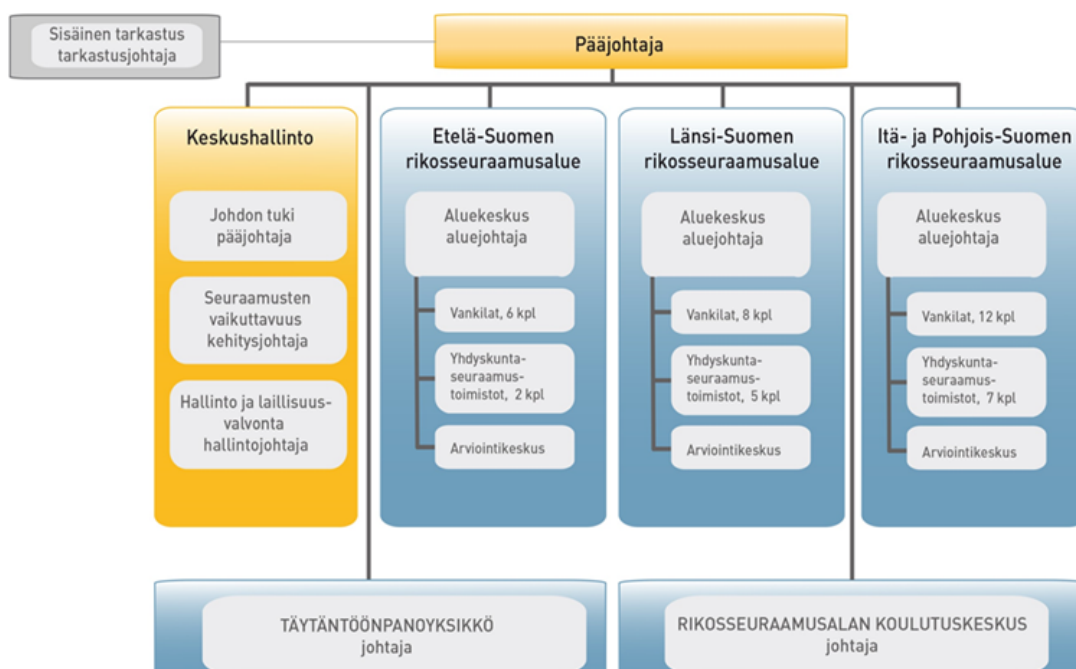
Rikosseuraamuslaitos on koko maan alueella toimiva oikeusministeriön alainen laitos. ”Laitoksen toiminnan tavoitteena on yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpano siten, että lisätään tuomittujen valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan sekä edistetään heidän elämänhallintaansa ja sijoittumistaan yhteiskuntaan.” (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 953/2009)

Laissa Rikosseuraamuslaitoksesta (274/2019) säädetään, että ”laitoksen tehtävänä on ehdolliseen vankeusrangaistukseen tuomittujen valvonta, nuorisorangaistuksen, yhdyskuntapalvelun, vankeusrangaistuksen ja sakon muuntorangaistuksen täytäntöönpano, ehdonalaiseen vapauteen päästettyjen valvonta sekä tutkintavankeuden toimeenpano ja muu rangaistusten täytäntöönpano sen mukaan kuin niistä erikseen säädetään.”

Rikosseuraamuslaitoksen muodostavat yhdessä keskushallintoyksikkö, kolme rikosseuraamusaluetta ja täytäntöönpanoyksikkö. Rikosseuraamusalueet ovat Etelä-Suomen rikosseuraamusalue, Länsi-Suomen rikosseuraamusalue ja Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. Jokaiselle rikosseuraamusalueella toimii aluehallinto, joka koostuu aluekeskuksesta ja arviointikeskuksesta. Aluekeskukset koostuvat arviointikeskuksen lisäksi yhdyskuntaseuraamustoimistoista, vankiloista ja muista mahdollista rangaistusten toimeenpanosta vastaavista yksiköistä. (Rikosseuraamuslaitos, 2017a)

Keskushallintoyksikkö sijaitsee Helsingissä ja koostuu kolmesta yksiköstä sekä sisäisestä tarkastuksesta. Keskushallintoyksikön yksiköt ovat johdon tuki, hallinto ja laillisuusvalvonta sekä seuraamusten vaikuttavuus. Täytäntöönpanoyksikön tehtävänä on huolehtia vankeuden, valvontarangaistuksen ja tutkintavankeuden ajallisen keston toteutumisesta perustuslain edellyttämällä tavalla. Rikosseuraamuslaitokseen kuuluu myös organisaation koulutuksesta vastaava Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. (Rikosseuraamuslaitos, 2017a) Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on havainnollistettu Rikosseuraamuslaitoksen kokonaisuutta, josta näkyy eri alueiden ja hallinnon kokonaisuudet.

RIKOSSEURAAMUSLAITOS



Kuva 1. Organisaatiokartta (Rikosseuraamuslaitos 2017).

Rikosseuraamuslaitoksessa työskentelee noin 2600 virkamiestä erilaisilla työnkuvilla (Rikosseuraamuslaitos, 2020). Tehtäviin kuuluu niin asiantuntija- kuin asiakas- ja lähityötehtäviä. Tutkintavankeuden ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanossa tehtävät ovat painottuneet vartiointi- ja valvonta-tehtäviin sekä koulutus- kuntoutus- ja sosiaalityön tehtäviin. Yhdyskunta-seuraamusten toimeenpanossa sekä ehdollisesti vapautuneiden valvon- nassa työtehtävistä ovat pääasiassa asiakastyötä. Rikosseuraamusalalle työllistyy myös henkilöitä hallintotehtäviin ja asiantuntijatehtäviin sekä esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisen, opettajan tai papin tehtäviin. (Rikosseuraamuslaitos, 2016)

Vankilat ovat suljettuja vankiloita tai avolaitoksia ja ne voivat olla valvon- naltaan erilaisia (Vankeuslaki 767/2005 § 4). Rikosseuraamuslaitoksella on 26 vankilaa, joista suljettuja laitoksia on 15 (Rikosseuraamuslaitos, 2019). Etelä-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluvat suljetut vankilat ovat Helsingin vankila, Vantaan vankila, Riihimäen vankila ja Jokelan vankila. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluu Hämeenlinnan vankila, Kylmäkosken vankila, Turun vankila, Vaasan vankila ja Satakunnan vankilan Köyliön osasto. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue koostuu Kuo- pion vankilasta, Mikkelin vankilasta, Oulun vankilasta, Pelson vankilasta, Pyhäselän vankilasta ja Sukevan vankilasta. (Rikosseuraamuslaitos, 2019)

2.2 Rikosseuraamuslaitoksen strategia

Rikosseuraamuslaitoksen strateginen tavoite on vaikuttaa yhteiskuntamme turvallisuuteen toteuttamalla vaikuttavaa ja oikeudenmukaista seuraamusten täytäntöönpanoa. Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on parantaa yhteiskunnan turvallisuutta vähentämällä tuomittujen uusintarikollisuusriskiä. Tavoitteen toteuttamiseksi Rikosseuraamuslaitoksessa kehitetään perustehtävän sisältöä, työmenetelmiä, prosesseja ja henkilöstön osaamista sekä yhteistyötä muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa. (Rikosseuraamuslaitos, n.d. s. 4)

Seuraavassa kuvassa esitetään Rikosseuraamuslaitoksen strategian mukaiset kulmakivet, joihin sisältyvät laitoksen visio, tavoitteet, perustehtävä sekä arvot (kuva 2). Kulmakivien voidaan nähdä olevan perusta kaikelle Rikosseuraamuslaitoksessa tehtävälle työlle.

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet



Kuva 2. Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet (Rikosseuraamuslaitos, 2020a).

Tavoitteena Rikosseuraamuslaitoksessa on, että työtehtävät ovat mielekkäitä ja merkityksellisiä. Strategiassa painotetaan työntekijöiden hyvinvointia, ammattitaidon kehittämismahdollisuuksia sekä yhteistä näkemystä organisaation tavoitteista ja arvoista. Rikosseuraamuslaitos pyrkii myös osallistamaan esimiestyöhön ja innovatiivisuuteen. Työprosessien kehittämiseen kannustetaan työyhteisöissä. (Rikosseuraamuslaitos, n.d. s. 14)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartan 2020-2023 mukaan vuoden 2020 toimenpiteisiin kuuluu johtajien ja esimiesten osallistuminen suunnitelmallisesti johtamis- ja esimieskoulutuksiin. Rikosseuraamuslaitoksessa johtamista halutaan uudistaa ja henkilöstöä tukea osaamisen kehittämisessä. Resurssitavoitteena vuodelle 2020 on parantaa tiedon hyödyntämistä johtamisessa ja toiminnan ohjaamisessa. (Rikosseuraamuslaitos, 2020c)

2.2.1 Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma, lyhentäen HR-ohjelma (HR=henkilöstöresurssi) laadittiin vuoden 2015 aikana vastaamaan heikenevään määrärahalanteeseen. Vankilakapasiteettia oli sopeutettava määrärahakehysten mukaisesti, niin että rikosseuraamusten toimeenpanoa voitaisiin edelleen suorittaa tavoitteiden mukaisella tavalla. (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 3)

HR-ohjelma ohjaa henkilöstösuunnittelua ja vuosittaisten henkilöstöohjelmien sisältöä. Ohjelma tuo näkyväksi henkilöstöä koskevat tavoitteet vuosille 2015-2020. HR-ohjelma pohjautuu Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan, laitoksen henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin sekä oikeusministeriön henkilöstöstrategiaan. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöpoliittiset pää-tavoitteet ja keskeisimmät toimenpiteet niiden toteuttamiseksi tulevat myös esille HR-ohjelmassa. (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 4)

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelman 2020 päätavoitteiksi on nostettu johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisellä tarkoitetaan johtamisen kehittämistä valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan. Lisäksi tavoitellaan esimiesten henkilöstöjohtamisen vahvaa osaamista ja vastuuta tulostavoitteiden toteutumisesta, määrittämisestä ja mittaamisesta. HR-ohjelmassa nostetaan esille, miten toimivalla johtamisjärjestelmällä on suora yhteys Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan tuloksellisuuteen, työyhteisöjen toimivuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Rikosseuraamuslaitos, 2015, ss. 7–10)

Osaamisen kehittämisen tavoitteet liittyvät henkilöstön ammatillisen koulutuksen lisäämiseen, henkilöstön vaihtuvuuden tasoittamiseen sekä rekrytointiosaamisen parantamiseen. Kantava ajatus on, että jokainen työtehtävä on osa strategian toteuttamista ja täten tärkeä ja merkityksellinen. (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 13)

Henkilöstöohjelman mukaan työhyvinvoinnin tukeminen tavoittelee terveellistä ja turvallista työympäristöä. Henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä korostetaan ja tehdään toimenpiteitä, jotka mahdollistavat paremmin hyvinvoinnin. Pidetään myös tärkeänä, että henkilöstöllä olisi yhteinen näkemys Rikosseuraamuslaitoksen yhteiskunnallisesta merkityksestä ja tavoitteista. (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 15)

2.2.2 Esimiesten koulutus Rikosseuraamuslaitoksessa

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelmassa 2020 (2015, s. 9) nostetaan esille, että johdon ja esimiesten on hankittava johtamisen osaamista sekä monipuolisella koulutuksella laitoksen ulkopuolella että organisaation sisäisellä täydennyskoulutuksella. Jatkuvalle esimiesten koulutuksella vahvistetaan esimiesten johtamisvalmiuksia. Laadukkaalla johtamisella taas tuetaan henkilöstön työhyvinvointia sekä osallistetaan henkilöstöä innovatiivisuuteen ja työn kehittämiseen. Esimiehille ja johtajille suunnatulla koulutuksella on ollut tarkoitus tukea esimiestyön profiilin nostoa, edistää valmentavan johtamisotteen levittämistä sekä parantaa johtamisen laatua (Immonen, 2019).

Koska Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on kehittää johtamista valmentavan johtamisen periaatteiden suuntaan, Rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskus ja aluekeskukset ovat lisänneet johtamis- ja esimieskoulutusten toteuttamista. Pidetään tärkeänä, että esimiehet ja johtajat tiedostavat oman roolinsa motivoivan työympäristön luomisessa. Palautteen antaminen ja vuorovaikutteinen johtamistyyli ovat Rikosseuraamuslaitoksen näkökulmasta merkittäviä painopisteitä. (Rikosseuraamuslaitos, 2015, s. 10)

Rikosseuraamuslaitoksen (2011) strategian vuosille 2011-2020 mukaan lähiesimiestyön koulutusohjelmilla lisätään esimiesvalmiuksia sekä tuetaan esimiesten työtä muuttamalla strategisia tavoitteita käytännön toiminnaksi. Johtajien osaamiskentässä korostuu hyvä johtamisosaaminen, osaamisen ylläpitäminen sekä osaamisen kehittäminen.

Rikosseuraamuslaitos kehitti ja lanseerasi vuonna 2018 yhteistyössä HAUS-Kehittämiskeskus Oy:n kanssa Johtamisen ja esimiestyön laatukortin. Laatukortti on työväline, jonka avulla voidaan arvioida johtamista selkeiden kriteerien valossa. Laatukortti tukee esimiehiä ja johtajia omassa työssään sekä tarjoaa mahdollisuuden oman työn kehittämiseen. Laatukortti sisältää teemat uudistumisen johtaminen, toiminnan johtaminen, työyhteisön arjen johtaminen sekä itsensä johtaminen, joka on asetettu toiminnan keskiöön tärkeimpänä elementtinä. Laatukortin lopussa on itsearviointi, jonka avulla on mahdollista arvioida omaa johtamistaan ja sen kehittämistä. (Rikosseuraamuslaitos, 2018a, 2018b) Immosen (2019) mukaan esimiesten ja johtajien koulutuksessa on viime aikoina keskitytty johtamisen laadun parantamiseen nimenomaan johtamisen laatukorttiin tukeutuen.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus päivitti esimiehille suunnattuja johtamisopintojaan vuonna 2015, missä yhteydessä valmentavan johtamisen lähestymistapa otettiin kiinteäksi osaksi esimiesvalmennusta. Esimiesvalmennus-nimellä kulkevan 16-opintopisteen koulutuskokonaisuuden tavoitteena on kehittää osallistujan valmiuksia toimia esimiestehtävissä sekä sisäistää valmentavan johtamisen idea ja toimintatavat osaksi omaa työtä.

Tavoitteena on myös perehtyä kattavasti toiminnan sekä talous- ja henkilöstöhallinnan kokonaisuuksiin. Esimiesvalmennuksen koulutussisällön teemat ovat olleet johtaminen ja esimiehen muuttuvat roolit, valmentava johtaminen, haastavat esimiestilanteet, asiakastyö ja riskienhallinta, toiminta, talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä hyvän hallinnon edistäminen. Esimiesvalmennus kokonaisuutta on järjestetty Rikosseuraamuslaitoksessa Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa tähän mennessä viisi kertaa (Lavikainen, 2019, 2020) ja koulutukseen on osallistunut yhteensä 83 Rikosseuraamuslaitoksen esimiestehtävissä toimivaa virkamiestä. Suurin osa koulutukseen osallistuneista virkamiehistä on ollut rikosseuraamusesi-mies-nimikkeellä työskenteleviä virkamiehiä. (Rahikainen, 2020)

3 COACHING JA VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtamistapa on lähtöisin coaching-menetelmästä, joka on ulkopuolisen valmentajan toteuttama esimiestyön ja johdon ohjauksellinen kehittämismenetelmä. Suomessa coaching-termi on vakiinnuttanut paikansa sitä käsittelevässä kirjallisuudessa suomennetun valmentaminen-termin rinnalla. (Uutela, 2019, s. 14) Tässä tutkimuksessa käytetään coaching-termiä silloin, kun tarkastellaan puhtaasti coachingia tarkoittaen ulkopuolisen valmentajan toteuttamaa coaching-menetelmää. Valmennus-sanaa käytetään, kun keskitytään organisaation sisäiseen valmennukseen (engl. *managerial coaching*), valmentavaan johtamiseen tai valmentavaan esimiestyöhön.

Alkujaan coaching on tullut tutuksi urheiluvalmennuksen puolelta, josta se nousi johtamiskeskusteluihin alun perin jo 1950-luvulla, jolloin sitä kuvattiin lähinnä mestari-oppipoika-näkökulmasta (Evered & Selman, 1989, ss. 19–20). Ensimmäinen coaching tutkimuksen on kuitenkin tehnyt Passmore ja Fillery-Travis (2011) mukaan Gorby jo vuonna 1937, jolloin hän tutki coachingin vaikutuksia teollisuuden alalla. Vaikka tutkimus oli rajallinen, se osoitti jo tuloksia coachingin positiivisista vaikutuksista ja potentiaalista. 1970-luvun puolivälissä alkoi ilmestyä enemmän artikkeleita, joissa coachingia alettiin siirtämään urheilumaailmasta johtamisen maailmaan ja 1980-luvulta lähtien coaching liitettiin yhdeksi valmennustavaksi johtamisen kehittämiseksi (Evered & Selman, 1989, s. 20). Passmore ja Fillery-Travis (2011) näkevät coaching tutkimuksen varsinaisesti aktivoituineen kuitenkin vasta 1990-luvulla.

Maltbia, Marsick ja Ghosh (2014, s. 168) kirjoittavat, että coaching on tullut ilmiönä johtamiskeskusteluihin mukaan 1980-luvulla, jolloin se liitettiin osaksi muutoinkin muuttuvaa johtamisen kehittymistä. Coaching irtaantui terminä hitaasti urheiluvalmennuksen maailmasta ja vasta 90-luvulla johdon coachingia alettiin todella käyttää metodina johtamisen parantamiseksi.

Coachingilla ei ole olemassa varsinaista omaa teoreettista pohjaa, vaan se on saanut vaikutteita mm. konsultoinnin, psykoterapian ja filosofian kentiltä. Tämän vuoksi coaching on kohdannut myös kritiikkiä, jossa sen on sanottu olevan mielipiteisiin ja käytännön kokemuksiin pohjautuvaa sekä epäteoreettista ja empiirisesti kehittymätöntä. (Ellinger & Kim, 2014, s.127, Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014, s. 139) Nykyään tutkimusta aiheesta on lisätty ja tutkijat haluavat osoittaa coachingin pätevyyttä (Ellinger & Kim, 2014, s. 127). Kiinnostus coachingia kohtaan on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana (Ellinger & Kim, 2014, s. 127). Tutkimusten määrä on lähtenyt kasvuun 2000-luvulla ja tätä kautta tietopohja coachingille näyttää olevan kasvamassa (Grant, 2008, s. 1). Hamlin, Ellinger ja Beattie (2009, s. 13) käyttävät käsitettä ”*coaching industry*” kuvaamaan coachingin viime aikaista kasvua.

Coachingille ei ole olemassa ainoastaan yhtä selkeää määritelmää (Downey 2003, s. 8, Hamlin ym., 2009). Suomen coaching-yhdistys (2019) määrittelee coachingin olevan valmennettavan auttamista niin, että hän kykenee keskittämään ajatteluaan ja toimintaansa, jotta hän voisi saavuttaa tavoitteitaan sekä oppia ja kehittyä syvällisesti. Parantamalla asiakkaan suorituskkyä ja toimintatapoja coaching myös tähtää valmennettavan kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon sekä ekologisuuteen.

Rosinski (2003, s. 4) ajattelee, että coaching on johtamisen taito, joka vapauttaa ihmisten potentiaalia päästä tavoittelemaan tarkoituksenmukaisia ja tärkeitä asioita. Soneshin ja kumppaneiden (2015) mukaan coaching on määritelty olevan sekä valmentajaa että valmennettavaa hyödyttävää yhteistyötä, jossa identifioidaan ja saavutetaan organisaatiollisia, ammatillisia sekä henkilökohtaisia kehityksellisiä tavoitteita. Brown ja Rusnak (2010) ajattelevat, että valmentaja johdattelee valmennettavaa syvempään ymmärrykseen itsestään tai jostakin asiasta. Valmentaja auttaa valmistelemaan toimintasuunnitelmaa ja luotsaa pääsemään eteenpäin kohti tavoitetta. Coaching on enemmän tulosorientoitunutta, kun mennyttä analysoidaan toimintaa.

Grant (2005) sanoo, että coaching voidaan ymmärtää tasa-arvoa kannattavana yhteistyönä enemmän kuin autoritäärisenä suhteena valmentajan ja asiakkaan välillä. Toiminta keskittyy ratkaisun löytämiseen, ei ongelmien analysointiin. Tärkeää on myös yhteinen tavoitteen asettelu. Tämän kautta coachingin päätarkoituksena on parantaa työntekijän hyvinvointia, suorituskkyä ja helpottaa itseohjautuvaa oppimista. Coachingissa ajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa niin, että hänen toimintansa kehittyy. Coachingissa käytetään itseohjautuvuuteen tähtäviä menetelmiä, joka tarkoittaa, että asioita opitaan tekemällä itse, kokeilemalla ja integroimalla periaatteita ja ideoita omaan tilanteeseen. (Carlsson & Forsell, 2017, s. 50) Ellinger ja Kim (2014, s. 130) määrittelevät coachingin olevan tyypillisesti prosessi, joka mahdollistaa yksilöiden oppimisen ja kehittymisen sekä taitojen ja suorituskyvyn kehittämisen. Useimmissa tapauksissa coaching tapahtuu kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tiimi

coaching on tiimeissä käytetty lähestymistapa, joka ulottuu kahdenkeskisten keskustelujen yli ja coaching-menetelmät ovat silloin usein organisaation johdon osoittamat (Ellinger & Kim, 2014, s. 130).

Coachingia on jaoteltu useisiin eri kategorioihin. Uutelan (2019, s. 14) mukaan coachingin, valmentavan johtamisen ja valmentavan esimiestyön käsitekenttä on laaja ja näin ollen coachingista ja valmentavasta johtamisesta on olemassa eri suuntauksia ja lähestymistapoja. Ellinger ja Kim (2014, s. 129) nostavat näistä esiin ylimmän johdon valmennuksen (engl. *executive coaching*), liiketoiminnan valmennuksen (engl. *business coaching*) ja elämäntapa valmennuksen (engl. *life coaching*). Grant (2008) on jaotellut vielä erikseen työpaikalla tapahtuvan valmennuksen (engl. *workplace coaching*). Hamlin, Ellinger ja Beattie (2008) kertovat kirjallisuudesta löytyvän 37 erilaista coaching-määritelmää, perustuen muun muassa niiden tarkoitukseen ja määritelmiin.

Coaching voidaan erotella myös sen toteuttamisen mukaan joko työpaikan sisällä tapahtuvaksi (engl. *internal coaching*) tai niin, että valmentaja tulee ulkopuolelta (engl. *external coaching*) (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014, s. 140). Valmennusta voivat tarjota ulkopuoliset konsultit ja valmennusammattilaiset, kuten yritysvalmentajat, uravalmentajat ja elämäntapa-valmentajat (Ellinger, Hamlin & Beattie, 2008, s. 243).

DiGirolamo ja Tkach (2019) mukaan esimiesten ja johtajien käyttämä valmennus (engl. *managerial coaching*) on tullut yhä suosituimmaksi viime aikoina. *Manager as a coach*-käsite eli esimies valmentajana, on saavuttanut viime aikoina huomattavaa suosiota (Ellinger ym., 2008, s. 241). Trendistä huolimatta tutkimusta on niukasti ja tutkijat jatkavat väittelyä siitä, miten esimiesten käyttämä valmennus tulisi määritellä, miten sen tehokkuutta voisi mitata ja miten sitä tulisi käytännössä käyttää. (DiGirolamo & Tkach, 2019)

Valmentava johtaminen tarkoittaa, että johtamiseen tuodaan mukaan ammattimaisen coachingin elementtejä. Tämä tarkoittaa suhteen ja luottamuksen rakentamista sekä aktiivista kuuntelua, läsnäoloa ja tilaa oivaltaa. Vuorovaikutuksessa tärkeämpää on tällöin kysyminen kuin kertominen. (Ajanko, 2016, s. 109) Valmentava johtaminen on myös läsnä olevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Kun ilmapiiristä saadaan luotua luottamuksellinen, mahdollistaa se rehellisen ja avoimen viestinnän sekä erilaisten näkökulmien tarkastelun. Tämän lisäksi tarvitaan hyvää ongelmanratkaisukykyä, ihmisten vastuuttamista ja edistyksen seuranta. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 87)

4 VALMENTAVA ESIMIES

Tässä tutkimuksessa käytetään valmentavan esimiestyön käsitettä tutkitessa vankiloiden rikosseuraamusesimiesten tapaa johtaa alaisiaan. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen esimiesvalmennuksissa koulutusta on annettu valmentava johtaminen-otsikon alla (Lavikainen, 2019). Teorian (Ristikangas & Grünbaum 2014, Uutela 2019) valossa voidaan kuitenkin todeta, että tässä tutkimuksessa tarkastelun alla oleva rikosseuraamusesimiesten arjessaan toteuttama lähiesimiestyö ja siihen liittyvät taidot ja osaaminen ovat lähempänä valmentavaa esimiestyötä ja esimiehisyyttä.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, s.13) ovat erottaneet valmentavan esimiehisyyden valmentavasta johtamisesta. Heidän mukaansa valmentava esimiehisyys on valmentavan johtajuuden alakäsite, valmentavan johtajuuden ollessa laajemmin ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Tämä siksi, että johtajuus sosiaalipsykologisena ilmiönä ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. He ovat kuitenkin sitä mieltä, että valmentavan johtajuuden käsite tarjoaa erittäin hyvän ponnahduslaidan valmentavan esimiehen arkeen.

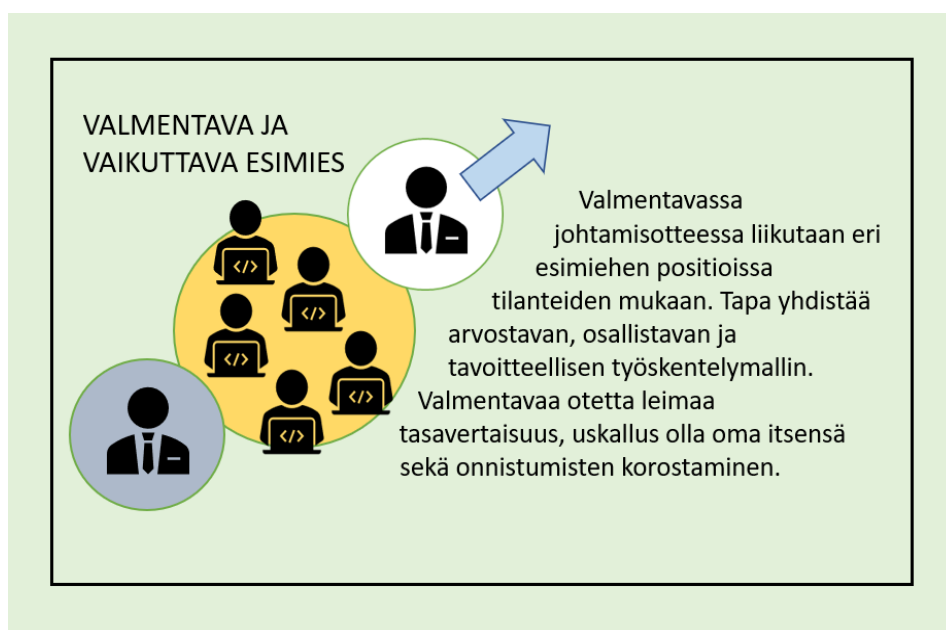
Esimiehen toteuttama valmennus voidaan jakaa hierarkkiseen-, vertais-, tiimi- tai organisaatioiden rajat ylittävään valmennukseen. Hierarkkisessa valmennuksessa johtajat pääosin valmentavat omia alaisiaan, joka tarkoittaa valmentavan esimiestyön asettumista tämän muodon alle. Hierarkkinen muoto on parhaiten tunnettu ja eniten tutkittu esimiehen toteuttaman valmennuksen muoto. (Beattie ym., 2014, s. 186— 187)

Uutelan (2019, s. 14) mukaan valmentava esimiestyö on organisaation sisäistä valmennusta, jossa organisaation esimiehet käyttävät valmennuksellisia työmenetelmiä. Ristikangas ja Grünbaum (2016, s. 31) ajattelevat valmentavan esimiestyön olevan ”tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista”. Valmentavassa esimiestyössä yhdistyvät arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet.

Valmentavassa vuorovaikutuksessa tavoitteena on tulla tietoisiksi valmennettavan ajatuksista, tunteista ja tarpeista. Huomio on tällöin vahvasti toisessa henkilössä, ei itsessä. Tämä vuorovaikutus perustuu arvostavan ja dynaamisen asenteen varaan. Valmentavat keskustelut lisäävät ymmärrystä siitä, millaiset asiat edesauttavat tai estävät tehokasta työskentelyä. (Ajanko, 2016, s. 113) Valmentavalla esimiehellä tulee olla taitoja rakentaa hyviä suhteita, antaa jatkuvaa palautetta, olla ketterä liikkumaan erityyppisten keskusteluiden ja asioiden välillä sekä taitaa myös tiimien valmentaminen (Lawrence, 2017, s. 61).

Ristikangas ja Grünbaum (2016, s. 19) ajattelevat, että valmentavan esimiehen tehtävänä on rakentaa ryhmän sisäistä luottamusta siten, että yksilöiden potentiaalia vapautuu koko ryhmän käyttöön. Valmentavaa

esimiestä kiinnostaa, miten työntekijä tulkitsee organisaatiota ja näkee sen. Valmentava esimies pyrkii työssään johdettaviensa kanssa win-win tilanteeseen, jossa yhteistyö ja vastavuoroisuus lopulta johtavat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi valmentava esimies osaa liikkua ja joustaa roolissaan. Alla olevassa kuvassa (kuva 3) havainnollistuu Ristikankaan ja Grünbaumin (2016) mallinnus autoritäärisen ja demokraattisen johtamisen jälkeisestä kolmannesta johtajasukupolvesta, jonka he katsovat olevan valmentava ja vaikuttava esimies.



Kuva 3. Valmentava ja vaikuttava esimies (Ristikangas & Grünbaum, 2016, s.15).

Esimiehen tulee pystyä myös muuntautumaan johtamistavassaan tilanteiden mukaan. Downey (2014, s. 141) esittää valmentavan esimiehen rooliin kuuluvan kolme elementtiä, jotka ovat *management*, *leadership* ja *coaching*. Nämä roolit ovat suomeksi asijahtamista, ihmisten johtamista sekä valmentamista. Ristikangas (2016) kuvaa näitä rooleja seuraavanlaisesti: Asijahtaminen on aikaansaamista ja suorittamista, ihmisten johtaminen on suunnan sekä toiminnan ohjaamista ja valmentaminen on ajatteluun kannustamista, merkityksen rakentamista ja vastuun kasvattamista. Näiden elementtien yhdistelmästä syntyy suhde työntekijään. Elementtien yhdistelmä takaa onnistuneen johtajuuden toteutumisen. Downey (2014, s. 142) mainitsee esimerkkinä työyhteisön, jossa vallitsee ainoastaan valmennus (*coaching*) johtamistyylinä. Tämän seurauksena esimiehen kontrolli ja päätäntäkyky laskee. Pitkänen (2008, ss. 52–53) ajattelee, että valmentava esimiestyö toimii parhaiten yhdessä ja yhdistettynä muihin tyyliin johtaa. Esimies siis tarvitsee erilaisia johtamistaitoja ja kykyä käyttää niitä oikeanlaisissa tilanteissa.

Valmentavan otteen hyödyistä kertoo myös se, että sen vastakkaisesta tavasta johtaa ei tutkimusten mukaan ole ollut hyötyä. Esimiehen käyttämä tehon vaikuttaminen sisälsi pääasiassa Ellingerin ja kumppaneiden

(2008, s. 240) tutkimuksen mukaan autokraattisen, direktiivisen sekä hallitsevan ja diktatuurisen tyylin. Myös tehottoman viestinnän sekä epäsoivian käytöksen ja lähestymistapojen todettiin olevan tehotonta esimiesvaikuttamista. Dixey (2015, s. 84) päätelmän mukaan esimiehet myös käyvät vähemmän avointa ja vaikuttavaa dialogia alaistensa kanssa, silloin kun he ovat valinneet strukturoidun ja muodollisen tavan lähestyä kohtaamisia.

4.1 Valmentavan esimiehen ydintaidot

Kirjallisuudesta on löydettävissä monia erilaisia taitoja, joita valmentava esimies työssään voi käyttää onnistuakseen johtamisessaan. Ristikangas ja Grünbaum (2006, s. 33) jaottelevat valmentavan esimiehen ydintaidot seuraavalla tavalla:

- kiinnostuneisuus
- innostaminen
- haastaminen
- kuunteleminen
- kysyminen
- potentiaalin vaaliminen

Kiinnostuneisuus ja sen osoittaminen lisää toisessa ihmisessä arvostuksen tunnetta. Arvostus näkyy tällöin läsnä olevana ja myönteisenä suhtautumisena toiseen. Kun ihminen taas kokee olevansa itse arvokas, pystyy hän myös välittämään toisille ihmisille tunteen siitä, että hekin ovat arvokkaita. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 97)

Innostaminen lähtee esimiehen omasta innostuneisuudesta. Valmentavan esimiehen tehtävänä on omalla inspiroivalla esimerkillään saada johdettavat aktivoitumaan vapaaehtoisesti valmennettaviksi, ja sitä kautta valmentaa heidät onnistumaan omassa työssään. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch, 2014, s. 102) Sydänmaalakan (2016, s. 36) mielestä myös läsnä oleva ja kuunteleva johtaja saa yleensä ihmiset motivoitumaan. Paras tapa innostaa muita on olla itse innostunut, joten itsensä motivointi on tärkeässä asemassa oleva taito.

Haastaminen tarkoittaa sitä, että ihminen saa työssään toisinaan venyttää osaamisensa sen ääri rajoille saakka. Haasteet motivoivat ihmistä työssään. Kun haasteet ja osaaminen ovat sopivassa tasapainossa keskenään, voi ihminen tuntea iloa työstään. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 73)

Haastamista on myös ihmisten osallistaminen ja kyvykkyyden osoittaminen. Furman ja kumppanit (2014, s. 160) ajattelevat, että ihmiset sitoutuvat paremmin tavoitteisiin, jotka he ovat saaneet itse asettaa tai joiden asettamiseen he ovat saaneet osallistua. On myös olemassa tekijöitä, jotka auttavat kasvattamaan ihmisten uskoa tavoitteidensa saavuttamiseen. Huomiota voi kiinnittää vaikkapa olemassa oleviin taitoihin ja kykyihin, jo

tapahtuneeseen edistykseen tai aikaisempiin onnistumisiin vastaavantyyppisistä haasteista. Carlsson ja Forsell (2017, s. 170) ovat sitä mieltä, että käyttäydymme ja motivoidumme aina tavoitteellisesti, vaikka tavoite joskus olisikin meiltä piilossa.

Kuunteleminen tarkoittaa sitä, että henkilö on aktiivisesti kuullut ja myös ymmärtänyt, mitä toinen on sanonut. Tärkeää on myös, että viestin kertojalle on jäänyt miellyttävä tunne kuulluksi tulemisesta. Kuuntelemisessa on kysymys uteliaasta asenteesta, jolla halutaan tutkia, mitä toinen ihminen ajattelee ja miksi asia on hänelle tärkeä. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 106) Robertson (2008, s. 90) ajattelee, että kuuntelijan tulee antaa puhujalle kaikki huomio ja kuunnella tarkasti myös sitä, mikä ei tule sanotuksi ja mikä on puhujalle erityisen tärkeää.

Kysyminen merkitsee kiinnostuneisuutta, mutta myös ennen kaikkea voimaannuttamista. Salmimiehen ja Ruudun (2013, s. 167) mukaan valmentava esimies kysyy alaiseltaan kysymyksiä, koska hän haluaa auttaa työntekijää näkemään piilossa olleita mahdollisuuksia, toiveita, arvoja, vaihtoehtoja ja näkökulmia. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, s. 50) mukaan tämä on myös arjen vuorovaikutuksen perustekijä. Ajanko (2016, s. 113) ajattelee, että valmentavan vuorovaikutuksen periaatteita noudattavassa keskustelussa huomio on vahvasti toisessa ihmisessä. Tällöin pyritään tulemaan tietoisiksi erityisesti valmennettavan ajatuksista, tunteista ja tarpeista.

Valmentava esimies voi käyttää useita erilaisia kysymystekniikoita osana esimiestyötään. Näitä voivat olla muun muassa henkilökohtaiset kysymykset, tunnekysymykset, voimalliset kysymykset tai valintakysymykset. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, ss. 56–59). Valmentavan keskustelun voi avata kysymällä yleisesti mitä ihmisellä on mielessään ja tämän jälkeen lähteä laajentamaan ja fokusoimaan aihetta. Tärkeää on jatkaa kysymistä, jotta keskustelussa olisi mahdollista päästä asian todelliseen ytimeen ja tätä kautta kehittymisen. (Bungay Stanier, 2016, s. 107) Downey (2003, s.60) luokittelee tietoisuutta ja ymmärrystä avartaviksi valmentavan kysymisen muodoiksi kysymykset, jotka ohjaavat kiinnostuneisuutta sekä kysymykset, jotka avaavat ja selkeyttävät.

Potentiaalilin vaaliminen voisi olla esimerkiksi kuten Cauffman (2017, s. 56) asian ilmaisee: Valmentajan tehtävänä on luoda sellaiset puitteet, jotka mahdollistavat, että valmennettava voi auttaa itseään ja valmennettavat toinen toisiaan hyödyntämällä voimavarojaan. Myös työntekijän oman vastuunotto lisääntyy, kun hän itse huomaa jonkin asian sen sijaan, että hänelle annettaisiin valmis ratkaisu (Carlsson & Forssell, 2017, s. 143).

Downeyn (2003, s. ix) mukaan valmennuksen luonteeseen kuuluu olennaisesti voimaannuttaminen. Tämä tarkoittaa, että valmentaja on ihminen, joka auttaa valmennettavaa uskomaan ja luottamaan itseensä. Valmentaja ei ole ulkoinen auktoriteetti tai ohjaaja. Valmennuksen tavoitteena on

luoda tiiviimpi yhteys henkilön omaan sisäiseen auktoriteettiin, joka on luonteeltaan visiointiin ja hyvään suoriutumiseen kannustava, ei-kritisoiva. Valmennuksen taika on siinä, että valmennettava pääsee ymmärryksen tilaan, jossa hän ymmärtää paremmin itseään ja tulee tietoisemmaksi itsestään, jolloin hän pystyy tekemään parempia päätöksiä ja valintoja kuin mihin hän muuten olisi kyennyt. (Downey, 2003, s. 59)

Valmentava esimies voi käyttää erilaisia tekniikoita apunaan. Valmentavan esimiehen työkalupakkiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset kysymystekniikat ja palautetyöskentely esimiehen ja alaisen välillä. Myös erilaisia malleja on kehitelty avuksi valmentavan esimiehen työhön. Goal-Reality-Opportunities-Wrap up-mallin (GROW) avulla selvitetään tavoite, nykytila, kartoitetaan vaihtoehdot sekä sitoudutaan tavoitteen suunnitelmaan ja seurantaan. Pilari-malli taas on työkalu, jonka avulla rakennetaan silta nykyhetkestä ja fokuksesta tavoitteeseen eri vaiheiden kautta. Nämä vaiheet ovat mahdollisuudet, teot, esteet, palkitseminen ja tuki. Viimeinen vaihe käsittelee koko tapahtuman toiston, jolloin mallin voidaan katsoa soveltuvaksi arjen perustyökaluksi johtajalle ja esimiehelle. (Ristikangas, 2016)

4.2 Esimiehen itsensä johtaminen

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, s. 79) käyttävät nerokkaasti lentoteollisuuden ohjetta kuvaamaan johtamisen viisautta. ”Kun matkustamossa on paineongelmia, meitä neuvotaan asettamaan happinaamari ensin omille kasvoillemme, jotta pystyisimme sen jälkeen auttamaan muita.” Näin toimii myös johtaja ja esimies, joka paineiden kasautuessa osaa ensin auttaa itseään myötätunnolla paineita lievittääkseen. Tämän jälkeen hän kykenee parempaan johtamiseen alaistensa suuntaan.

Sydänmaanlakan (2016, s. 110) sekä Salmimiehen ja Ruudun (2013, s. 17) mukaan kaiken johtamisen lähtökohtana voidaan pitää itsensä johtamista. Mikäli haluamme olla vaikuttavia johtajia muille, tulisi meidän ensin osata johtaa itseämme tehokkaasti (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 2). Tämän vuoksi itsensä johtamisen taito on myös olennainen osa valmentavan esimiehen osaamista.

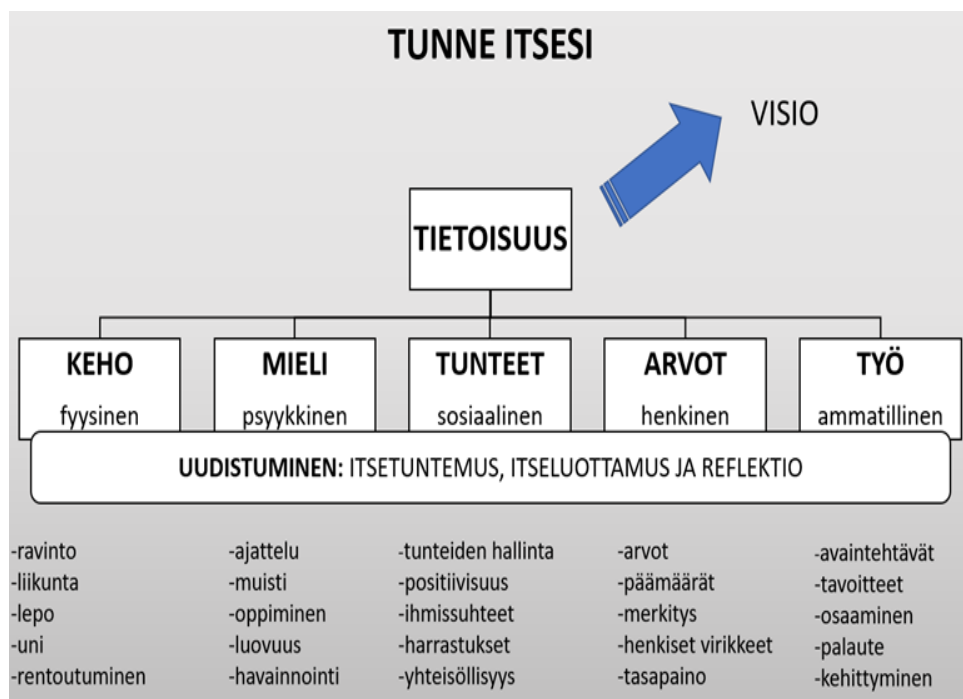
Itsensä johtamista voidaan katsoa laajana ja moninaisena prosessina, joka sisältää erityisiä behavioraalisia ja kognitiivisia strategioita (Neck ym., 2020, s. 8). Nämä strategiat ohjaavat meitä hahmottamaan mitä meidän tulisi tehdä, miksi tulisi tehdä ja miten tulisi tehdä. Neck ja kumppanit (2020, s. 2) ovat sitä mieltä, että itsensä johtaminen on fundamentaalista ja voimallisempaa kuin muiden ihmisten johtaminen. Itsensä johtamisen merkitys korostuu myös nyky maailman sirpaloituneessa työympäristössä, jossa kulkee loputtomasti tietovirtoja ja olosuhteet ovat alati muuttuvia. Tämä kaikki vaatii työntekijöiltä ja organisaatioilta tavoitetietoisuutta ja kykyä uudistua. (Niinivaara, 2019, s. 39)

Itsensä johtaminen on työn tehokkuutta ja mielekkyyttä lisäävä ilmiö, mutta se ei nimestään huolimatta ole kuitenkaan yksilön sisäinen ja muusta maailmasta irrallaan oleva prosessi. Itsensä johtaminen linkittyy myös muihin ihmisiin, oman työn vaikutuksiin, vuorovaikutukseen sekä kysymyksiin arvoista ja eettisyydestä. Itsensä johtamisesta tekee huomionarvoista ja merkityksellistä myös se, että sitä tapahtuu työssämme koko ajan. (Niinivaara, 2019, s. 69) Neckin ja kumppaneiden (2020, s. 3) mukaan työntekijä on oma pomonsa suurimman osan ajasta. Vaikka ulkopuolisia ohjeita ja määräyksiä annettaisiinkin, työntekijä on kuitenkin viime kädessä itse vastuussa ja päättämässä siitä, millä keinoin tavoitteet saavutetaan.

Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä hallita omia tarpeitaan ja se perustuu intrapersoonalliseen älykkyyteen. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta sekä hyväksymistä, että jokainen on vastuussa omasta kehityksestään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s. 99) Johtajan on tunnettava omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. ”Itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden kehittämien on polku itsensä johtamiseen”. (Sydänmaanlakka, 2016, s.110) Kurtén (2007, s. 203) painottaa, että itsemme johtamisessa ja kehittämisessä meidän tulisi tarkastella itseämme niin sanotusti kokonais-kunnan näkökulmasta. Tasapainon saavuttaaksemme meidän on oltava hyvässä fyysisessä, psyykkisessä sekä sosiaalisessa ja henkisessä kunnossa, sillä nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa.

Itsensä johtamisen kautta on mahdollista parantaa omaa elämänlaatua ja muuttaa epätarkoituksenmukaisia asenteita ja ajattelumalleja. Itsensä johtamisen kautta voi myös säädellä tunteitaan ja omaa käyttäytymistään. Harjoittamalla vahvuuksiaan johtaja ja esimies pystyy lisäämään motivaatiotaan ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 17). Paasivaara (2010, s. 8) ajattelee, että itsensä tunteva johtaja on työyhteisön voimavara. Kun johtaja kohtaa itsensä ja ymmärtää itseään, hän kykenee persoonalliseen ja eettisesti vastuulliseen vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa.

Sydänmaanlakka (2006) on koonnut teoriapohjaan tukeutuvan Oy Minä Ab-mallin (kuva 4), joka kuvaa itsensä johtamisen rakennetta. Malli kertoo sen, miten moninaisesta ilmiöstä itsensä johtamisessa on kyse. Alla kuva mallista otsikolla Tunne itsesi.



Kuva 4. Sydänmaanlakka (2006, s. 29) mukailten.

4.3 Esimiehen arvot

Arvojen voidaan katsoa olevan perusta sille, miten esimiehet työssään toimivat ja kohtaavat muita ihmisiä. Schwartzin (2012, ss. 3–4) mukaan arvojen taustalla on kysymys siitä, mikä on henkilölle tärkeää elämässä. Jokaisella ihmisellä on useita arvoja, joiden merkityksellisyys ja arvo on vaihteleva. Arvoja voi hänen mukaansa määrittää kuudella eri tavalla:

- Arvot ovat uskomuksia, jotka ovat kytköksissä suoraan tunteisiimme, kun ne täyttyvät, olemme onnellisia ja kun ne ovat uhattuina, luo se epätoivoa.
- Arvot liittyvät haluttuun tavoitteeseen, joka motivoi ja ohjaa toimintaamme.
- Arvot pysyvät samoina paikasta ja tilanteesta riippumatta.
- Arvot toimivat standardeina ja kriteereinä. Arvot ohjaavat valintojamme ja arvioitamme eri tilanteissa.
- Arvot ovat järjestäytyneet meissä hierarkkisesti tärkeys suhteessa toisiinsa.
- Toimintaamme ohjaa useiden arvojen täytyminen, jolloin toimintaamme taustalla on tyypillisesti useampi meille merkityksellinen arvo.

Arvot ovat syvintä ydinminäämme, joista osasta olemme tietoisia ja toiset ovat enemmän meiltä piilossa. Arvot ovat myös niitä asioita, jotka tuovat elämäämme tarkoitusta perustarpeidemme tyydyttymisen jälkeen. Arvot heijastavat sitä, keitä me olemme ja ovat kytköksissä unelmaamme, oman näköiseen elämäämme. Arvojen mukaan eläminen saa meidät tuntemaan,

että elämme hyvää elämää. Coachingin avulla pyritään aktivoimaan arvojen tiedostamisen prosessia. (Carlsson & Forssell, 2017, ss. 185–187)

Johtamisen kannalta arvot ovat merkityksellisiä ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Hyvä johtaja kykenee tunnistamaan omat arvonsa sekä niihin liittyvät odotukset. Hän pyrkii tietoisesti toteuttamaan hyvään johtamiseen liittyviä arvoja, joita yksi keskeisin on oikeudenmukaisuus. (Pohjanheimo, 2012, s. 150, Sydänmaanlakka, 2016, s. 122, Järvinen, 2011, s. 147)

Ihmisen tekee onnelliseksi, että hän saa toteuttaa itselleen tärkeitä asioita ja toimia arvojensa mukaisesti. Valmentavan esimiehen vankka arvotietoisuus näkyy hänen johtamisessaan. Hän on tietoinen omista arvoistaan ja perustaa johtamisensa niihin. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 132)

Sydänmaanlakan (2016, s. 122) mukaan arvot ja kulttuuri ovat merkittävä osa älykästä johtamista, sillä johtamisella on aina myös moraalinen ulottuvuus. Johtajuuden pitäisi perustua arvoihin ja periaatteisiin kuten kunnioitukseen, tuloksellisuuteen ja rehellisyyteen. Koska omalla esimerkillä johtaminen on tehokas tapa vaikuttaa muihin, tulisi johtajan seurata näitä periaatteita ja samalla kannustaa työntekijöitään noudattamaan organisaation arvoja. Myös Järvinen (2011, s. 145) painottaa esimiehen esimerkin voimaa arvojohtamisesta puhuttaessa, henkilöstö ajattelee, että jos esimies ei toimi organisaation arvojen mukaan, ei sitä työntekijöiltäkään voi odottaa.

Arvot ja uskomukset ovat avain ihmisen sisäiseen maailmaan (engl. *inner game*) ja ovat eri tasolla kuin kognitiiviset kyvyt. Arvot ja uskomukset kertovat, miksi tietty suunta on valittu sekä sisimmistä voimista, jotka ajavat ihmistä eteenpäin. Arvomme ja uskomuksemme siirtyvät ja vaikuttavat ajatteluumme ja tekoihimme sekä ohjailevat suunnitelmiamme (Dilts, 2003, s. 127). Ihmisten itselleen asettamat tavoitteet ovat itse asiassa heidän arvojensa konkreettinen muoto. (Dale, 2011, s. 128)

Luottamus on tärkeä arvo valmentavassa esimiehisytydessä. Downeyn (2014, s. 178) mukaan coaching-menetelmää käytettäessä valmennettavan täytyy pystyä luottamaan valmentajaan täydellisesti. Hänen täytyy luottaa, että hänen ajatuksiaan, uskomuksiaan, pelkojaan ja ideoitaan kunnioitetaan. Valmentajan täytyy myös luottaa valmennettavaansa. Valmentajan tulee luottaa, että asiakas on täydellisen sitoutunut työskentelyyn ja luottaa hänen rehellisyyteensä. Valmennettavan tulee olla rehellinen, niin että hän kykenee kertomaan totuudenmukaisesti näkemyksiään. Luottamukseen liittyy myös läpinäkyvyys. Läpinäkyvyys tarkoittaa, että kaikki valmennuksen kontekstiin liittyvät aikomukset ovat täydellisen selvillä ja tiedossa molemmilla osapuolilla. Läpinäkyvyys on nopea keino saavuttaa luottamusta suhteessa. (Downey, 2014, s. 179)

5 AIEMPIA TUTKIMUKSIA

Coaching- tutkimus, sekä erilaisiin valmennustyyliin liittyvä tutkimus on lisääntynyt viime vuosina ja tutkimuksen aikana havaittiin, että uutta tutkimustietoa on jo verrattain hyvin saatavilla. Coaching-tutkimus on alkanut kiihtymään Grant (2008, s. 1) mukaan 2000-luvun taitteen jälkeen. Tässä tutkimuksessa ulkomaisia artikkeleita haettiin esimerkiksi Cinahlin, Google Scholarin ja Hamk Finnan kautta.

Raija Salomaa (2017, s. III) on tehnyt tutkimusta, jonka avulla hän on halunnut lisätä ymmärrystä kansainvälisestä coachingista. Tutkittaessa coaching-suhteita ulkomaankomennuksella olleiden henkilöiden näkökulmasta havaittiin, että coachingin mukauttaminen valmennettavan tarpeet huomioivaksi ja valmennettavan ”valmennettavuus” eli avoimuus ja halukkuus tulla valmennetuksi vaikuttivat positiivisesti valmennusprosessiin. Tämän lisäksi luottamuksellisuus valmennussuhteessa oli merkittävä osa onnistunutta coachingia. (Salomaa, 2017, s. 83)

Salomaan (2017, s. 83) tutkimuksesta kävi myös ilmi, että valmentajan tapa työskennellä oli merkittävä onnistuneen valmennuksen kannalta. Esimerkiksi selkeät sitoumukset ja prosessin arvioiminen sekä leadership-tyyppinen johtaminen tukivat osaltaan prosessia. Myös organisaation prosessille antama tuki havaittiin merkittäväksi onnistuneen coachingin kannalta.

Uutela (2019, s. 54, 137) tutki väitöskirjassaan miten valmentava esimiestyö edistää työhyvinvointia ja työssä oppimista kohdeorganisaation asiakasneuvojien ja lähiesimiesten käsitysten mukaan. Fenomenografinen tapaututkimuksen kohteena oli Kansaneläkelaitoksen yhteyskeskus ja sen työntekijöiden ja esimiesten käsitykset valmentavasta esimiestyöstä sekä työhyvinvoinnista ja työssä oppimisesta. Tulosten perusteella valmentavasta työtavasta tarvittaisiin lisää tietoa. Valmennuksellisuus tulisi ulottaa organisaation jokaiselle esimies- ja työntekijätasolle, sillä tällä lisättäisiin ymmärrystä työtavasta ja saataisiin valmennuksellinen työkuultuuri jalkautettua organisaatioon. Valmennukselliseen työkuultuuriin kuuluu, että jokainen esimies on myös oman esimiehensä valmennettavana.

Tutkimuksessa valmentava esimies näyttäytyi sekä työssä oppimisen mahdollistajana että työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimuksen perusteella valmentava esimiestyö tukee työhyvinvointia ja työssä oppimista viidessä eri ulottuvuudessa:

- ”Valmentava esimies on työssä oppimisen mahdollistaja ja arjen työn sujuvuudesta huolehtija.
- Valmentava esimies on rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja.
- Valmentava esimies on työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistaja.

- Valmentava esimies on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä.
- Valmentava esimies panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen.”

Uutela (2019, s. 138)

Haan, Grant, Burger ja Eriksson (2016) ovat tutkineet coachingin havaittua vaikutusta sekä valmentajan, valmennettavan, sponsoreiden sekä muiden prosessiin vaikuttavien tekijöiden (minäpystyvyys, persoonallisuus sekä persoonallisuuksien yhteensopivuus) kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että coachingin vaikuttavuutta nostavat eniten valmentajan ja valmennettavan välinen liitto ja sen vahvuus sekä valmennettavan minäpystyvyyden kokemus. Myös tehtävien ja tavoitteiden merkitys coaching-liitossa oli merkittävässä asemassa vaikuttavuuden kannalta.

Haanin ja kumppaneiden (2016) tutkimuksen kannalta vähemmän merkittävässä asemassa oli ehkä yllättäen valmentajan ja valmennettavan persoonallisuudet ja niiden yhteensopivuus. Tutkijat ehdottavatkin, että tulevaisuudessa valmentajan ja valmennettavan suhdetta tulisi tutkia vielä lisää. Esimerkiksi tulos, joka osoittaa persoonallisuuksien merkityksen coaching-suhteessa vähäiseksi, saattaa olla tärkeä coachingin terapeuttisesta työstä erottava seikka.

Steelman ja Wolfeld (2016) tutkivat palautteen antamisen merkitystä coachingin onnistuneelle toteuttamiselle. Tutkimus osoitti, että johtajat, jotka arvostivat enemmän itsestään saatavaa palautetta (*high feedback orientation*) katsottiin olevan onnistuneempia valmentamaan alaisiaan. Onnistumista arvioitiin alaisen näkökulmasta muun muassa valmennustajojen, valmennussuhteen sekä palaute ympäristön toteutumisten kautta.

DiGirolamo ja Tkach (2019) toteuttivat tutkimuksen, jossa he kirjallisuuden, haastatteluiden ja tiiminjäseniä tutkimalla selvittivät, miten johtajien ja esimiesten käyttämä valmennus tulisi määritellä, miten sen tehokkuutta voisi mitata ja miten sitä tulisi käytännössä käyttää. Tulokset osoittivat, että valmennustaitoja käyttävien johtajien ja esimiesten tyyli tulisi määritellä osallistavaksi johtamiseksi ja johtajuudeksi. Tutkijat laativat tutkimuksessaan asteikon (*The manager and leader coaching composite*), jolla mitattuna tulokset osoittavat, että valmennustaitoja käyttävät johtajat ja esimiehet yhdistettiin korkeampaan tiimin jäsenten sitoutuneisuuteen, parempiin työskentelysuhteisiin ja pienempään aikomukseen lopettaa työskentely.

DiGirolamo ja Tkach (2019) mukaan johtajien ja esimiesten käyttämä valmennus eroaa ulkopuolisen valmentajan toteuttamasta valmennuksesta siten, että esimies-alaisuuteeseen liittyy aina hierarkkisuus, joka saattaa vaikuttaa myös luottamuksen tasoon. Valmennusta käyttävillä johtajilla ja esimiehillä on usein myös niukasti harjoitusta ja koulutusta asiaan liittyen. Lisäksi esimiehet eivät juuri koskaan tee varsinaista valmennus sopimusta

alaistensa kanssa, vaan valmennus on ikään kuin vain yksi työkalu johtajan tai esimiehen työkalupakissa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt raportoivat useita esteitä, miksi he eivät kyenneet toteuttamaan työssään puhtaasti valmentavaa johtamista.

Tutkimuksen tulosten perusteella DiGirolamo ja Tkach ehdottavat, että esimiesten ja johdon toteuttama valmennus määriteltäisiin tyyliltään osallistavaksi johtamiseksi ja johtajuudeksi. Kun johtajat ja esimiehet johtavat osallistavalla tyylillä, he antavat työntekijöilleen enemmän autonomiaa rohkaisemalla heitä aktiiviseen osallistumiseen keskusteluun, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Tutkijoiden mielestä coaching työkaluna sopii hyvin käytettäväksi osallistavaan johtamiseen esimerkiksi tavoite-työskentelyssä.

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten valmentava esimiestyö toteutuu Suomen suljetuissa vankiloissa. Haastatteluista saadun tutkimusaineiston perusteella selvitetään, missä määrin ja millaisia valmentavan esimiestyön menetelmiä haastatellut vankiloiden rikosseuraamusesimiehet käyttävät. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia valmentavan esimiestyön toteuttamiseen suljetuissa vankiloissa liittyy.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, miten ja millä tasolla valmentava esimiestyö on juurtunut suljettuihin vankiloihin vertaamalla tutkimustuloksista saatua tietoa teoriaan. Tavoitteena on synnyttää pohdintaa siitä, millä tavoin valmentavaa johtamista voidaan edelleen jatkossa juurruttaa laitoksiin. Millaisiin asioihin laitoksissa jatkossa voidaan kiinnittää huomiota, jotta valmentava esimiestyö tulisi paremmin mahdolliseksi ja mitkä tekijät tällä hetkellä edesauttavat valmentavan johtamisen toteutumista. Tutkimustuloksia voidaan osaltaan käyttää myös apuna arvioitaessa esimiesvalmennuksen vaikutusta esimiesten valmentavien menetelmien hallitsemisessa ja hyödyntämisessä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa Rikosseuraamusalalla työskentelevien esimiesten koulutusten suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimustuloksista nousevat haasteet ja mahdollisuudet voivat osaltaan auttaa organisaation kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat:

Miten valmentava esimiestyö toteutuu suljetuissa vankiloissa?
Mitkä ovat valmentavaan esimiestyöhön liittyvät haasteet ja mahdollisuudet suljetuissa vankiloissa?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Yhteistyö Rikosseuraamuslaitoksen kanssa

Tutkimuksen suuntautuessa tarkastelemaan Rikosseuraamuslaitoksen johtamiskäytäntöjä, oltiin tämän pohjalta yhteydessä Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoon ylitarkastaja Leo Immoseen. Keskustelussa tuli esille, että Rikosseuraamuslaitoksessa on tarvetta tutkimukselle, jossa karotitettaisiin valmentavan johtamisen jalkautumisen tilaa laitoksissa. Pian tämän jälkeen yhteistyöhön astui myös mukaan erikoissuunnittelija keskushallinnosta sekä esimiesvalmennuksista vastaava yliopettaja Juha Lavikainen Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksesta. Suunnittelupalaveri edellä mainittujen henkilöiden kanssa pidettiin tammikuussa 2019, jonka jälkeen päädyttiin suunnitelmaan, jossa tutkimukseen haastateltaisiin kuusi rikosseuraamusesimiestä koko maan alueelta.

Edellä mainitut henkilöt ovat ohjanneet osaltaan tutkimuksen suunnitteluvaihetta sekä antaneet tukensa aiheen ajankohtaisuudelle Rikosseuraamuslaitoksessa. Juha Lavikaiselta on toimittanut tutkijan käyttöön esimiesvalmennukseen liittyvää materiaalia sekä lukumääriä koulutuksen käyneistä henkilöistä laitoksittain. On tärkeää, että tutkimukselle on katsottu olevan tarvetta ja siitä saatuja tuloksia voidaan jollakin tavoin hyödyntää tulevaisuudessa Rikosseuraamuslaitoksessa.

7.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmetodi koostuu sellaisista käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija voi tuottaa havaintoja. Tämän lisäksi metodi koostuu säännöistä, joiden mukaan havaintoja on mahdollista edelleen muokata ja tulkita niin, että voidaan arvioida niiden merkitystä ns. johtolankoina. (Alasuutari, 2011). Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on usein joustava tutkimuskäytäntö, jossa tutkimusongelmat asetetaan väljästi ajatuksella, että tutkimusongelman ja -kysymysten vakiintuminen on jo sinällään osa tuloksia. Koska laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät eivät ole yhtä tarkkavaiheisia kuin määrällisessä tutkimuksessa, edellyttää analyysivaihe tutkijalta erityistä analyttistä herkkyyttä ja osaamista. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2014, s. 82)

Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, josta puhutaan määrällisen tutkimuksen vastaparina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Huttunen, 1995, s. 174, 201) ja tieteenfilosofisissa perusteluissa tulee esiin tutkimuksen kokonaisvaltaisuus (Ronkainen ym., 2014, s. 83). Tämä tarkoittaa ilmiöiden tarkoituksen tai merkityksen selvittämistä ja niiden ymmärtämistä kulloisessakin asiayhteydessä (Ronkainen ym., 2014, s. 83, Hirsjärvi & Huttunen, 1995, s. 174,

201). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys ilmiöstä. Tämä tarkoittaa tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön sekä siihen liittyviin ajatuksiin ja tunteisiin sekä muihin vaikuttimiin. (Hirsjärvi & Huttunen, 1995, s. 174, 201) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan aineistoa ja kuljettamaan sen kautta ymmärrys käsitteellisemmälle tasolle. (Ronkainen ym., 2014, s. 83)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen ja hänen elämänpiirinsä sekä tähän liittyvät merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä kertomusten ja merkitysten kanssa, jolloin tilastollisesti yleistettävää tietoa ei ole mahdollista saada. (Kylmä & Juvakka, 2014, s. 16) Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 25) mukaan laadullisessa tutkimuksessa olennaista on havaintojen teoriapitoisuus. Teoriapitoisuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilön käsitys ilmiöstä ja sille annetuista merkityksistä sekä tutkimuksessa käytetyt välineet. Tutkimuksesta saatu tieto on siten aina subjektiivista, sillä tutkija itse päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tieteellistä laadullisesta tutkimuksesta tekee se, että tutkimus suoritetaan huolellisesti, eettisiä periaatteita ja menetelmällistä tarkkuutta noudattaen. (Kylmä & Juvakka, 2014, s. 16)

Alasuutari (2011) vertaa laadullista tutkimusta arvoituksen ratkaisemiseen, jossa analyysin tuloksia ja muuta todistusaineistoa käytetään apuna tämän arvoituksen ratkaisemisessa. Laadullisessa tutkimuksessa tavallista on, että siinä myös sovelletaan jossain määrin muuttuja-ajattelua sekä tilastollista todistelua. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan yksikölliseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta.

Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen elementit tulevat esiin tutkijan pyrkimyksessä ymmärtää laaja-alaisesti tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä, kokemuksia ja tapoja toimia. Haastattelutilanteessa tutkija pyrki kuuntelemaan hyvin tarkkaan, mitä haastateltavat kertoivat. Intensiivinen kuuntelu mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen, jolloin tutkijan oli mahdollista varmistua siitä, että hän todella oli ymmärtänyt mitä haastateltava tarkoittaa. Tutkimuksen toteuttaminen avasi tutkijalle vankiloiden toimintatapoja ja kulttuuria. Haastattelujen tekeminen eri vankiloissa ja eri ympäristöissä teki tutkijan kokemuksesta kokonaisvaltaisemman ja lisäsi tutkittavan ilmiön ymmärrystä. Jokaisen haastateltavan jakama tarina syvensi tutkijan ymmärrystä. Tutkimusta voisi kuvata antoisaksi ja mielenkiintoiseksi matkaksi, joka on vaikuttanut myös tutkijan omaan tapaan ajatella.

7.3 Aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeräysmenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa, että haastateltavat ovat

kokoneet tietyn tilanteen. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaa haastattelu (Hirsjärvi & Remes, 2010, ss. 47–48). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunko rakentui seitsemästä teemasta, joita oli etukäteen avattu suuntaa antavasti, kuitenkin menemättä tarkkoihin yksittäisiin kysymyksiin aiheesta (liite 3).

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki ennalta valitut osa-alueet tulee läpikäytyä haastattelun aikana, joskin niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastatteluiden välillä. Haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä aiheista, mutta hänellä ei ole käytössään varsinaisesti valmiita kysymyksiä.

Tässä tutkimuksessa on haastattelun keinoin pyritty saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen haastateltavien kokemusten ja ajatusten kautta. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 42) sanovat haastattelun olevan ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka pyrkii informaation keräämiseen. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan taas haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä ihmisellä on mielessään. Haastattelun idea siis on, että tulemme tietoiseksi siitä, mitä toinen henkilö ajattelee ja mitkä ovat hänen motiivejaan.

Aineiston kerääminen aloitettiin aiemmin ”Yhteistyö Rikosseuraamuslaitoksen kanssa”-otsikon alla mainitun yhteistyöpalaverin ja suunnitelman pohjalta, jolloin yliopettaja Juha Lavikainen toimitti tutkijalle listan laitoksista, joissa oli koulutettuja esimiesvalmennukseen osallistuneita esimiehiä. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä sähköpostilla kyseisten laitosten apulaisjohtajiin ja pyydettiin heidän apuaan haastateltavien rekrytoinnissa. Tässä yhteydessä pyydettiin apulaisjohtajia saattamaan koulutettujen rikosseuraamusesimiesten tietoon kirje, jossa esitettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen (liite 1).

Tämän lähestymistavan kautta rekrytoitui yksi haastateltava tutkimukseen. Hän oli myös ensimmäinen henkilö, jota haastateltiin. Tässä kohtaa toimitti myös erään laitoksen apulaisjohtaja tutkijalle heillä työskentelevän rikosseuraamusesimiehen nimen, jonka hän tiesi osallistuneen esimiesvalmennukseen. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä kyseiseen henkilöön sähköpostilla ja hän suostui haastatteluun. Kahteen haastateltavaan henkilöön saatiin yhteys suoraan, koska tutkijalla oli oman työnsä kautta olemassa oleva tieto heidän osallistumisestaan esimiesvalmennukseen. Loput kolme haastateltavaa rekrytoitiin ottamalla puhelimella yhteyttä laitosten apulaisjohtajiin ja tiedustelemalla heiltä suoraan, minkä nimisiä esimiesvalmennuksen käyneitä esimiehiä heillä työskentelee. Näin päästiin ottamaan henkilöihin suoraan yhteyttä ja kaikki kolme henkilöä suostuivat osallistumaan tutkimukseen esitiedustelulla. Tässä kohtaa tutkijan etuna oli, että hän työskentelee itse Rikosseuraamuslaitoksessa, jolloin nimien

luovuttaminen ja yhteydenotot sisäisen sähköpostin kautta olivat mahdollisia.

Tutkimukseen haastateltiin kuutta rikosseuraamusesimiestä, jotka olivat osallistuneet Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämään esimiesvalmennukseen. Haastateltaville toimitettiin hyvissä ajoin ennen haastattelua sähköpostilla teemahaastattelun teemat ja suostumuslomake allekirjoitettavaksi (liite 2 ja 3). Näin haastateltavilla oli aikaa tutustua etukäteen teemoihin ja halutessaan valmistautua pohtimalla aihetta rauhassa ennen haastattelua.

Haastattelut toteutettiin 17.6.2019—28.12.2019. Haastatelluista esimiehistä kolme on naista ja kolme miestä. He ovat iältään kaikki alle 55-vuotiaita. Haastateltujen esimiesten työkokemus rikosseuraamusosalta on 6—28 vuotta ja rikosseuraamusesimiestyön työkokemus 5—23 vuotta. Haastatellut henkilöt työskentelevät kaikki eri suljetuissa vankiloissa. Jokaiselta kolmelta eri rikosseuraamusalueelta oli edustettuina kaksi vankilaa.

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien omalla työpaikalla, sillä sen ajateltiin pitävän esimiehen oman työn lähempänä itseä ja paremmin mielessä. Näin tapahtuessa oman työn ja esimiehisyyden arviointi olisi myös helpompaa. Työpaikalla tapahtuva haastattelu toi vankilan toiminnan ja hengen myös lähemmäksi tutkijaa, jolloin hän kykeni tekemään havaintoja kaikesta ympärillään tapahtuvasta. Haastattelut eri vankiloissa tarkoittivat tutkijalle yli 2500 kilometrin matkustamista ympäri Suomea, mutta ne olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä kilometrejä. Haasteena työpaikalla toteutettavissa haastatteluissa olivat keskeytykset ja häiriöt, jotka johtuivat työpaikan hektisyydestä. Puhelimet ja radiopuhelimet hälyttivät tai joku astui huoneeseen. Osa haastateltavista oli kyennyt järjestämään täysin häiriöttömän tilanteen haastattelulle. Johtuen todennäköisesti esimiesten tottuneisuudesta keskeytyksiin ja radiopuhelimen jatkuvaan ääneen sekä päivystysluonteiseen työhönsä, kykenivät he hämmästyttävän hyvin keskittymään haastatteluun häiriöistä huolimatta. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen kesto vaihteli 45-80 minuutin välillä, jonka todettiin olevan ihanteellinen aika kaikkien haastattelun teemojen riittävän tarkkaan läpikäymiseen.

Haastattelut sujuivat suunnitelmien mukaisesti ja haastateltavilla oli kaiken kaikkiaan hyvin paljon sanottavaa aiheen tiimoilta. Muutama haastateltava oli selkeästi pohtinut teemoja etukäteen ja kirjannut muistiinpanoja. Muut vaikuttivat tulleensa haastatteluun ilman erityistä valmistautumista. Haastattelutilanteessa käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi kaikki teemahaastattelurunkoon sisältyvät seitsemän teemaa. Joissakin haastatteluissa oli jopa nähtävissä työnohjauksellisia elementtejä esimiesten pohtiessaan omaa tapaansa tehdä työtä. Haastatteluissa oli selvästi näkyvissä myös monenlaisia tunteita laidasta laitaan: iloa, surua, ärtymystä, epäoikeudenmukaisuutta, tyytyväisyyttä, ylpeyttä ja onnistumisen iloa. Toisissa haastatteluissa menttiin kohtalaisen lyhyeen tapaamiseen

nähden hyvinkin syvälle haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja heidän elämäänsä. Tutkijan haastattelijana toimimista auttoi hänen ammattitaitonsa ja koulutuksensa, jolloin tarkentavia kysymyksiä ja aiheen ohjaamista oli helpompi tehdä.

Haastatteluista saatu aineisto alkoi nopeasti kylläntymään eli saturoitumaan tarkoittaen samojen teemojen esiintuloa yhä uudestaan. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja tiedonantajilta ei ole enää saatavissa uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Kun näin tapahtuu, voidaan aineiston katsoa kuvaavan tutkittavaa ilmiötä. Ronkaisen ja kumppaneiden (2014, s. 117) mukaan aineiston tulee kuvata hyvin ilmiötä, eikä se saa kuvastaa sattumanvaraisia tai subjektiivisia kokemuksia.

Haastattelut tuotettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin. Litterointi tapahtui koko aineiston osalta tammikuun 2020 aikana. Litterointi toimii muistiinpanona alkuperäisestä tilanteesta ja sen jäsentämisen keinona. Se myös auttaa huomaamaan yksityiskohtia, joita pelkkää ääni- tai kuvatalennetta seuraamalla ei voi havaita. (Ruusuvoori & Nikander, 2017, s. 438). Koska laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään tekstin muodossa olevaa aineistoa, aineisto on tästä syystä litteroitava huolellisesti (Eskola & Suoranta, 1998). Nauhoitettu aineisto litteroitiin sanasta saan murteen ja puhekielen ilmaisut säilyttäen, lukuun ottamatta lyhyitä taukoja, huokauksia tai hymähdyksiä. Selkeät naurahdukset ja pitkät tauot merkittiin aineistoon. Tällaista menetelmää kutsutaan sanatarkaksi litteroinniksi, joka edustaa litteroinnin tarkinta tasoa (Kananen, 2014, s. 102). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 106 sivua fontilla Calibri 12 rivivälin ollessa 1,5. Litterointi vaiheessa aineisto anonymisoitiin antamalla kullekin haastatellulle nimimerkki sekä poistamalla aineistosta kaikki tunnistettavuutta lisäävät henkilöiden ja paikkojen nimet. Tutkimukseen osallistuneiden ihmisten suojaaminen edellyttää heidän tunnistetietojensa erillään pitämistä varsinaisesta aineistosta (Kylmä & Juvakka, 2014, s. 111).

7.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, vertaillen ja tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla tavoitellaan tiivistettyä kuvausta, joka kytkee siitä saadut tulokset laajempaan teoriapohjaan ja myös muualta saatuihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 103, 117–119)

Tutkimusaineiston analyysiin voidaan katsoa kuuluvaksi neljä vaihetta, jotka ovat aineiston kuvailu, aineiston luokittelu, aineiston yhdistely sekä aineiston tulkinta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, ss. 143–152). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122) viittaavat muun muassa Hämäläisen (1987) muotoilleen, että aineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ikään kuin

pilkotaan ensin pieniin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään ja lopuksi vielä järjestetään uudeksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsiteltiin teorialähtöisestä näkökulmasta. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, joka nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Teorialähtöisessä analyysissä jo tiedetty ilmiö siis myöskin sanelee, miten aineisto hankitaan ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 110–111). Tässä tutkimuksessa päädyttiin hankimaan aineisto haastattelemalla esimiesvalmennukseen osallistuneita esimiehiä, sillä heillä katsottiin olevan hyvät tiedot tutkittavasta aiheesta.

Kun sisällönanalyysi muodostetaan teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitteistöön tai teoriamalliin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä sisältöä analysoidaan sijoittamalla aineistosta saatua tietoa analyysirungon sisään ja ympärille, joka on rakennettu teoriapohjaan. Kun aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella rakennettu analyysirunko, voidaan sanoa etenemisen käyvän yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 131)

Aineistoon tutustuminen alkoi jo litterointi vaiheessa, jolloin kiinnitettiin jo huomiota teorian ja aineiston välisiin yhteyksiin ja haastateltujen osuviin ajatuksiin ja kommentteihin. Litteroitu aineisto tulostettiin ja jokaiselle haastatellulle annettiin nimimerkki (RSE1-RSE6). Tulososiossa haastatelluista poimitut lainaukset ovat merkitty nimimerkein, jotta lukijan on mahdollista seurata kunkin haastatellun vastauksia.

Sisällönanalyysin tavoitteena on ilmiön laaja, mutta kuitenkin tiivis esittäminen, josta tuotoksena syntyy käsiteluokituksia, malleja, järjestelmiä tai käsittekarttoja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 166). Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 128). Tässä tutkimuksessa analyysirunko muodostui teoriaan sidotun teemahaastattelu rungon pohjalta. Sisällönanalyysin mukainen luokittelu lähti liikkeelle siitä, että aineistosta poimittiin analyysirungon mukaisia lausumia ja ilmiöitä. Litteroidusta aineistosta koodattiin väreittäin eri luokkia, jotka kuuluivat analyysirungon sisään. Haastateltujen kertoma lausuma, joka katsottiin kuuluvaksi analyysirungon sisään, muutettiin pelkistetyksi ilmaukseksi, joista edelleen muodostettiin alaluokkia (liite 4). Seuraavassa kuvassa (kuva 5) näkyvät kootusti sekä ylä- että alaluokat. Alaluokkien katsottiin olevan muun muassa valmentavaa esimiestyötä kuvaavia työtapoja suljetuissa vankiloissa. Kun tuloksia verrattiin teoreettiseen tietoon, tuli arviointi haastateltujen toteuttaman valmentavan esimiestyön tilasta mahdolliseksi.

Yläluokka	Toteutuvat ydin- taidot	Esimiehen työssä näkyvät arvot	Motivaatio, innostaminen ja tavoitteet	Itsensä johtaminen	Haasteet	Mahdollisuudet
Alaluokka	vuorovai- kutukset luottamus arvostus potentiaalinen vaaliminen aito kuuntelu	oikeudenmukaisuus turvallisuus luottamus	palautteen- anto kiinnostuksen vaaliminen yhteisöllisyys yksilöllisyys	itsestä huolehtiminen rajaaminen esimies roolimallina itsensä kehittäminen	tuen puute byrokraattisuus oma asema työyhteisössä	uusiutuminen nykyaikaisuus tuloksellisuus halu kehittyä

Kuva 5. kuva käsitteiden luokittelusta

Laajahkon laadullisen aineiston käsitteleminen oli haasteellista, sillä tutkijan oli osattava nostaa aineistosta vain tutkimuksen kannalta merkittävä tieto. Aineistossa oli paljon tietoa, mitä olisi voinut pitää tärkeänä, mutta se ei kuitenkaan mahtunut tämän tutkimuksen analyysirungon sisään. Aineiston ollessa laaja, helpotti se myös analyysin tekemistä, sillä eri luokkiin löytyi runsaasti lausumia aineistosta. Lausumien runsaus kertoo myös siitä, että haastattelutilanteessa on kysytty tutkimuksen kannalta oikeanlaisia kysymyksiä. Toisaalta aineiston laajuus ja monet analyysirunkoon kuulumattomat lausumat kertovat myös siitä, että haastattelutilanteessa tutkija olisi voinut rajata haastateltavien puhetta tarkemmin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127–132)

Tutkimussuunnitelman mukaan tutkimuksen tarkoitus oli tutkia valmentavan johtamisen toteutumista suljetuissa vankiloissa. Valmentava johtaminen on myös termi, jota Rikosseuraamuslaitos on esimieskoulutuksissaan käyttänyt. Aineistoon perehtyminen analyysivaiheen aikana ja sen tarkastelu teorian valossa osoittivat tutkijalle, että tutkimussuunnitelmasta poiketen tässä tutkimuksessa pääkäsite on valmentava esimiestyö ennemmin kuin valmentava johtaminen. Tämä johtui tutkimuksen tarkastelusta, joka kohdistui nimenomaan rikosseuraamusesimiesten lähiesimiehisyyteen ja heidän tapaansa toimia arjessa esimiestyössään alaistensa kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voikin elää tutkimushankkeen mukana, tämä tarkoittaa sitä, että laadullisella tutkimuksella voidaan saavuttaa ilmiöiden prosessiluonne. (Eskola & Suoranta, 1998)

7.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen pyrkimys on Kylmän ja Juvakan (2014, s. 127) mukaan tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa ilmiöstä, jota tutkitaan. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tarkoitus on tuoda esiin, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on pystytty tuottamaan.

Tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta tutkimuksen luotettavuuden arviointi on välttämätöntä.

Kanasen (2014, ss. 146—147) mukaan tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla, joilla mitataan ja arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan oman arvioinnin ja näytön varassa arviota. Tieteellisen tutkimuksen yleisiä luotettavuusmittareita ovat reliabiliteetti eli pysyvyys ja validiteetti eli pätevyys. Nämä tarkoittavat sitä, että luotettava tutkimus uusittaessa antaa samanlaisia tuloksia ja että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita oikeanlaisilla menetelmillä.

Validiteetin peruskysymyksiin kuuluu pohdinta siitä, tutkiiko tutkimus sitä mitä se sanoo tutkivansa, kuvaavatko tutkimuksen tuottamat käsitteet ilmiötä ja ovatko ne aineiston perustelemia sekä onko tieto tuotettu pätevästi ja päteekö se tutkimuskohteeseen (Ronkainen ym., 2014, ss. 130—132). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tuottamat käsitteet voidaan katsoa kuvaavan tutkittavaa ilmiötä, sillä ne kiinnittyvät jo aiemmin tuotettuun tietoon aiheesta. Validiteettia saattaa horjuttaa jonkin teemoista vähäisempi käsittely haastattelutilanteessa, jolloin jokin esimiehen taito tai sen kuvailu on jäänyt täten vähemmälle huomiolle.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten yhdenmukaisesti mittaus on suoritettu ja kuinka tarkasti ja johdonmukaisesti mittari toimii. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa muun muassa loogisuutta ja kurinalaisuutta analyysitavan käytössä. Tutkijan tulee luokitella havaintonsa systemaattisesti logiikkaa vaihtamatta. (Ronkainen ym., 2014, ss. 130—132). Tässä tutkimuksessa on edetty loogisesti etukäteen tehdyn tutkimussuunnitelman mukaisesti samaa analyysitapaa käyttäen. Reliabiliteettiin on tässä tutkimuksessa saattanut vaikuttaa heikentävästi aineiston laajuus, jolloin jokin analyysirunkoon kuuluva ilmaus onkin jäänyt sen ulkopuolelle esimerkiksi tutkijan ymmärtäessä väärin ilmauksen merkitys. Nauhoitteissa oli myös joitakin lauseita, joista ei kyennyt saamaan selvää nauhoitetta kuunneltaessa. Nämä ilmaukset jäivät siis automaattisesti aineistosta pois. Näiden lauseiden määrä aineistossa oli alle kymmenen kappaletta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta edistää etukäteen suunniteltu tutkimuksen toteutuksen kulku. Haastattelurunko kehitettiin tutkimuksen aiheutta koskevan aiemman tiedon, tutkimusten ja teorian pohjalta, johon tutkija oli etukäteen tutustunut. Huolellinen haastattelutilanteeseen valmistautuminen merkitti tutkijalle käytännönjärjestelyjen sujuvuuden takaamista. Tässä teorialähtöisesti analysoitavassa tutkimuksessa onnistunut haastattelutilanne merkitti tutkijalle aitoa läsnäoloa ja kuuntelua sekä teorian kuljettamista haastattelijan mielessä haastattelutilanteessa, sen ohjatessa tutkijaa tekemään tarkentavia kysymyksiä. On mahdollista, että jotkin tarkentavat kysymykset ovat tarkentaneet vastausta liian paljon haastattelijan näkemyksen suuntaan, joskin haastattelutilanteessa oli vankka pyrkimys olla johdattelematta haastateltavia. Tutkimuksen

kannalta tärkeimpänä asiana pidettiin heidän omakohtaista kertomustaan tavastaan toimia esimiehenä työssään.

Aineiston luotettavuutta on pyritty vahvistamaan valitsemalla huolellisesti tiedonantajat, litteroimalla aineisto sanatarkasti sekä selostamalla tarkasti tutkimuksen eri työvaiheet. Tärkeää on myös ottaa huomioon tutkimuksessa koko tutkimusmateriaali, sekä pyrkiä tulkitsemaan sitä niin, että tulokset heijastavat mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 189). Tärkeänä asiana on myös pidettävä, että tutkija on muistanut oman roolinsa luotettavuuden toteutumiseksi. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohta on ymmärtää, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse.

Haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen kannalta tässä raportissa ei eritellä tarkemmin, missä laitoksissa haastatellut esimiehet työskentelevät tai mikä heidän kunkin tarkka työkokemus, ikä tai sukupuoli on. Myöskään esimiesvalmennukseen osallistumisen vuotta ei julkaista. Kohderyhmään kuuluvia esimiehiä on kussakin laitoksessa vähäinen määrä, joten anonymiteetin säilyttäminen olisi haasteellista lisätietoja annettaessa. Näiden edellä mainittujen tietojen julkaisemattomuuden ei ole katsottu vaikuttavan tulosten luotettavuuteen. Anonymiteetin suojaamiseksi tässä raportissa esitetyt lainaukset ovat muutettu yleiskielisiksi jättäen pois murre sanat ja puhekielen ”täytesana” ilmaisut. Aineistoa on säilytetty tutkijan henkilökohtaisella työtietokoneella, joka on suojattu usealla salasanalla. Tutkimusaineisto ja nauhoitetut haastattelut on tuhottu välittömästi tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Aineistoa on säilytetty anonymisoituna niin, että henkilöiden tai paikkojen nimet eivät käy siitä ilmi. (Kylmä & Juvakka, 2014, s. 111)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisiä periaatteita ottamalla jokaiselta haastateltavalta kirjallinen suostumus (liite 2) tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuksesta ilmenevät tutkimuksen eettisen toiminnan perusteet. Haastattelutilanteessa haastatelluille henkilöille on esitetty tietosuojasetuksen mukainen tietosuojailmoitus (liite 5). Haastateltaville on myös kerrottu, että osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistuminen voi tarvittaessa keskeyttää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009)

Tähän tutkimukseen ei ole haettu erikseen tutkimuslupaa Rikosseuraamuslaitokselta. Olen selvittänyt Rikosseuraamuslaitoksen erikoistutkija Peter Blomsterilta Rikosseuraamuslaitoksen tutkimuslupaan liittyviä asioita. Sähköpostissaan 13.2.2019 Blomster kertoo, että henkilöstön haastatteluihin ei tarvita Rikosseuraamuslaitoksen tutkimuslupaa.

Luotettavuuspohdintaa tehtäessä on kiinnitetty huomiota siihen, miten avoimesti haastateltavat kertoivat omasta esimiehisyystään ja

toimintatavoistaan tutkijalle ja ovatko he luottaneet tutkijaan haastattelu-tilanteessa. Onko mahdollista, että omista onnistumisista ja omasta erityisosaamisestaan on helpompi kertoa kuin omista työhön liittyvistä haasteistaan, epäonnistumisistaan tai kehittämisen kohteistaan? Onko avoimuuteen vaikuttanut suuntaan tai toiseen tutkijan oma kiinnitys Rikosseuraamuslaitokseen sen työntekijänä? On myös huomioitava, että muutama haastateltavista oli tutkijalle työn kautta jossain määrin tuttuja henkilöitä.

Haastateltavat valikoituivat joukosta, jotka olivat osallistuneet valmentavan johtamistavan opettamista sisältävään esimiesvalmennukseen. Katsottiin, että nämä kyseiset rikosseuraamusesimiehet olivat parhaita tiedonantajia aiheeseen liittyen, sillä heillä oli valmiiksi osaamista ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Kun haastateltava valikoituivat tällä tavoin, tuli myös mahdolliseksi arvioida koulutuksesta saatujen työkalujen juurtumista esimiesten arjen työhön. Tuomi & Sarajärvi (2018, s.98) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Haastateltavien valikoinnin suhteen luotettavuutta lisää se, että ainoastaan yksi haastateltavista ilmoittautui haastatteluun itse. Muut viisi haastateltavaa pyydettiin sattumanvaraisesti mukaan ja kaikki mukaan pyydetty henkilöt suostuivat haastatteluun. Tämän vuoksi voidaan poissulkea ajatus siitä, että vain aktiivisimmat ja eniten valmentavasta johtamistavasta ja esimiestyöstä kiinnostuneet henkilöt olisivat valikoituneet tiedonantajiksi tässä tutkimuksessa.

Luotettavuutta arvioidessa voidaan myös keskustella siitä, onko haastateltavien lukumäärä ollut tutkimuksessa riittävä, jotta tutkimuskysymykseen vastaaminen on tullut mahdolliseksi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 99) viittaavat Eskolan (2007) neuvoon, jonka mukaan 6–8 haastattelua laadullisessa opinnäytetyössä on sopiva määrä aineistolle. Haastatteluista saadun aineiston määrä voidaan katsoa myös riittäväksi luotettavuuden kannalta kun viitataan kylläntymiseen eli saturaatioon. Kylläntymisessä ajatuksena on, että saatu aineisto riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan katsoa lisäävän haastattelujen samankaltaisuus ja tärkeimmiksi nousseiden käsitteiden toistuminen yhä uudelleen haastattelujen aikana. Haastateltavat myös työskentelivät kaikki eri laitoksissa eri puolilla Suomea. Luotettavuutta voidaan katsoa lisäävän aineiston kylläntymisen vankilasta ja rikosseuraamusalueesta huolimatta (Järvenpää, 2006). Täydellistä kylläntymistä tuskin on milloinkaan saavutettavissa ja tämän tutkimuksen puitteissa kuutta melko laajaa haastattelua voidaan pitää riittävänä määränä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Valmentavan esimiehen ydintaidot

Tutkimusaineistosta nousevat esiin kuusi taitoa liittyen haastateltavien omaan kokemukseen heidän omista valmentavan esimiehen ydintaidoistaan. Nämä taidot ovat *vuorovaikutus, luottamus, arvostus, potentiaalinen vaaliminen sekä aito kuuntelu*. Näiden taitojen lisäksi painottui uskomus siitä, että esimiehen omalla persoonalla on merkittävä rooli valmentavan esimiestyön toteuttamisessa.

Vuorovaikutuksesta puhuessaan haastateltavat korostivat hyvää keskusteluyhteyttä, joka toteutuu matalla kynnyksellä ja spontaanisti töiden lomassa. Vuorovaikutukseen liitettiin myös ymmärrys. Tarkoitetaan, että vuorovaikutus tapahtuu selkeällä tavalla niin, että osapuolet voivat ymmärtää, mitä toinen kommunikoidessaan tarkoittaa ja viestii. Vuorovaikutuksen nähtiin myös olevan neuvottelutaitoja, yhteistyökykyä, kykyä ottaa vastaan kysymyksiä sekä tiedonvälittämistä. Toimivan vuorovaikutuksen nähtiin olevan myös edellytys tiimien ja työyhteisön toimivalle yhteistyölle, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi: ”Tarvitaan vuorovaikutusta, että me saadaan hitsattua tää meidän pakka yhteen”. Haastattelutilanteessa ydintaitoja kuvattiin muun muassa seuraavalla tavalla:

Ydintaitoja...niitähän on kyllä ihan hirveän paljon, mitä siinä mun mielestä täytyy itsessään havaita. Toisten ihmisten kuunteleminen, siis oikeasti kuunteleminen. Ja mielipiteitten ja yleensäkin toisten ihmisten arvostaminen, myös erilaisten mielipiteitten. Ihmiset, jotka on ihan eri mieltä, niin kyllä se valmentavassa johtamisessa mun mielestä tarvitaan tosi paljon, ettei vaan niitä semmosia mitkä on sillai ajattelevia kun minä. Ja keskustelutaidot, niinku vuorovaikutus.

RSE3

Luottamus näyttäytyi tuloksissa jokaisen haastateltavan ydintaidoissa. Haastateltavat pitivät molemminpuolista luottamuksellista suhdetta toimivan esimiestyön perustana. Luottamukseen liitettiin myös vastuuttaminen ja alaisen osaamiseen luottaminen ja tämän ajateltiin olevan avain myös ihmisen pyrkimykseen tehdä silloin parhaansa. Luottamuksen katsottiin olevan sekä osoittamista, että saavuttamista, jolloin se tuli ansaita oman toiminnan kautta. Luottamisen koettiin vaativan myös uskallusta esimieheltä tarkoittaen uskallusta luottaa ja antaa työntekijän toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Luottamiseen liitettiin niin ikään luotto siitä, että asiat ja epäkohdat työssä, jotka vaativat käsittelyä, todellakin otetaan käsittelyyn esimiehen kanssa; ”nostetaan kissa pöydälle”, niin kuin eräs haastateltavista asian ilmaisi.

Arvostus koettiin ydintaidoksi, jota haastateltavat käyttivät työssään. Arvostus ilmeni haastateltavien puheessa alaisen aitona kohtaamisena, hänen näkemyksiensä ja mielipiteidensä arvostamisena sekä haluna ymmärtää heitä ja heidän näkemyksiään asioista. Haastateltavan sanoin: ”...onko se sitten vaan se kultainen sääntö, kohtele ihmisiä niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan.”

Arvostuksesta myös kertoo, että haastateltavien esimiesten esille tuoma halu tulla jokaisen alaisensa kanssa toimeen. Tätä painotti haastattelussa usea esimies. Koettiin, että konfliktit työyhteisössä ja tiimeissä muodostuvat pian esteiksi valmentavan esimiestyön toteutumiselle. Esiin tuli, että toisinaan persoonallisuuserojen vuoksi esimies-alaisuhteissa toisinaan ilmenee haasteita. Näitä haasteita oli pyritty ratkaisemaan avoimella keskustelulla. Äärimmäisissä tapauksissa myös henkilömuutoksilla työyhteisön sisällä.

Potentiaalin vaaliminen oli jokaiselle esimiehelle tärkeä heidän toteuttamansa ydintaito. Tällä haastateltavat tarkoittivat tilan antamista alaiselle, alaisen osaamiseen ja kykyihin luottamista, alaisen vahvuuksien löytämistä sekä mahdollistamista ja osallistamista. Alaisen katsottiin olevan oman työnsä asiantuntija, joka tietää parhaiten, miten asiat olisi hyvä toteuttaa. Tärkeänä taitona nähtiin myös ihmistuntemus. Potentiaalia on helpompi vaalia silloin, kun kykenee tuntemaan alaisensa hyvin. Potentiaalin vaalimisesta kertovat taidot tulivat esille haastatteluissa muun muassa seuraavilla tavoilla:

Miten minä koen valmentavan johtamisen, on nimenomaan semmosena, että annetaan ihmisille mahdollisuuksia tehdä, että he osaisivat itse tehdä asioita.

RSE6

Kyllä se mun mielestä on tärkeätä, että tuntee ja varsinkin siinä kohtaa, jos tulee joku yllättävä tilanne, niin siinä se on aika siis tosi tärkeätä tietää mikä on kunkin se vahvuus.

RSE2

Sitten tietysti se on oleellista ydintaitoihin myöskin, että tavoitteena on, että hyödynnetään niiden kaikkien osaamista saada kaikki tekemään innokkaasti, tehokkaasti... tsemppata.

RSE3

Kysyminen painottui haastateltavien puheessa mielipiteen kysymiseen alaiselta. Mielipiteen kysyminen liittyi potentiaalin vaalimiseen ja kertoi siitä, että esimies luottaa alaisensa osaamiseen ja tietämykseen. Esimiehet kertoivat, että he kysyvät mielellään alaisen mielipidettä. He ovat valmiita tarvittaessa muuttamaan omaa tapaansa toimia, mikäli alainen esittää parempia tapoja toimia kuin nykyiset. Kysyminen koettiin arvokkaaksi

taidoksi ja keskustelu kirvoitti erään esimiehen pohtimaan omaa tapaansa kysyä sekä, että voisiko sitä tehdä työssään nykyistä enemmän.

Kuuntelukin on hyvä, mut sit, et vois ehkä enemmän kyselläkin, että tulisko sitten toiselle se olo, että hei tuo on nyt kiinnostunut oikeesti mun asioista ja näin. Varmaan ehkä vois enemmänkin sitten kysellä, että miten on päivä menny ja näin. Että kyllä se on tärkeätä, et siihen vois kyllä kiinnittää huomioo itsekin sitten.

RSE2

Kuulumisten kysely kuului esimiesten toimintatapaan. Tämä osoittaa kiinnostuneisuutta alaisista ja heidän voinnistaan. Haastateltavilla oli myös kykyä tarkkailla alaisiaan ja heidän vointiaan. Tämän kautta he osasivat tarpeen mukaan kysyä heiltä esimerkiksi heidän vointiinsa liittyviä kysymyksiä. Tämä taito liitettiin ihmistuntemukseen, joka taitona tuli esiin myös osassa haastatteluita. Henkilökohtaisten kuulumisten kysymisen suhteen koettiin hienotunteisuuden ja varovaisuuden olevan tarpeellisia taitoja. Haastateltavat eivät halunneet tunkeilla tai udella liikaa asioita alaisiltaan.

Esimiehen ydintaidoista kysyttäessä haastateltavat nostivat voimakkaasti esiin aidon kuuntelun merkityksen. Tämä tarkoitti haastateltaville taitona läsnäolevaa, kiinnostunutta ja ymmärtävää kuuntelua. Kuuntelulle nähtiin tärkeäksi järjestää tila ja aikaa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että alainen voi kokea tulevansa kuulluksi asiassaan. Haastateltavat toivat esiin taidon ymmärtää ja arvostaa alaisen viestiä sekä kuulla sitä oikeanlaisella herkkyydellä. Aidon kuuntelun katsottiin lukeutuvan valmentavan esimiehen ydintaitoihin ja sitä kuvattiin muun muassa näin:

Ja tommonen kuuntelu, se on korostunut kanssa ja siellä saattaa olla ihan pieniäkin ne huolet ja murheet. Mutta sitten jos sä oot itse tosi torppaava tai kylmä siinä, niin et sä auta sitä sun alaisen asiaa, koska siinä tuntee ja huomaa varmasti sen saman, ettei toi nyt oikein kuunnellu mua täs hommassa ollenkaan. Että, jos ei oo aikaa siihen kuunteluun, niin sit ihan ehdottaa vaan, että otetaan joku parempi hetki, et jos on vaikka itellä kiire tai jotain muuta. Et sille alaiselle jää semmonen tunne, että okei, tähän palataan vielä ja ettei tää menny niinkun ihan ohi.

RSE1

Tottakai sen jokainen tuntee, että kuunnellaanko mua. Ollaanko kuuntelevinaan vai kuunnellaanko mua oikeesti. Ja se, että varsinkin työssä, niin jokainen haluaa tulla kuulluksi. Mä haluan et mun pomo kuulee mua mun työssäni, että mä nyt itse parhaiten tiedän nämä, niin kyllä mä toivon, että mua kuullaan mun töissäni, et otetaan huomioon mun mielipide.

RSE3

Onnistunut kuuntelu johti erään haastateltavan mukaan siihen, että alainen löytää itse ratkaisun tilanteeseensa, kun on saanut ensin avata asian ja tullut siinä kohdatuksi ja kuulluksi. Tässä haastateltavalla oli ajatus siitä, että ihminen kykenee käsittelemään mielessä olevaa asiaa tai ongelmaa paremmin silloin kun se tulee sanotuksi ääneen ja joku toinen on vastaanottamassa hänen viestiään ja on hänen sanomastaan kiinnostunut.

Esimiehen ydintaitoihin lukeutumaton, mutta haastatteluissa tärkeäksi noussut teema oli esimiehen persoonan vaikutus valmentavassa esimiestyössä. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että esimiehen persoonalla on erittäin suuri vaikutus hänen tapaansa johtaa. Ajateltiin, että valmentavan johtamisen ja esimiestyön mukaiset tavat johtaa ovat ominaisuuksia, joita ihmisessä luonnostaan joko on tai ei ole. Osa haastateltavista ajatteli, että persoonan ollessa epäsovelias valmentavalle tavalla johtaa, sitä ei ehkä ole edes kouluttautumalla mahdollista muuttaa.

8.2 Arvot

Arvoista keskusteltaessa haastateltavien puhe kääntyi jokaisessa haastattelussa ainakin jossain määrin Rikosseuraamuslaitoksen arvoihin. Organisaation arvojen katsottiin ohjaavan omaa esimiesyötä sekä koettiin myös tärkeäksi johdettavien ohjaaminen arvojen mukaiseen työskentelyyn.

Mä koitan tuoda näitä meidän viraston arvoja siihen meidän työhön, että koska niillä on se työ ja toi sen työryhmän pitäisi tehdä mitä työnantaja haluaa ja työnantaja haluaa, että me tehdään tämmöstä työtä näillä pohjilla, niin silloin mun esimiehenä pitää tuoda niitä työnantajan arvoja sinne.

RSE6

Tärkeimpinä arvoina työssään haastateltavat pitivät *oikeudenmukaisuutta, turvallisuutta sekä luottamusta*. Oikeudenmukaisuus ja turvallisuus ovat mainittu Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivissä merkittävinä arvoina (Rikosseuraamuslaitos, 2017a, 2017b). Oikeudenmukaisuuteen liitettiin myös läpinäkyvyys, joka tarkoitti haastateltaville, että he tekevät määräyksiä ja päätöksiä niin, että ne ovat aina perusteltavissa olevia. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että heidän tekemänsä päätökset on tehty oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Tähän liitettiin myös kyky myöntää omat virheensä.

Mä ajattelen omalta kohdalta sillai, että mä pystyn perustelemaan päätökset vangille tai henkilökunnalle. Jos joku ratkaisu on tehty, niin minkä takia se on tehty ja miten mä oon sen kokenut. Ja on sit avoin siinä ehkä, että etten vaan tee mitään päätöksiä, kun tarvii tehdä päätöksiä. Ja sit mun mielestä tietysti, jos virheen tekee, niin sekin pitää sanoa.

RSE1

Oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa myös tasapuolisuutta, joka tuli esiin myös haastatteluissa. Tasapuolisuutta pidettiin tärkeänä arvona, joka näkyi omassa työnteossa, mutta työyhteisössä se ei tullut aina näkyväksi niin kuin olisi toivottu. Haastateltavat kokivat kohtelevansa alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti.

Turvallisuus nousi haastatteluissa esiin useasti. Sitä pidettiin tärkeänä arvona ja tavoitteena. Useampi esimies nosti esiin tässä yhteydessä ilmiön, joka liittyi arvojen mukaisen toiminnan yhtenäistämiseen. Turvallisuus koettiin yhteisesti tunnustetuksi arvoksi, mutta se käsitettiin haastateltavien mukaan vankiloiden sisällä hyvin eri tavoin työntekijästä tai ammattinimikkeestä riippuen ja siihen pääsemiseksi on olemassa useita eri tulkintoja ja toimintatapoja. Jotkut haastateltavista kokivat toimivansa ikään kuin tulkkeina ja opastajina kohti organisaation strategian mukaista arvojen ja tavoitteiden lähestymistapaa. Tärkeänä pidettiin selkeytystä siitä, mihin milloinkin ollaan pyrkimässä, jotta yhteinen tavoite ja arvo tulisi mahdolliseksi saavuttaa.

Meillä Rise alalla on nyt näytetty, et toi on se polku ja tuolla on se tähtäin mihin me mennään. Siinä on aikamoinen väli, jokainen työnkuva menee eri reunaan siinä putkee, se päämäärä tarvii kuitenkin olla meillä kaikilla jollain tavalla sama.
RSE4

Toiset kyllä ymmärtää sen ihan eri tavalla kuin toiset ihmiset, niin silloin me ei olla tekemässä sitä samaa hommaa ollenkaan, ollaan tekemässä aivan ristiriitaista eri työtä, jos ei sitä tavoitetta ole selkeytetty, mitä sillä tarkoitetaan.
RSE3

Luottamus kulki läpi haastattelujen sekä ydintaitona, arvona että tavoitteena esimiesten työssä. Luottamuksen katsottiin arvona edustavan pohjaa kaikelle työssä toimimiselle. Sitä kuvattiin muun muassa aseveljeytenä, esimiehisyiden perustana sekä pyrkimyksenä seistä alaisensa takana.

8.3 Motivaatio, innostaminen ja tavoitteet

Voimakkaimmin motivaatiosta ja innostaessa puhuttaessa aineistosta nousee *palautteen antaminen*. Haastateltavilla oli tapana antaa positiivista palautetta alaisilleen, kehua ja kannustaa. Sitä he kertoivat tehneensä esimerkiksi näin:

Mut sitten päivän jälkeen mä vaikka kiittelin, et sanoin kaikille vaan et, hei täähän meni upeesti tää päivä.
RSE1

Ja siihen liittyy sitten tietysti se palaute, kun on tehnyt sen homman hyvin, niin siitä annetaan myös palautetta, ihan pomo ja työyhteisö. Hienosti me hoidettiin, sä hoidit tämän jutun tosi hyvin.

RSE3

Välillä tulee semmonen oiva tilaisuus, että nyt on semmonen sauma, että mä saan tolle tyyppille nyt, että tavallaan...brio! onnistumisen iloa. Että saa jonkin asian vietyä sillain, että se avartaa sitä sen näkemystä ja mun mielestä se on aika kallis asia.

RSE5

Motivaatioon ja innostamiseen haastateltavat näkivät myös vaikuttavan heidän tapansa vaalia ja ottaa huomioon alaistensa kiinnostuksen kohteet. *Kiinnostuksen vaalimiseen* liittyi mahdollisuuksien antaminen, asioiden itsenäisen ratkaiseminen, haastaminen vaativampiin työtehtäviin sekä työn mielekkyyden lisääminen. Erään haastateltavan mielestä hyvä esimiestyö on kykyjen ja osaajien löytämistä. Näin teemaa kuvattiin eräänään toisen haastateltavan taholta:

Kyllä mä uskon, että täällä on motivoitunutta porukkaa ja se on ehkä osittain myös sen ansioo, että ihmiset on päässy käyttään niitä omia osaamisiaan. Ihmisiä on aika hyvin sijoiteltu tänne semmosiin toimipaikkoihin, esimerkiks minne ne on itse halunnu. Niin on sitä innostusta ja motivaatioo, mennä sinne alkaa vaikka kehittää...

RSE1

Innostamisen puutteen ja työntekijän kiinnostuneisuuden ja osaamisen vaalimisen puuttuminen johtaa tämän tutkimuksen aineiston perusteella työhyvinvoinnin heikentymiseen. Eräs haastateltava pohti tämän heidän laitoksessaan johtaneen tarpeettoman suuriin sairauspoissaolomääriin. Hän liitti poissaolot osaltaan työssä viihtymättömyyteen ja tyytymättömyyteen. Koettiin, että työssä viihtyvyyteen parantamista olisi pidettävä erittäin tärkeänä motivaatiota ylläpitävänä seikkana. Haastatteluissa raportoitiin jopa työntekijän omasta halusta työsuhteen päättämisestä liittyen konflikteihin ja huonovointisuuteen työpaikalla. Näiden edelle mainittujen työnviihtyvyyttä vähentävien tekijöiden ei kuitenkaan katsottu johtuvan haastateltavien omasta toiminnasta, vaan ne nähtiin ennemminkin osana organisaation jäykkyyttä, johon liitettiin muun muassa vanhakantaiset toimintatavat, kuten tiukasti tietyissä suppeissa työnkuviissa pysyminen sekä epäoikeudenmukaiseksi koetut ylempältä taholta tulevat päätökset.

Yhteisöllisyyden ja sen kokemisen merkitys nousi aineistosta yhdeksi olennaiseksi osaksi motivaation ja innostamisen kannattelua. Tiimien ja työyhteisön hyvä yhteishenki ja sen ylläpitäminen oli asia, joka koettiin vaikuttavan motivaatioon kohottavasti. Haastateltavat kokivat jossain määrin

olevansa vastuussa omalta osaltaan ja esimiesroolissaan vastuussa hyvän ilmapiirin ja yhteishengen luomisesta ja ylläpitämisestä. Tässä painottui esimiehen oma esimerkki siitä, miten työssä ollaan muiden ihmisten kanssa. Jos esimies on itse pahalla tuulella ja luo huonoa ilmapiiriä, on se esimerkkinä muille sekä tunteena tarttuu ja leviää myös ympäristöön.

Se on ihan ehdottoman tärkeä, että täällä ei olla naama väripäin. Oma esimerkki, millaisella ilmapiirillä sä tuut ja miten sä itse teet täällä ja miten sä kohtelet ihmisiä.

RSE3

Tavoitteista kysyttäessä haastateltavien kanssa tuli esiin alaisten kanssa toteutettavat tulos- ja kehityskeskustelut. Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen kuului pääpainoisesti näihin keskusteluihin. Eräs esimies kuitenkin kertoi asettavansa tiimilleen tulostavoitteet jokaiselle päivälle, joiden toteutumista hän myös seurasi ja osallistui itsekin niiden eteen työskentelemiseen.

Yksilöllisyys ja sen merkitys ja huomioiminen ymmärrettiin olevan niin ikään osa työntekijöiden motivointia. Tavoitteiden asettelussa haastateltavat halusivat toimia alaisen kiinnostuksen ja tarpeiden pohjalta. Esimiehet kokivat yksilöllisen suhtautumisen tavoitteiden asettelussa olevan toimivien ratkaisujen ratkaisuksi. Tärkeänä myös nähtiin, että tavoitteet laaditaan yhdessä alaisen kanssa.

Musta se on tärkeää, että mietitään siihen henkilöön peilaten niitä tavoitteita, että ethän sä kaikille voi laittaa samoja tavoitteita, vaan se on katsottava sen ihmisen mukaan, että mistä hän on kiinnostunut ja näin, että mietitään yhdessä ne tavoitteet, eikä niin että mä sanon, että no niin, sun pitää tehdä näin, et eihän se motivoi kettään siinä kohtaa.

RSE2

Tavoitteiden asettelussa haastateltavat halusivat korostaa, että tavoitteiden tulisi olla realistisia ja konkreettisia, jotta niiden toteutumista olisi mahdollista mitata ja niitä kohti olisi täten myös helpompi työskennellä. Tavoitteet liittyivät useimmiten alaisen ammattitaidon kehittämiseen kuten koulutuksiin osallistumiseen tai aikaansaavuus tavoitteisiin kuten ohjattujen ohjelmien määrään. Myös henkilökohtaisia, esimerkiksi alaisen jaksamiseen liittyviä tavoitteita asetettiin. Tavoitteiden asettamisen helpous katsottiin riippuvaksi alaisen työnkuvasta ja sen antamista mahdollisuuksista sekä hänen omasta motivaatiostaan.

Tavoitetyöskentelyksi voidaan katsoa myös esimiesten kuvaus itsestään opastajana ja ohjaajana. Eräs esimies käytti vertauskuvana tähteä, jota kohti kaikki ovat kulkemassa kukin omaa polkuansa pitkin. Tavoitteena onnistuneelle innostamiselle ja motivoinnille nähtiin tiimitasolla ”yhteen hiihden puhaltaminen ja hyvä hönkä”.

8.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamiseen liittyen aineistosta nousivat esiin *omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, rajojen asettaminen, esimiehen roolimallin merkitys alaiselle sekä itsensä kehittäminen*. Suljetussa vankilassa työskentelyn tunnistettiin olevan henkisesti raskasta työtä, jonka vuoksi itsestä huolehtimisen ymmärrettiin olevan monilta osin tärkeää.

Omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen liitettiin riittävä lepo ja palautuminen, stressin hallinta, harrastukset, perhe ja ystävät sekä liikunta. Myös työn ja vapaa-ajan erottamista ja työstä irtaantumista pidettiin hyvinvoinnin kannalta tärkeänä asiana. Haastateltavat kokivat, että hyvinvoivana voi toimia parempana esimiehenä ja omalla esimerkillään ohjata myös alaisiaan pitämään itsestään huolta.

Siihen liittyy tietysti se vapaa-aika ja sitten se työ. Miten sä itseesi niissä molemmissa, työssä sä pystyt järjestämään kaikki, priorisoimaan missä kohtaa sä teet minkäkin, aikatauluttaa millon mä teen minkäkin ja sä teet sen myöskin. Sillai, et sä et oo burn outissa tai et oo sukat tossa pöydällä. Osaat asetella oikein allakkaasi ne ja tehdä ne niin, että sä et tee ylitöitä ihan tolkkuttomasti ja osaat katsoa, että mitä jätetään tekemättä tai mitä tehdään paremmin ja näin. Se pysyy tasapainossa.

RSE3

Omien tunnetilojen, voimavarojen ja osaamisen tiedostaminen ja rajaaminen oli tuttua haastateltaville esimiehille. Itsetuntemus ja omien kykyjen hahmottaminen nousi aineistosta tärkeänä asiana itsensä johtamisen teeman kohdalla. Haastateltavat kuvasivat tähän teemaan liittyviä ajatuksia seuraavilla tavoilla:

Sitten mun mielestä on vahvuutta myös sitten semmonenkin, että pitää myös tunnistaa niitä tilanteita sitte jos sä esimiehenä vaikka saat jonkun projektin ja sä huomaat että ei susta oo siihen, niin et sä et väkisin tee sitä, vaan sitte sulla on kanttia sanoo, et nyt musta ei oo tähän.

RSE1

Mulle tuli mieleen, et kun mä mietin tätä [itsensä johtamista], että ehkä jotenkin liittyy siihen, et sä tunnistat ne omat semmoset hyvät ja huonot tunteet. Ja tiedät, milloin oot ääri rajoilla, et nyt pitää himmata tai, että milloin jätät jonkun jutun sanomatta ja näin.

RSE2

Mulla on työminä ja sit kotona kotiminä, että mä haluan säilyttää semmosen... koska sit on tilanteita, että joskus tarvii

osata kuunnella tosi surullisia juttuja niiltä siviiliajasta, joskus on koviakin asioita, niin tarvii eri tavalla pystyy suhtautumaan, niin sopiva välimatka on varmasti hyvä.

RSE4

Itsensä kehittäminen lukemalla, opiskelemalla ja pysymällä yhden haastateltavan sanoin ”ajan hermolla”, koettiin tärkeäksi osaksi itsensä johtamista. Jokainen haastateltava piti ammattitaitoaan yllä jollakin hänelle sopivalla tavalla.

8.5 Haasteet ja mahdollisuudet

Haastatteluaineistosta vahvimmin esiin nousevia haasteita liittyen valmentavana esimiehenä toimimiseen suljetussa vankilassa olivat *oman esimiehen puuttuva tuki, rikosseuraamusesimiehen asema keskijohdossa* sekä suljettuun vankilaan liitetty toimintaa ”jäykistävä” *byrokraattisuus*. Tässä kappaleessa on käytetty runsaasti suoria lainauksia, jotta haastateltavien ääni tulisi mahdollisimman luotettavalla tavalla esille. Eräs haastateltavista kuvasi haasteita seuraavasti:

Mä ajattelen, että esimiehen pitäisi olla malli alaisille, eli tietysti tässä organisaatiossa johtajasta ja tietysti aluejohtajasta ja siitä sitten alaspäin. Se on valmentavan hyvän johtamisen malli aina se ylempi esimies, mikä minun mielestä ei ole näin. Hyvin byrokraattista ja semmosta, että tän Rikosseuraamustaloksen, vankiloiden, ainakin suljettujen vankiloiden johtaminen. Mä uskosin, et se on aika paljon semmosta. Mut tietysti omalla pallillaan voi yrittää omia alaisiaan kohdella valmentavilla otteilla. Mut sit pitäisi mennä ylös asti, eikä vaan jäädä tähän rse [rikosseuraamusesimies]-tasolle, vaan et sieltä asti sitä valmentavaa johtamistapaa.

RSE3

Haasteena suurin osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä näki johdon ja oman esimiehen puuttuvan tuen. He myös kokivat olevansa jossain määrin hankalassa tilanteessa johdon ja alaistensa välillä ”puun ja kuoren välissä”. Tästä teki hankalaa se, että rikosseuraamusesimiehet kokivat olevansa, usein itsekin entisinä vartijoina, lähempänä vartijoita kuin laitoksen johtoa ja omaa esimiestään. Useimmat haastatelluista kokivat, että he eivät saaneet esimiehisyyteensä tarvittavaa tukea omalta esimieheltään. He kertoivat kokemuksista, jolloin olivat tunteneet yksinäisyyttä ja väsymistäkin omassa roolissaan ja että heidän kohtaamiselleen ei ole heidän esimiehillään aikaa heidän ollessaan kiireisiä ja ylityöllistettyjä. Näin haastateltavat itse kertoivat asiasta:

Mä koen, että edelleen meidän organisaatiossa esimiehet on lähempänä vartijoita kuin apulaisjohtajia ja johtoo. Mun mielestäni johto on niin kuormitettu omilla töillään, että heillä

jää liian vähän aikaa esimiestyöhön. Niin silloin se jää esimiesten työksi johtaa itse itseään ja mä koen sen hankalaksi.

RSE6

Me ollaan vähän tällä hetkellä oltu ja ollaan itseasiassa jo vuosia oltu vähän semmonen väliinputooja porukka, et me ollaan vähän semmosessa prässissä alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin ja se kaikki ... valuu siihen, eikä kukaan kysy sit sitäkään, että no, kuinka te jaksatte.

RSE4

No sitä on tosiaan enemmän oppinut tässä esimiehenä ollessa ymmärtämään, myös johtoportaana sitä niitten päätöksiä, et ei se niilläkään helppoa ole. Et kun sitten itse tässä yrittää olla vähän siltä ja väliltä...et on se vaikeeta.

RSE2

Suljetun vankilan hierakkisuus ja byrokraattisuus nähtiin aineiston perusteella jossain määrin haasteena valmentavan esimiehistyden toteuttamiselle. Toisaalta haaste nähtiin myös voitettavissa olevana, lähinnä linjauksien kysymyksenä, johon olisi mahdollista tehdä muutos tahtotilan ollessa oikea. Useimmat haastateltavista viittasivat organisaation jäykkyydestä kertoessaan ”vanhoihin tapoihin” tehdä asioita. Useat ohjeistukset ja säädökset arjessa nähtiin liiallisessa määrin toteutuvina myös tarpeettomiksi ja työntekijän vapautta rajoittaviksi. Haastateltavat painottivat, että lain noudattaminen on ensi arvoisen tärkeää, mutta arjen rutiineihin liittyviä ohjeita koettiin olevan usein liikaa. Muutamia haastateltavista nimittivät tätä ilmiötä ”mikromanageroinniksi”. Edellä mainittujen toimintatapojen ei nähty olevan enää tätä päivää, vaan haastateltavat toivoivat joustavuutta järjestelmään, jotta asioita ei tarvitsisi tehdä näin ”kun ne on aina tehty näin.” Uuden ajattelun ja joustavuuden nähtiin olevan ovi myös tuoksellisempaan toimintaan. Näin asiaa kuvasivat esimiehet:

Haasteita on se byrokraattinen vanha asenne, organisaatio. En mä tiedä, onko se organisaatio rakenteeseen välttämättä, vaan sellaset asenteet, että täällä on tehty aina tällä tavalla ja tästä on päättänyt aina johtaja ja vaikei se tarvi olla niin. Täällä pystys ihan hyvin käyttämään tota. Jokainen esimies käyttäisi sitä otetta. Ja mahdollisuudet, kuinka paljon enemmän saataisiin aikaan, kun joka asiaa ei pitäisi kysyä joltain, vaan vois itse päättää miten mä työni teen ja tehdä kuten parhaaksi näkee. Kyllä mä luulen, että toi tuottavuus ja tehokkuus olis ihan erilaisella tasolla.

RSE3

Onhan se ymmärrettävä, että tämä on niin tiukasti normitettua, et eihän tässä nyt kauheesti pysty edes sillä tavalla vapaita käsiä niin sanotusti antamaan, mutta yksinkertaisissa

asioissa. Niin kun mä sanoin aikasemmin, niin asiat pystyy tekemään niin monella eri tavalla ja silti tekeen oikein, että antaa sitä tilaa siihen. Niin sitä kautta ehkä, mun mielestä nyt täällä tuntuu olevan trendinä, että joka asioista pitää tehdä niin yksityiskohtaset ohjeet, että se vie sen harkintavallan jo kokonaan ja mun mielestä se ei ole hyvä.

RSE5

Mitä pienempi se laatikko on mistä sä teet työtä, sen vähemmän sä pidät siitä pääsääntöisesti. Ja koska meillä on tämän suljettu laitos, missä on suljetut osastot ja laki sanoo, ettet saa tehdä sitä, tätä ja tota ja me ollaan hyvin pienessä laatikossa, niin tästä syystä kaikki mahdollisuudet mitä henkilökunta voi omaan työhönsä vaikuttaa, mä pyrin heille antamaan.

RSE6

Puolet haastatelluista mainitsivat haasteena tasapuolisuuden toteutumattomuuden laitoksissa. Tällä viitattiin muun muassa toimimattomaan palkkausjärjestelmään ja epätasapuolisiin oikeuksiin osallistua koulutuksiin ja opintoihin. Tyytymättömyys palkkausjärjestelmään liittyi muun muassa kokemukseen, että tuloskeskusteluissa ei ollut mahdollisuutta palkita työntekijää rahallisesti oikeudenmukaisella tavalla. Tämä koettiin esimiesten taholta turhauttavana. Taustalla tässä esimerkiksi erään esimiehen saama ohjeistus, jossa oli kerrottu, että työntekijöiden henkilökohtaisia tulospisteitä ei ollut lupa nostaa.

Haastatteluissa tuli esiin myös esimiesten ymmärrys vankilassa työskentelyn vaatavuuden ymmärtäminen. Työ nähtiin henkisesti vaativana ja esimiehet ymmärsivät hyvin omansa sekä alaistensa tekemään työhön liittyvät vaatimukset. Joissakin haastatteluissa haasteeksi raportoitiin myös jatkuva resurssipula ja siitä johtuvat ylityöt sekä kouluttamaton määräaikaishenkilökunta, suuret sairauspoissaolomäärät sekä uudet muutokset työaika määräyksissä.

Mahdollisuuksina nähtiin uusien toimintatapojen, kuten valmentavan johtamisen myötä muuttuva ja toimivampi organisaatio. Haastattelujen perusteella muodostui kuva esimiesten positiivisesta tulevaisuudennäkymästä, jonka saavuttamiseksi olisi kuitenkin tehtävä vielä töitä. Toivottiin esimerkiksi alue- ja keskushallinnon suunnalta selkeyttä uusien asioiden läpiviemisessä sekä ns. kenttätöntekijöiden äänen kuulemista päätösten teossa sekä laitosten johtoon enemmän valmentavan otteen käyttöönottoa.

Kun tuntuu että kysellään meidän mielipiteitä, mutta sit niitä ei oteta huomioon yhtään. Et kyllä se lannistaa varmasti vielä sitä motivaatioo alaspäin.

RSE2

Tekis suoran kannanoton siihen, miettisi ensin ne läpi, että millä tavalla ne ajaa sen. Koska mun mielestä toi valmentava johtaminen on ihan siihen henkilöstöjohtamisen...jos sitä aletaan vaatiin, niin mun mielestä ihan nyt se ois paikka sitä sinne myydä. Se selkeys siellä ois, koska nyt tää on semmost puskaradioo ja hutilointia ja tämmöstä sitte.

RSE1

Sitten se ylempi taho, johto, niin mun mielestä heillä ei ole tämä valmentava johtaminen hanskassa. Ja se ote ja mitä siihen kuuluu, ne periaatteet milloin voi valmentavaa johtamistapaa käyttää. Siellä pitää olla kunnossa ne luottamus, arvostus, sen tyyppiset. Et mä sanoisin, että mun mielestä ensimmäisenä pitäisi kouluttaa johtoporras joka laitoksessa ja siitä alaspäin.

RSE3

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutos on käynnissä ja nyt kaivataan uutta "tuoretta" tapaa ajatella ja toteuttaa asioita. He olivat poikkeuksetta valmiita ajattelemaan asioista uudella tavalla ja heillä oli halua myös toimia uudella tavalla esimiestyössään.

Kun muutosvastarinta on aina kova, niin millä tavalla se valmentaminen tai valmentava johtaminen sit täällä myytäisiin. Ja se, että ajatteleeko suurin osa porukkaa sitten, että tää on nyt taas joku uusi trendi ja höpö höpö juttu nyt taas käynnissä vai suhautusko ne siihen, että siinä olis oikeesti jotain mahdollisuutta saada jotain siltä. Mun mielestä se on nykypäivää ihan varmasti tulee olemaan meidän alalla. Niinkun tulevaisuudessa.

RSE1

Niinku jokainen käyttäis omia aivojansa. Tän meiningin tarkoitus on, et kun aika muuttuu, lainsäädäntö muuttuu, kaikki muuttuu, niin että sä voit kehittää ja muuttaa sitä toimintatapaa, että ei oo pakko tehdä sillai kun on kymmenen vuotta sitten. Että jos keksit paremman tavan, niin siitä vaan. Sen pitäis kannustaa. Ihmisille pitäisi antaa vastuuta ja vapautta tehdä.

RSE3

Mahdollisuutena nähtiin valoisampi tulevaisuus. Tutkija sai kokemuksen, että kaikki haastateltavat suhtautuvat muutoksiin ja uudentyyppiseen tapaan johtaa positiivisesti. Esimiehet näkivät valmentavan johtamisen antamat mahdollisuudet, kuten potentiaalın valjastaminen ja sen järkevän käyttöönoton johtavan tehokkaampaan työskentelyyn laitoksissa. Mahdollisuutena nähtiin myös tuleva virkarakenneuudistus, mikäli se toteutuisi

oikealla tavalla. Nähtiin positiivisena, että virkarakenneuudistuksen seurauksena tulevaisuudessa olisi aikaa enemmän henkilöstöjohtamiselle ja nimenomaan valmentavalla otteella.

Haastatteluissa tuli esille myös suhtautuminen esimiesvalmennus koulutukseen. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että koulutus oli ”ihan parhaita koulutuksia, missä oon ollu.” Koulutuksesta oli jäänyt hyvä toimiva vertaisverkosto, joka toimi aktiivisesti. Koulutuksesta oli saanut paljon hyötyä ja uutta oppia sekä se oli vahvistanut kokemusta, että esimiestyötä oli jo ennen koulutukseen osallistumista tehnyt oikealla otteella. Toinen haastateltava ei ollut saanut itselleen koulutuksesta samalla tavalla hyötyä, hän koki että ”hirveesti niistä en oo kyllä saanu irti, oli paljon semmosta ei niin tärkeitä”. Parasta koulutuksessa hänen mielestään olivat yhteen tiettyyn aiheeseen keskittyneet ammattihenkilöt ja luennoitsijat sekä kollegoiden vertaistuki.

8.6 Tutkimustulokset teorian valossa

Aiemmin esiin tulleet Ristikankaan ja Grünbaumin (2006, s. 33) määrittelemät valmentavan esimiehen ydintaidot ovat kiinnostuneisuus, innostaminen, haastaminen, kuunteleminen, kysyminen sekä potentiaalın vaaliminen. Esimiehen tehtävänä on myös olla rakentamassa avoimuuteen ja luottamukseen perustuvaa keskustelukulttuuria. Parhaimmillaan hän voi ottaa huomioon alaistensa motiivit ja päämäärät ja hänelle on myös hyötyä alaistensa motiivien ja päämäärien tunnistamisesta. (Mayor & Risku, 2015, s. 160)

Valmentava esimiehen tavoitteena on parantaa alaisen suorituskykyä oppimisen kautta. Valmentavan esimiehen taitoihin kuuluu myös tunnistaa alaisen vahvuudet ja heikkoudet, aktiivinen palautteenanto sekä itsetietoisuuden lisäämiseen kannustaminen. (Ellinger, Beattie & Hamlin, 2018, s. 264) Valmentavan esimiehen tulisi kommunikoida avoimesti muiden kanssa sekä työskennellä alaistensa kanssa enemmän tiimityössä kuin yksilötasolla. Esimiehen tulisi myös ymmärtää dynaamisia suhteita liittyen sekä työntekijöihin, työtehtäviin että heihin itseensä sekä myös osaltaan hyväksyä työympäristön epäselvää luonnetta. (McLean ym., 2005, s. 174)

Ellinger ja kumppanit (2018, s. 268) esittävät Beattien (2012) luokittelun valmentavan johtajan ja esimiehen taidoista, joihin lukeutuvat:

- ajattelu (reflektiivinen tai prospektiivinen ajattelu)
- informointi (tiedon jakaminen)
- voimaannuttaminen (delegointi, luottamus)
- arviointi (palautteenanto, tarpeiden tunnistaminen)
- neuvominen
- ammattimaisuus (roolimalli, standardisointi, suunnittelu, valmistelu)

- välittäminen (tukeminen, rohkaisu, lähestyttävyys, varmuus, sitoutuneisuus, empaattisuus)
- muiden kehittäminen
- työntekijöiden haastaminen

Tästä tutkimuksesta kävi ilmi, että haastatellut suljettujen vankiloiden rikosseuraamusesimiehet hallitsevat valmentavan esimiehen taitoja monelta osin. He ovat aitoja kuuntelijoita, jotka haluavat nähdä alaisissaan osaamista ja vastuuttaa heitä toimimaan itsenäisesti. Valmentavan esimiehen tavoitteena ja tehtävänä on Salmimiehen ja Ruudun (2013, s. 87) mukaan juuri vastuuttaa, oivalluttaa sekä voimaannuttaa työntekijöitä. Työyhteisön valmentavassa ilmapiirissä työntekijä voi kokea olevansa arvostettu, tämä mahdollistaa myös innostavan ja innovatiivisen työyhteisön. Valmentava ote perustuu luottamukseen ja vaatii asettautumista toisen asemaan, empatiaa sekä myötätuntoa.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että rikosseuraamusesimiehet arvostavat ihmistuntemusta ja osaavat lukea alaisiaan monissa tilanteissa hyvin. Empaattinen esimies tunnistaa ja lukee vihjeitä alaistensa hyvinvoinnin tilasta. Kohtaaminen ja kommunikointi alaisten kanssa johtaa tällöin molemminpuoliseen ymmärtämiseen. Ymmärrys perustuu järkipäisesti muodostettuun informaatioon sekä empaattiseen ymmärtämiseen eli kykyyn tuntea, miltä kummastakin heidän tilanteessaan tuntuu. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 96). Tunneäly eli tietoisuus omista tunteista sekä johdettavien tunteiden taakse näkeminen on yksi johtajan taidoista. Erilaiset tunteet tunnistettuina voivat olla myös mahdollisuus ja voimavara työyhteisössä. (Paasivaara, 2010, s. 75)

Haastatelluille esimiehille on tärkeää hyvä vuorovaikutus alaistensa kanssa ja he kysyvät usein myös alaisensa mielipidettä päätöksiä tehdessään. Ahonen ja Ahonen-Lohtaja (2011, s. 101) näkevät esimiehen työn palvelutehtävänä, jossa esimiehen tehtävänä on auttaa alaisia onnistumaan. Johtaminen perustuu vuorovaikutustaitoihin ja se on kykyä vaikuttaa ihmisiin sekä innostaa ja auttaa heitä onnistumaan. Pohjanheimon (2012, s.298) mukaan vaikuttamisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että johtaja osaa asiansa ja tuntee ihmiset, joihin hänen on tarkoitus vaikuttaa. Johtajan ja esimiehen on tunnettava alaisensa, sillä vain sitä kautta on mahdollista rakentaa toimiva vaikuttaminen eli vuorovaikutus.

Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, s. 133) mukaan valmentavan esimiehen arvotietoisuus näkyy hänen tavassaan johtaa. Hän on pysähtynyt arvojensa äärelle, joille hän johtamisensa myös perustaa. Haastatellut esimiehet nojaavat arvoissaan Rikosseuraamuslaitoksen yhteisiin arvoihin ja pitävät oikeudenmukaisuutta ja luottamusta tärkeimpinä arvoina. Downeyn (2003, s. 137-138) mukaan valmentajan ja valmennettavan on luotettava toisiinsa täysin. Mitä tahansa asiakas sanoo, se on luottamuksellista tietoa. Asiakkaan ajatuksia, pelkoja, uskomuksia ja ideoita tulee kunnioittaa ja arvostaa. Luottamus on Mayorin ja Riskun (2015, s. 157) mukaan sitä,

että muut ihmiset toimivat odotustemme mukaisesti myös haastavissa ja yllättävissä tilanteissa. Ottaen kuitenkin huomioon esimiehen velvollisuudet organisaatiota kohtaan sekä esimies-alaisuuden hierarkkisuus, valmentavan esimiehen lupaus luottamuksellisuudesta ei usein ole mahdollinen samalla tavalla kuin ulkopuolisen valmentajan kanssa. (McCarthy & Ahrens, 2012, DiGirolamo & Tkach, 2019, s.199)

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet osaavat ja haluavat antaa palautetta alaisilleen ja osaavat nähdä tilanteita, jolloin palautteenanto on potentiaalia vaalivaa ja kannustavaa. Weintraub ja Hunt (2017, s. 181) sanovat, että palautteen antaminen mielletään coachingin perustaksi, oikeastaan kaiken kehittymisen perustaksi. Palautteenantaminen on tehokkainta silloin, kun se kytketään asiaan, jota työntekijä on opettelemassa. Palaute tulee antaa työntekijälle häntä tukevalla tavalla, ja niin että hän kykenee ymmärtämään sen tarkoitetulla tavalla. Ristikangas ja Ristikangas (2017, s. 242) ajattelevat, että valmentava johtaja osaa mukauttaa tapansa antaa palautetta johdettavien mukaan. Koska ihmiset ovat erilaisia, samat kaavat eivät sovi jokaiselle. Valmentavaa johtajaa kiinnostaa, minkälainen palaute kenellekin toimii parhaiten. Ahosen ja Ahonen-Lohtajan (2001, s. 13) mukaan palautteella on kaksi tehtävää: näyttää sen saajalle missä hän on ja pitää hänet oikeassa suunnassa.

Palautteenannon lisäksi Mayorin ja Riskun, (2015, s. 159) mielestä motiivoinnin ja inspiroinnin ensimmäinen askel on tunnistaa jokaisen yksilön erilaisuus. Tämän ymmärtäminen nousi aineistosta useamman haastattelun esimiehen kohdalla. He ymmärsivät, että ihmiset oppivat, hahmottavat ja tekevät asioita eri tavoin ja että tämä ymmärrys kuuluu esimiehen taitoihin.

Valmentavan esimiehen paras työkalu on hänen oma persoonansa sekä esimerkinsä toimiessaan ryhmänsä roolimallina (Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 2011, s. 327). Haastatellut esimiehet toivat lähes kaikki esiin esimiehen oman persoonan merkityksen esimiehen taidoista keskusteltaessa. He näkivät, että toimivan esimiehisyyden perusta on esimiehen oma persoona, ei niinkään kirjoista opitut taidot.

Raportissa aiemmin mainitun Rikosseuraamuslaitoksen julkaiseman johtamisen ja esimiestyön laatukortin keskiössä on johtaja itse eli itsensä johtaminen. Laatukortin (Rikosseuraamuslaitos, 2018b) mukaan johtajan on kyettävä johtamaan itseään, jotta voisi johtaa muita. Laatukortin mukaan itsensä johtaminen on uudistumista, omasta hyvinvoinnista huolehtimista ja itsensä tuntemista. Haastatellut esimiehet tiedostivat itsensä johtamisen merkityksen ja pyrkivät siihen huolehtimalla itsestään monin eri tavoin. He myös ymmärsivät olevansa malli alaisilleen, jonka vuoksi oman esimerkin voima itsensä johtamisessa tiedostettiin. Furmanin ja kumppaneiden (2014, s. 102) mukaan valmentavan esimiehen on kyettävä muuttamaan omaa käytöstään ja valmentamaan itsensä sellaiseksi, että hän kykenee itse noudattamaan omia periaatteitaan. Tällä tavoin hänen on

mahdollista myös vaikuttaa toisiin ihmisiin ja toimia itse esimerkkinä itsensä johtamisesta. Näin ollen hän on malli muille siitä, miten myös he voivat oppia johtamaan itseään.

Vaikka jokainen esimies tunnisti Itsensä johtamisen merkityksen ja tärkeyden, muutamilla haastatelluilla oli kuitenkin toisinaan vaikeaa toimia tämän tiedon pohjalta oikealla tavalla. Tämä liittyi lähinnä oman jaksamiseen liittyvään rajaamiseen, jolloin toteutettiin tiettyä toimintamallia, vaikka tiedettiin sen olevan itselle ja omalle jaksamiselle haitallinen. Paasivaaran (2010, s. 64–66) mukaan itsejohtajuudessa on olennaista, että tunnistaa rajansa, mutta toisaalta myös uskaltaa kokeilla niitä. Työnhallinnan tunteen säilyttäminen on johtajallekin olennaista ja sitä lisää henkilön taito johtaa itseään

Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöillekin jaetussa esitteessä ”Johda, arvosta ja valmenna” (2009) nostetaan voimakkaimmin esille kysymisen taito ja tekniikat. Valmentavan esimiehen kuvataan olevan kiinnostunut tietämään asioita alaisestaan sekä avaavan uusia näkymiä kysymällä erilaisia kysymyksiä alaisiltaan. Valmentava esimies osaa myös nähdä valituksen ja vastustuksen taakse ja hyödyntää vaikeatkin tilanteet kysymällä. Hyvät kysymykset ohjaavat eteenpäin ja suuntautuvat tulevaisuuteen. Toimivat kysymykset myös synnyttävät sitoutumista ja vievät kohti toimintaa. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 167). Ristikangas ja Grünbaum (2014, s. 50) painottavat, että pelkän kysymystekniikan hallinta ei riitä valmentavassa esimiestyössä. Jotta työskentely valmentavalla otteella tulisi mahdolliseksi, on esimiehen osattava myös käyttää kysymyksiä oikeissa kohdin ja näin toimimalla palvella työntekijöidensä voimaantumista. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto viittaa siihen, että haastatellut esimiehet olivat vahvempia kuuntelemaan kuin kysymään. Kysymisen taitoa ja erityisesti monipuolisen kysymisen ja erilaisten kysymistekniikoiden taitamista voisi olla tarpeen kehittää esimiesten osaamisessa jatkossa. Tämä olisi hyvä huomioida tulevia koulutuksia suunniteltaessa.

Tavoitteet asetettiin haastateltavien mukaan työntekijän kanssa yhteistyössä ja häntä kuunnellen. Tavoitteiden asettelu liittyi paljolti kerran vuodessa toteutettaviin kehitys- ja tuloskeskusteluihin. Kehityskeskustelu tilanteessa johtajalla ja työntekijällä on mahdollisuus arvioida yhteisesti työn tuloksia ja analysoida onnistumisiin vaikuttaneita tekijöitä (Paasivaara, 2010, s. 122). Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, s.17) mukaan valmentava esimies kannustaa, innostaa ja arvioi jatkuvasti. Valmentava esimies myös kertoo työntekijöilleen mihin suuntaan ollaan menossa ja miksi. Ilman yhteistä tavoitetta tiimillä ei ole tulevaisuutta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 73)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten valmentava esimiestyö toteutuu suljetuissa vankioissa Suomessa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitä valmentavan esimiehen taitoja ja keinoja rikosseuraamus-esimies-nimikkeellä työskentelevät vankiloiden keskijohtoon kuuluvat esimiehet käyttävät. Edellä mainittujen kysymysten kautta tutkimuksessa on ollut tavoitteena saada ymmärrystä siitä, miten Rikosseuraamuslaitoksessa koulutettu valmentavan johtamisen tyyli on juurtunut vankiloiden arkeen. Tutkimuksessa on pyritty kartoittamaan tämän lisäksi mitkä ovat olleet esimiesten näkökulmasta haasteita ja mahdollisuuksia valmentavan esimiestyön toteuttamisen näkökulmasta. Tutkimuksen toivottiin synnyttävän pohdintaa siitä, millaisiin seikkoihin jatkossa olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta valmentava esimiestyö voisi juurtua vankiloiden arkeen jatkossa yhä paremmin. Mitkä tekijät tällä hetkellä jo tukevat valmentavan esimiestyön juurtumista vankiloissa ja millaisia muutoksia juurtumisen onnistuminen saattaa vankiloilta jatkossa vaatia.

Rajoituksena tulosten tulkinnassa on pidettävä haastateltujen valikoitumista erityisen esimiesvalmennuksen läpikäyneistä esimiehistä. Tuloksia voidaan yleistää ainoastaan valmentavaan johtamiseen koulutusta saaneisiin esimiehiin. Tutkijalla oli ennako-oletus siitä, että tutkimuksesta olisi noussut enemmän tietoa yleisellä tasolla laitosten johtamistavoista, mutta näin ei käynyt. Haastateltavat arvioivat ainoastaan omia taitojaan, eivät kollegan. Tämä rajoitus ja sen huomioiminen tuloksia tulkittaessa voi kuitenkin toimia ohjaavana tietona siitä, miten koulutukseen osallistuminen on vaikuttanut haastateltujen esimiesten osaamiseen ja taitojen käyttöön. Tämän tiedon valossa on mahdollista kehittää tulevaa koulutus suunnitelmaa Rikosseuraamuslaitoksessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suljettujen vankiloiden esimiesvalmennukseen osallistuneet rikosseuraamus-esimiehet käyttävät useita valmentavan esimiehen taitoja työssään. Teoriaan verratessa voimakkaimmin esiin tulleet taidot esimiehillä olivat kuuntelu, potentiaalinen vaaliminen, palautteenanto sekä luottamus. Haastaminen, innostaminen sekä kysyminen olivat heikoiten aineistosta nousevat taidot, suhteutettuina niiden teoriasta nousevaan painoarvoon valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä puhuttaessa.

Aineistosta voimakkaimmin nousseet taidot linkittyivät sekä haastateltavien oman kokemuksen että tutkijan arvion mukaan heidän persoonallisuuden piirteisiinsä. Jotkut haastateltavat kertoivat esimerkiksi olleensa jo nuoruudessaan tai ennen alalle tuloa hyviä vuorovaikutustaidoissaan tai empaattisia kuuntelijoita. Joillakin esimiehillä oli taustallaan sen kaltaisia aiempia työtehtäviä tai harrastuksia, joiden kautta heidän esimiehisyyteensä tarvittavat taitonsa olivat kehittyneet sekä ymmärrys ihmisten johtamista kohtaan lisääntynyt. Eräs haastateltava painotti, että hänen oma

halunsa ymmärtää ihmisiä ja löytää sen kautta toimivia tapoja vaikuttaa ja johtaa on ollut merkittävämpi lähde oppimiselle kuin koulutuksiin osallistuminen. Voidaan siis ajatella, että koulutusten avulla voidaan antaa lisätietoa ja ohjata esimiehiä kiinnostumaan uusista asioista sekä antaa heille uutta haastavaa ajateltavaa johtamisesta. Tähän vaaditaan kuitenkin esimiehen omaa aktiivisuutta ja halua kehittyä. Valmentavan esimiestyön taitoja ei voi opettaa sinällään suoraan kenelle tahansa, vaan se vaatii koulutukseen osallistuvalla omaa kiinnostuneisuutta ja innostuneisuutta asiaa kohtaan. Tutkijan näkökulmasta yksi tärkein tämän kiinnostuneisuuden ja innostuneisuuden ruokkija on koulutettavan esimiehen oma lähiesimies. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita kehittämään omaa osaamistaan edelleen ja katsoivat hyötyneensä erilaisista saamistaan koulutuksista. Toivottiin lisää laadukasta ja korkeatasoista ulkopuolisten ammattilaisten järjestää koulutusta. Tämä kertoo siitä, että Rikosseuraamuslaitoksen strategian mukainen esimiesten koulutusten jatkaminen on tärkeää ja sen sisältöön kannattaa panostaa.

Heikoimmin aineistosta esiin tulleet taidot vaativat esimieheltä kohtaamisen ja läsnäolon lisäksi aktiivista pohdintaa sekä aikaa pysähtyä alaisen asioiden äärelle hiukan pidemmäksikin aikaa. Tämän toteutumiseksi haasteeksi nousee haastatteluissakin esiin tullut yhä kiihtyvä työtahti sekä myös se, että rikosseuraamusesimies ei haastateltujen esimiesten mukaan välttämättä kovin usein tapaa alaisiaan, sillä he työskentelevät fyysisesti erillään tai heidän työvuoronsa toteutuvat eriaikoina. Alaisen haastaminen ja innostaminen vaativat esimieheltä omia täynnä olevia akkuja sekä omaa innostumista työstään. Mikäli työ on kuluttavaa tai työyhteisössä on haastatteluissakin esiin tullut jatkuva resurssipula, verottaa tämä myös esimiehen omaa jaksamista, jolloin vaativimpien ja energiaa vaativimpien taitojen harjoittaminen käy vaikeaksi. Myös kysyminen toteutettuna valmentavalla tavalla vaatii esimieheltä paneutumista ja keskittymistä samalla tavalla. Valmentavan esimiehen kysymykset ovat moniulotteisia ja vaativat keskittymistä.

Haastamiseen voidaan liittää myös tavoitteiden asettaminen ja tavoitteellinen työskentely. Aineiston mukaan tavoitteiden asettaminen ja seuraminen kuuluu pääasiassa kerran vuodessa järjestettäviin tulokset keskusteluihin. Yksi tutkimukseen osallistunut esimies kertoi asettavansa päivittäisiä tavoitteita alaistensa kanssa. Tavoitetyöskentelyn tuominen päivittäiseen arkityöhön lisäisi valmentavan työskentelytavan mukaista otetta laitoksissa. Tämä tarkoittaisi säännöllistä tavoitetilan mukaiseen työskentelyyn ohjaamista sekä työntekijän haastamista ja innostamista tekemään parhaansa tavoitteen eteen ja venyttämään itseään yhä parempaan suoriutumiseen.

Haasteiden ja mahdollisuuksien näkökulmasta voidaan todeta, että vaikka haasteita oli nähtävissä ja ne koettiin osittain suurestikin työyhteisöä rasittaviksi, välittyi haastateltavan kohtaamisessa toivo ja positiivinen suhtautuminen tulevaan. Uskottiin, että haasteista voidaan selvittää ja että

Rikosseuraamuslaitoksella organisaationa on mahdollisuus uudistua ja nykyaikaistua muuttuvassa työelämässä ja maailmassa. Haastateltavista oli kuultavissa ja aistittavissa myös vahva sitoutuminen omaan työhönsä ja Rikosseuraamuslaitoksen toimintaan.

Haastattelujen myötä tutkijaa jäi huolestuttamaan rikosseuraamusesimiesten kokemus vaille jäämistään oman esimiehen tuesta. He olivat jollakin tavalla jo hyväksyneet vaille jäämisensä tiedostaen ylemmän johdon kuormittuneisuuden ja ajanpuutteen, mutta samaan aikaan he selvästi kärsivät yksinäisyyden kokemuksistaan. Yksi haastateltava kuitenkin kertoi olevansa tyytyväinen omalta esimieheltään saamaansa tukeen ja esimiehen tapaan huomioida häntä ja pysähtyä kiireettä hänen asioidensa äärelle. Tähän kokemukseen liittyi säännöllinen, jopa päivittäinen kohtaaminen, jonka aikana vaihdettiin kuulumiset ja keskusteltiin työasioista. Nämä kohtaamiset olivat innostaneet haastateltua esimiestä myös kohtaamaan omia alaisiaan paremmin. Tässä esimerkissä korostuu esimiehen rooliallana toimimisen merkitys. Tämän kaltaisen tuen tarve omalta esimieheltä voisi vastata tämän hetken tarpeeseen. Kysymys on kohtaamisesta, pysähtymisestä ja läsnäolosta.

Valmentavan esimiestyön voidaan tutkimusten tulosten ja tutkijan oman haastattelutilanteissa saaman kokemuksen mukaan katsoa toteutuvan tiettyjen taitojen osalta kiitettävästi ja joissakin taidoissa voitiin nähdä vielä kehittämiselle paikka. Aineiston perusteella ei voida todeta, että jokin taito olisi jäänyt täysin puuttumaan esimiesten osaamisesta. Tämä oli odotettavaa, jokaisen tutkimukseen osallistuneen esimiehen ollen kouluttanut valmentavan johtamisen tiimoilta. Tällä hetkellä valmentavan esimiestyön juurtumista edistävät esimiesten positiivinen suhtautuminen ja valmentavan otteen hyötyjen näkeminen. Juurtumista edistää myös aktiivinen esimiesten yhä jatkuva koulutus ja sen merkityksellisyyden painottaminen Rikosseuraamuslaitoksessa. Juurtumista haastaa ja vaikeuttaa esimiesten yksinäisyyden kokemus ja tuen puuttuminen sekä työn vaativuudesta, resurssipulasta, nopeista muutoksista sekä oman jaksamisen riittämättömyydestä aiheutuva vaje, joka jättää yhä vähemmän voimavaroja oppia uutta sekä kiinnittää ajallisesti sekä emotionaalisesti huomiota omiin alaisiin. Juurtuminen laitoksiin on kuitenkin selkeästi alkanut ja aineiston perusteella voidaan todeta rikosseuraamusesimiehillä olevan valmius ja avoimuus juurruttamisen jatkamisessa. Siihen he tarvitsevan oman esimiehensä valmentavin ottein antamaa tukea ja kohtaamista, organisaation tukea sekä laadukasta täydennyskoulutusta.

10 POHDINTA

Rikosseuraamuslaitoksen strategian vuoden 2020 toimenpiteisiin kuuluu johtajien ja esimiesten osallistuminen suunnitelmallisesti johtamis- ja esimieskoulutuksiin. Suuntaus on hyvä, sillä kirjallisuudessa on nostettu paljon esiin valmennustaitojen kouluttamista, taitojen ylläpitämistä sekä jatkuvaa tukea.

Roshan (2013) mukaan kestävyyttä saavuttaakseen organisaatioiden on löydettävä uusia tapoja työntekijöidensä tukemiseksi, jotta nämä voisivat tiedostaa yhteiskunnallisen muutoksen ja ottaa enemmän vastuuta organisaation kasvusta ja kehityksestä. Grant (2010) toteaa, että organisaatioiden tulisi antaa jatkuvaa ja oppimista edistävää tukea niille työntekijöille, jotka ovat hiljattain suorittaneet valmennuskoulutuksen. Tämä auttaisi heitä selviytymään sopeutumiskauden ajan, jolloin he vahvistavat ja kehittävät valmennustaitojaan. Tutkimuksen mukaan kestää noin kuusi koulukautta, ennen kuin koulutuksesta sadut hyödyt ovat suuremmat kuin siitä aiheutuneet kulut. On myös suositeltavaa, että koulutusohjelmissa painotettaisiin ennemminkin sitä, miten käsitellä metodin sisäistämiseen liittyviä ongelmia tai esteitä kuin ainoastaan metodin käytön hyötyjä työpaikalla.

Ahrens, McCarthy ja Milner (2018) ovat sitä mieltä, että valmentavaan johtamistapaan koulutetuille henkilöille pitäisi antaa räätälöityä, jäsentyntä ja heidän tarpeisiinsa vastaavaa jatkokoulutusta ennemminkin kuin yleisen tason koulutusta. He pitävät tärkeänä myös, että valmentavaan johtamiseen koulutetut henkilöt tulevat hyvin tietoiseksi, miksi tämä johtamistapa on hyödyllinen. Smithin (2018) mukaan valmentavaa otetta käyttävillä esimiehillä on tarve organisaation pitkäaikaiseen ja intensiiviseen ja jatkuvaan tukeen heidän taitojensa ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Keskeinen näkökulma esimiesten vaikuttavan valmentamisen onnistumisessa on, että heille voidaan tarjota siihen soveltuvaa taitoa ja osaamista (Beattie ym., 2014, s. 185).

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön implementointi vaatii jatkossakin työtä ja toimia Rikosseuraamuslaitokselta. Roshan (2013) mukaan coachingin ymmärretään olevan tehokas työkalu, mutta ei ole olemassa yhtenäisesti hyväksyttyä näkemystä sen implementoinnista organisaatioissa. Uusien taitojen ja toimintatapojen juurruttaminen vaatii aikaa ja sinnikästä asian esillä pitoa erityisesti Rikosseuraamuslaitoksen kaltaisessa suuressa organisaatioissa. Uutelan (2019, s.24) mukaan valmentavan esimiestyön kehittämisessä olisi tärkeää, että valmentavan esimiestyön periaatteet ja johtoajatus tunnistettaisiin, jotta kehittämistoimenpiteistä voitaisiin suunnata enemmän valmennukselliseen näkökulmaan. Valmentavassa esimiestyössä ajatus on, että esimies kehittää sekä yksittäistä tiimin jäsentä, koko tiimiä sekä myös itseään tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015, s. 220) ajattelevat, että esimiestyö

on oma ammattinsa, jonka profiilia tulisi tietoisesti nostaa. Tähän tarvitaan kutsumusta ja omaa sisäistä halua, jonka löytymistä helpottaa, jos organisaatio tasolla kiinnitetään huomiota siihen, millä teoilla esimiestyön arvoa voidaan nostaa ja tukea arkityön keskellä.

Johtajia ja esimiehiä tulisi jatkuvasti ohjata ja kannustaa valmentavan otteen ylläpitämiseen ja sen vaalimiseen omassa työssään. Coxin ja kumppaneiden (2014, s. 143) mukaan esimiehet ja johtajat pitävät usein hankalana ylläpitää valmentavaa otetta, sillä organisaation agendan ajaa usein kaiken edelle. Valmennuksessa ja coachingissa asiakkaan agenda on kuitenkin aina tärkein ja tämä on myös organisaation etu, sillä tasa-arvoinen kohtaminen johtaa yhteiseen oppimiseen, avoimuuteen ja luottamuksen synty-miseen. Cox ja kumppanit (2014, s.156) ovat myös sitä mieltä, että valmentavan johtamistavan vieminen organisaatioihin vaatii sensitiivisyyttä, joustavuutta, avoimutta ja luovuutta.

Valmentavan esimiestyön juurruttamisen jatkaminen Rikosseuraamuslaitoksessa vaatii tämän aiemman tiedon pohjalta niin ikään jatkuvaa ja tarpeisiin vastaavaa koulutusta sekä koko organisaation tasolla valmentavan johtamisotteen vaalimista. Tarvitaan myös valmentavan esimiestyön hyötyjen ymmärrystä sekä metodin syvällisempää sisäistämistä. Tätä kaikkea tukee esimiestyön profiilin nosto, kannustava ja innostava ilmapiiri sekä organisaatio, joka etsii uusia tapoja tukea työntekijöitä, jotta heidän potentiaaliaan tulisi vapautetuksi yhä enemmän ja heidän vastuunottonsa työyhteisössä lisääntyisi.

Tutkimus herättää kiinnostuksen jatkotutkimukselle, kuten miten valmentava johtaminen ja esimiestyö on näkynyt laitoksissa rikosseuraamusesimiesten alaisille? Miten valmentava ote näyttäytyy heille ja miten he ovat sen kokeneet? Kehittämishankkeena olisi myös hyödyllistä suunnitella laadukasta, jatkuvaa, strukturoitua, portaittaista koulutusta johdolle ja esimiehille sekä pohtia miten he voisivat hyötyä parhaiten toistensa vertais-tuesta yli laitosten ja alueiden rajojen? Muuttuneen ja muuttumassa olevan toimintatavan ylläpitämiseen tarvitaan tukea ja koulutusta, jotta se jäisi elämään pysyvästi. Kenen vastuulla tämä ylläpitäminen oikeastaan on ja missä määrin?

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2011). *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia*. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor: Helsinki.

Ahrens, J., McCarthy, G. & Milner, T. J. (2018). Training for the coaching leader: How organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37 (2), ss. 188—200. Haettu 23.1.2020 osoitteesta <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1561&context=gsbpapers>

Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus*. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.

Alasuutari, P. (2011). E-kirjassa *Laadullinen tutkimus 2.0*. Haettu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>

Beattie, R., Kim, S., Hagen, M.S., Egan, T.M., Ellinger, A.D. & Hamlin, R.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), ss. 184—201.

Blomster, P. (2019). Viesti koskien tutkimuslupaa. Sähköpostiviesti tekijälle 13.2.2019.

Brown, M. & Rusnak, C. (2010). The Power of Coaching. *Public Manager* 39(4), ss.15—17. Haettu 14.3.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/856127114/fulltextPDF/EFAF6E3BFE134D06PQ/1?accountid=27301>

Bungay Stanier, M. (2016). *The Coaching Habit Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*. Toronto: Box of Crayons Press.

Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Cauffman, L. (2017). *Ratkaisukeskeinen coaching: Opas myönteiseen muutokseen*. Suomentanut S. Tuomi-Giddings. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), ss. 139—160.

Dale, R. (2011). *Growing Agile leaders: Coaching Leaders to Move with Sure-Footedness in a Seismic World*. Charleston, SC, 93: Coach Approach Ministries.

DiGirolamo, J. A. & Tkach, T. J. (2019). An Exploration of Managers and Leaders Using Coaching Skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71 (3), ss. 13—38. Haettu 12.2.2020 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000138>

Dilts, R. (2003). *From Coach to Awakener*. California, USA: Dilts Strategy Group.

Dixey, A. (2015). Managerial Coaching: A Formal Process or Daily Conversation? *International Journal of Evidence Based & Mentoring* (Special Issue), 9, ss. 77—98.

Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. 2. painos. New York: Texere.

Downey, M. (2014). *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London: LID Puplicating Ltd.

Ellinger, A., Hamlin, R. & Beattie, R. (2008). Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross-National Study. *Journal of European Industrial Training*, 32 (4), ss. 240—257. Haettu 31.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/03090590810871360>

Ellinger, A. & Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), ss. 127—138.

Ellinger, A. D., Beattie, R. S. & Hamlin, R. G. (2018). The Manager as a Coach. Teoksessa E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (toim.) *The Compete Handbook of Coaching*. Lontoo: SAGE Puplications Ltd, ss. 262—278.

Eskola, J., Suoranta, J. (1998). E-kirjassa *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Haettu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18 (2), ss. 16—32.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. (2014). *Valmenna onnistumaan*. Nyt. Espoo: Johtajatiimi.

Grant, A.M. (2005). *What is Evidence-Based Executive, Workplace and Life Coaching?* Julkaisematon artikkeli, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia. Haettu 27.1.2020 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/312914530_What_is_evidence-based_executive_workplace_and_life_coaching

Grant, A.M. (2008) *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature*, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia. Haettu 29.1.2020 osoitteesta <http://www.ics.uysydney.edu.au/wp-content/uploads/2016/06/gra%CC%81fica-1.pdf>

Grant, A. M. (2010). It Takes time: A stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management*, 10(1), ss. 61–77. Haettu 23.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/14697010903549440>

Haan, E.D., Grant, A.M., Burger, Y. & Eriksson, P-O. (2016). A Large-Scale Study of Executive and Workplace Coaching: The Relative Contributions of Relationship, Personality Match and Self-Efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68(3), ss. 189–207. Haettu 14.3.2019 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000058>

Hamlin, R. G., Ellinger, A. E. & Beattie R. S. (2008). The Emergent “Coaching Industry”: A Wake up Call for HDR Professionals. *Human Resource Development International*, 11 (3), ss. 287–305. Haettu 31.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/13678860802102534>

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie R. S. (2009). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of Coaching, Organization Development and Human Resource Development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (1), ss. 13–38.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. (1995). *Johdatus kasvatustieteeseen*, 4. uudistettu laitos. Helsinki: WSOY

Hourgaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2018). *Ajatteleva johtaja: Miten johdat itseäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin*. Helsinki: Alma Talent.

Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009). Haettu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Immonen, L. (2019). Rikosseuraamuslaitoksen esimiesten koulutus. Sähköpostiviesti tekijälle. 8.11.2019.

- Järvenpää, E. (2006). Laadullinen tutkimus. Luento. 2.2.2006, Helsingin teknillinen korkeakoulu. Haettu 21.3.2020 osoitteesta <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaiku-työhyvinvointipalvelut. (2009). *Johda, arvosta ja valmenna*. Esite. Erweko.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen K. (2017). *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.—5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Koivisto, S. (2019). *Katse johtajasta ryhmään—Johtajuuden trendien muutos*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. eSignals. 18.12.2019. Haettu 28.1.2020 osoitteesta <https://esignals.haaga-helia.fi/2019/12/18/katse-johtajasta-ryhmaan-johtajuuden-trendien-muutos/>
- Kurtén, S. (2007). Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2014). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.
- Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953. Haettu 21.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090953>.
- Lavikainen, J. (2019). Tietoja esimiesvalmennuksista. Sähköpostiviestit tekijälle 8.1.2019, 19.2.2019, 11.3.2019, 8.11.2019, 9.3.2020.
- Lawrence, P. (2017). Managerial Coaching: Literature Review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (2), ss. 43—69. Haettu 12.2.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.24384/000250>
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), ss. 161—183.
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki: Talentum.

McCarthy, G. & Ahrens, J. (2012). How and Why do Managers Use Coaching Skills? In G. Heaslip & R. Galavan (Eds.), *Proceedings of the Irish Academy of Management Conference 2012 Ireland: Irish Academy of Management*. Haettu 3.3.2020 osoitteesta <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1338&context=gsbpapers>

Mclean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S. & Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), ss. 157—178. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1131>

Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). *Self-Leadership – The Definitive Guide to Personal Excellence*. 2. painos. California: SAGE Publications, Inc.

Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. 2. painos. Jyväskylä: PS-KUSTANNUS, ss. 39—73.

Paasivaara, L. (2010). *Itsensä kokoinen johtaja: itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Helsinki: PRO Tammi.

Passmore, J. & Fillery-Travis A. (2011). A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*, 4 (2), ss. 70—88. Haettu 27.1.2020 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

Pitkänen, E. (2008). *Asiantuntijasta Esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Porvoo: WSOY.

Pohjanheimo, E. (2012). *Johda Ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Rahikainen, E. (2020). Tietoja esimiesvalmennuksista. Sähköpostiviestit tekijälle 10.3.2020.

Rikosseuraamuslaitos. (2011). Rikosseuraamuslaitoksen strategia. Haettu 10.3.2019 Rikosseuraamuslaitoksen intranet-osoitteesta https://intranet.om.fi/rikosseuraamuslaitos/hameenlinnan_vankila/toiminta/strategia/rikosseuraamuslaitoksenstrategia.html.stx

Rikosseuraamuslaitos. (2015). Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020. KopioNiini.

Rikosseuraamuslaitos. (n.d.). Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020.

Rikosseuraamuslaitos. (2016). Henkilöstö. Haettu 11.3.2019 osoitteesta <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/henkilosto.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2017a). Organisaatio. Haettu 11.3.2019 osoitteesta <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2017b). Organisaatio-kuva. Haettu 14.3.2019 osoitteesta <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2018a). Johtamisen ja esimiestyön laatukortti lanseerattiin työhyvinvointi- ja työsuojeluseminaarissa. Intranet julkaisu 3.9.2018. Rikosseuraamuslaitoksen intranet. Haettu 27.1.2019 osoitteesta https://intranet.om.fi/rikosseuraamuslaitos/hameenlinnan_vankila/uutiset/2018/09/johtamisen_ja_esimiestyon_laaturkorti_lanseerattiin_tyohyvinvointi-ja_tyosuojeluseminaarissa.html.stx

Rikosseuraamuslaitos. (2018b). *Johtamisen ja esimiestyön laatukortti.*

Rikosseuraamuslaitos. (2019). Vankilat. Haettu 3.3.2020 osoitteesta <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2020a). Arvot ja strategiakuva. Haettu 11.3.2020 osoitteesta <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2020b). Työ ja koulutus. Haettu 11.3.2020 osoitteesta <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/tyojakoulutus.html>

Rikosseuraamuslaitos. (2020c). Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020-2023. Haettu 1.3.2020 osoitteesta https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/uRujBYQ25/Strategia2020_2023_verkkoon.pdf

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot.* Helsinki: Talentum.

Ristikangas, V., Altonen, T. & Pitkänen, E. (2015). *Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön.* 5. painos. Helsinki: Talentum.

- Ristikangas, M.-R. (2016). Vaikuttavuutta valmentavalla johtamisella. Luento Rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmille. 5.4.2016. Bo Mentis Coaching House.
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. (2016). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Robertson, J. (2008). *Coaching Educational Leadership: Building Leadership Capacity through Partnership*. London: Sage Publications Ltd.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat*. 1.—3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Roshna, A. (2013). Peculiarities of Manifestation of Coaching in Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, ss. 852—860. Haettu 22.1.2020 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.930>
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen & P. Nikander (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, ss. 427—440.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salomaa, R. (2017). *Coaching of International Managers: Organizational and Individual Perspectives*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 372. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Haettu 27.1.2020 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Smith, D. (2018). The Benefits of Coaching the Coach, *Development and Learning in Organizations*, 32(6), ss. 16—18. Haettu 24.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2018-0073>
- Sonesh, S.C., Coultas, C.W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E. & Salas, E. (2015). The Power of Coaching: A Meta-Analytic Investigation. *Journal Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8 (2), ss. 73—95. Haettu 14.3.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>

Suomen coaching yhdistys. (2019). Mitä coaching on? Haettu 13.3.2019 osoitteesta <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

Sydänmaanlakka, P. (2016). *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Steelman, L. & Wolfeld, L. (2016). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology* 2, ss. 1–13. Haettu 22.1.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). E-kirjassa *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Haettu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.e-library.com/reader/9789520400118>

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Rovaniemi: University of Lapland.

Vankeuslaki 23.9.2005/767. Haettu 21.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050767>

Weintraub, J. R. & Hunt, J. M. (2017). *The Coaching: Manager Developing Top Talent in Business*. 3. painos. California, USA: Sage Publications, Inc.

KIRJE HAASTATELTAVILLE

Hei,

Olen Sosionomi (YAMK) opiskelijana Hämeen Ammattikorkeakoulussa ja teen loppu-työnä tutkimusta valmentavan johtamisen toteutumisesta suljetuissa vankiloissa. Tarkoitukseni on haastatella rikosseuraamusesimiehiä, jotka ovat jossakin vaiheessa osallistuneet esimiesvalmennukseen (16op) Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa. Haastattelu kestää noin tunnin ja se tapahtuu haastateltavan oman yksikön tiloissa.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja se voidaan tarvittaessa keskeyttää milloin tahansa. Haastateltavien yksityisyyttä tulen suojelemaan niin, että raportoinnissa häntä ei voida tunnistaa haastattelun perusteella. Laitoksen nimeä, joissa haastateltavat työskentelevät ei tulla julkaisemaan loppuraportissa.

Osallistumalla tutkimukseen haastateltava voi olla vaikuttamassa ja antamassa äänensä kuuluville esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta olisi erittäin tärkeää saada useita esimiehiä osallistumaan tutkimukseen.

Kiitos sinulle jo etukäteen, mikäli olet osaltasi mahdollistamassa tutkimukseni toteutumista.

Pyydän sinua, kohderyhmääni kuuluva esimies olemaan minuun yhteydessä sähköpostilla tarkempien lisätietojen saamiseksi ja haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastatteluajankohta voidaan sopia ajalle kesäkuu-joulukuu.

Ystävällisesti,

Sanna Korpela

.....

Sanna Korpela
erityisohjaaja

SAATEKIRJE JA SUOSTUMUS

Hyvä haastateltava,

Olet osallistumassa tutkimushaastatteluun, jonka aihe on valmentavan johtamisen toteutuminen suljetuissa laitoksissa. Olemme sopineet haastattelu ajankohdaksi **xxx klo. xxx** paikkana **xxx vankila**. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1,5 tuntia. Liitteenä on teemahaastattelunrunko, johon voit rauhassa tutustua etukäteen ennen haastattelua.

Allekirjoittamalla ja palauttamalla tämän kirjeen minulle haastattelutilanteessa, annat kirjallisen suostumuksen käyttää haastattelussasi saamaani aineistoa tutkimuksessani. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja se voidaan tarvittaessa keskeyttää milloin tahansa. Tutkijalla on kuitenkin oikeus käyttää ennen keskeytystä keräämäänsä aineistoa tutkimuksessaan. Tulen käsittelemään ja säilyttämään aineistoa ehdottoman luotettavasti. Kaikki saatu aineisto tuhotaan asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Haastateltavien yksityisyyttä tulen suojelemaan niin, että raportoinnissa sinua ei voida tunnistaa antamasi haastattelun perusteella. Laitoksen nimeä, jossa työskentelet, ei tulla julkaisemaan loppuraportissa. Tietojesi säilyttämisestä itselläni teen tietosuojasetuksen mukaisen tietosuojailmoituksen, joka esitetään haastattelutilanteessa.

Tutkimusta ohjaa Hämeen ammattikorkeakoulun yliopettaja Leena Packalén (yht. tiedot)

Ystävällisesti, Sanna Korpela

Suostun osallistumaan tutkimushaastatteluun yllämainituin ehdoin.

paikka ja päivämäärä

allekirjoitus ja nimenselvennys

Tutkijan yhteystiedot:

Sanna Korpela
Hämeen ammattikorkeakoulu (ylempi ammattikorkeakoulututkinto)
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
puh. 000-0000000
tutkijan sähköposti

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustakysymykset: Työkokemus rikosseuraamusalalta, esimiestyön työkokemus, ikä

- Teema 1. Valmentavan esimiehen ydintaidot
Ajatuksesi valmentavan esimiehen ydintaidoista.
Valmentavan esimiehen ydintaitojen näkyminen työyhteisössäsi.
- Teema 2. Kysyminen ja kuuntelu
Kysymisen ja kuuntelun merkitys ja esiintyminen omassa työssäsi.
- Teema 3. Arvot
Sinulle merkitykselliset arvot suhteessa valmentavaan johtamiseen.
Arvojen näkyminen työyhteisössäsi.
- Teema 4. Motivaatio ja innostaminen
Motivaatioon vaikuttavat asiat.
Valmentavan esimiehen rooli innostamisessa.
- Teema 5. Tavoitteet
Tavoitteiden asettaminen.
Tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn ohjaaminen.
- Teema 6. Itsensä johtaminen
Itsensä johtamisen merkitys itselle ja työyhteisölle.
- Teema 7. Haasteet ja mahdollisuudet
Suljettuun vankilaan liittyvät haastatut ja mahdollisuudet.
Organisaation vaikutukset.

ESIMERKKI LUOKITTELUSTA

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Valmentavan esimiehen ydintaidot	<p><i>"Ydintaidot on se, että se ymmärtää alaistensa ne vahvuudet."</i>RSE1</p> <p><i>"Tosi tärkeätä tietää, mikä on kunkin se vahvuus."</i>RSE2</p> <p><i>"...että tavoitteena on, jos hyödynnetään kaikkien osaamista saada kaikki tekemään..."</i> RSE3</p> <p><i>"...kaikilla täällä on jonkunäköstä erityistaitoa."</i> RSE4</p> <p><i>"Hommathan voi tehdä niin monella eri tavalla ja kaikki saattaa olla oikein hyviä tapoja, ei oo vaan se minun tapa."</i> RSE5</p> <p><i>"Annetaan ihmisille mahdollisuuksia tehdä...he tietää parhaiten."</i> RSE 6</p>	<p>vahvuuksien näkeminen</p> <p>vahvuuksien tunnistaminen</p> <p>osaamisen käyttöönotto</p> <p>erityisosaamisen olemassaolo</p> <p>mahdollisuus antaa alaisen osaaminen tulla näkyväksi.</p> <p>alaisen osaamiseen luottaminen</p>	Potentiaalin vaaliminen
Esimiehen toteuttama innostaminen ja motivointi	<p><i>"Sitten pitää olla niinkun taas toisalta ylpee jos joku asia on mennyt hienosti."</i> RSE1</p> <p><i>"Sit toi varmaan niinku, et kannustaa."</i>RSE2</p> <p><i>"Sit kun on tehnyt sen homman hyvin, niin annetaan myös palautetta."</i> RSE3</p> <p><i>"Mulla ei oo mikään ongelma niinku kehuu niitä ja sanoo nille suoraan."</i> RSE4</p> <p><i>"...sain, että oikein niinkun, että todella hieno suoritus oli..."</i> RSE5</p> <p><i>"Saatiin tehtyä mitä piti-kin, hienoo, kiitos ja tsemppiä huomiseen."</i> RSE6</p>	<p>Yhteinen onnistumisen kokemus</p> <p>kannustaminen</p> <p>positiivinen palaute onnistumisesta</p> <p>positiivinen palaute kehuminen</p> <p>onnistumisten huomiointi</p> <p>kohdennettu palaute tavoitteen toteutuessa</p>	Palautteenanto

TIETOSUOJAILMOITUS



YAMK-opinnäytetyö
11.6.2019

Tietosuojailmoitus: yhdistetty tietosuoja-asetuksen (2016/679) rekisteröidyn informointiasiakirja (artikla 13 ja 14) ja seloste käsittelytoimista (artikla 30)

1. Tutkimuk- sen tiedot	Tutkimuksen nimi Valmentavan johtamisen toteutuminen suljetuissa vankiloissa	
	Kyseessä on kertatutkimus	
	Tutkimuksen kesto kesäkuu 2019-kesäkuu 2020	
2a. Rekiste- rinpitäjä	Nimi Sanna Korpela	
	Osoite XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
	Muut yhteyshenkilöt (esim. puhelin virka-aikana, sähköpostiosoite) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
2b Yhteistyö- hankkeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako		
2c Tutkimuk- sen vastuulli- nen johtaja (tai ryhmä)		
2d Tutkimuk- sen suorittajat	Sanna Korpela	
3. Yhteyshen- kilö tutkimus- ta koskevissa asioissa	Nimi Sanna Korpela	Puhelin XXX-XXXXXXX
4. Tietosuoja- vastaava		
5. Rekiste- röidyt	Rekisteröityinä ovat: Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat henkilöt.	
6. Käsittelyn oikeuspe- ruste:	Yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus	
7. Henkilötie- tojen käsitte- lyn tarkoitus	Henkilötietojen osalta kerätään haastateltavien nimet, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet. Tarkoituksena on, että tutkijan on mahdollista tavoittaa tutkimukseen osallistuvat henkilöt mahdollisimman helposti ennen ja mahdollisesti jälkeen haastattelun.	

8. Henkilö-tietosisältö ja säilytysajat	<p>Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:</p> <ul style="list-style-type: none"> -nimi -sähköpostiosoite -puhelinnumero -muut mahdollisesti haastattelusta ilmi tulevat tiedot <p>Tutkimuksen jälkeen:</p> <p>Tutkimusrekisteri hävitetään [x]</p> <p>Tutkimusrekisteri arkistoidaan ilman tunnistetietoja []</p> <p>Tutkimusrekisteri arkistoidaan tunnistetietojen kanssa []</p> <p>Tutkimusrekisteri tiedot avataan []</p>
9. Säännönmukaiset tietolähteet	<p>Haastateltavat henkilöt itse.</p> <p>Henkilöiden nimiä on osittain tullut tietoon laitosten johdolta, joiden kautta tutkimukseen on etsitty osallistujia.</p>
10. Tietojen säännönmukaiset luovutukset	<p>Ei luovutuksia.</p>
11. Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle	<p>Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.</p>
12. Suojauksen periaatteet	<p>A Manuaalinen aineisto</p> <p>Paperille mahdollisesti kirjatut tiedot säilytetään lukitussa kaapissa ja tutkimuksen päätyttyä hävitetään tietosuojajätteen mukana.</p> <p>B ATK:lla käsiteltävät tiedot</p> <p>Tiedot tallennetaan tietojärjestelmään. Haastatteluaineisto siirretään välittömästi haastattelun jälkeen suojattuun järjestelmään ja hävitetään tallennusvälineen muistista. Tietojärjestelmän käyttäjillä on henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Järjestelmän tietoihin pääsevät ja niitä käyttävät vain rekisterinpitäjä.</p> <p>Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.</p> <p>Analyysoinnissa poistetaan henkilöiden tunnistetiedot materiaalista.</p>

13. Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen	<p>EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:</p> <p>Oikeus peruuttaa suostumuksen Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)</p> <p>Oikeus saada pääsy tietoihinsa Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitellään häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)</p> <p>Oikeus tietojen oikaisemiseen Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti.</p> <p>Oikeus tietojen poistamiseen Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin • Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta • Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21) • henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti • henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi; <p>Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.</p> <p>Oikeus käsittelyn rajoittamiseen Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden • Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista • Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi • Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet. <p>Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)</p> <p>Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan Sanna Korpela</p> <p>sähköposti puh.xxx-xxxxxxx</p>
14. Automaattinen päätöksenteko	Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa
15. Oikeus tehdä valitus	Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle.