

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Liiketalouden kehittäminen ja johtaminen

Anne Malinen

Valmentava johtamiskulttuuri itseohjautuvuuden tueksi Tullissa

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Anne Malinen

Valmentava johtamiskulttuuri itseohjautuvuuden tueksi Tullissa, 70 sivua, 1 liite

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: lehtori Anu Kurvinen, LAB-ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli luoda yleiskuva siitä, millaista on valmentava johtamiskulttuuri työpaikalla sekä mitä myönteisiä vaikutuksia valmentavasta johtamisotteesta on organisaatiolle ja työntekijälle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten Tullin tietotyöntekijät kokevat tällä hetkellä Tullissa vallitsevan organisaatio- ja johtamiskulttuurin ja kuinka lähellä Tullissa tällä hetkellä vallitseva organisaatiokulttuuri on valmentavaa johtamiskulttuuria. Lisäksi selvitettiin Tullin tietotyöntekijöiden valmiutta valmentavaan johtamisotteeseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka case -organisaatio oli Tulli. Teoreettinen viitekehys rakentui pääasiassa valmentavan johtamiskulttuurin, työntekijän itsensä johtamisen sekä itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation käsitteistä ja suhteista toisiinsa. Tieto hankittiin pääosin tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista sekä kirjallisuudesta. Empiirisen osan aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla Tullin tietotyötä tekeviä henkilöitä. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä analyysillä.

Tutkimuksen perusteella valmentava johtamiskulttuuri palvelee organisaatiota ja työntekijää tukemalla työntekijän itseohjautuvuutta, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia, joka puolestaan kasvattaa organisaation tehokkuutta. Valmentavassa johtamiskulttuurissa ovat avainasemassa luottamuksen ilmapiirin rakentaminen, työntekijän osaamisen tukeminen, arvostava asenne ja vastavuoroisuus työyhteisön sisällä. Tutkimuksen perusteella Tullin organisaatiokulttuuri todettiin arvostavaksi, luottamukselliseksi, vuorovaikutteiseksi ja työntekijän osaamisen kehittymistä tukevaksi. Useat haastatellut kokivat kehittymismahdollisuuden työssään itseään eniten motivoivana ja innostavana. Tullin tietotyöntekijöillä todettiin olevan halua itseohjautua ja heillä todettiin olevan siihen jo paljon valmiuksia. Todettiin, että työntekijän itsensä johtamisen taitoja on mahdollista kehittää ja tähän esiteltiin työkaluja. Kehittämisehdotuksena kohdeorganisaatiolle mainittiin mm. palautteen antamisen lisääminen ja palautetaitojen vahvistaminen. Kehittämistä on myös Tullin ilmapiirissä, jota haastatellut eivät kokeneet erityisen innostavana.

Asiasanat: valmentava johtamiskulttuuri, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio

Abstract

Anne Malinen

Coaching leadership -culture to support self-directedness in Finnish Customs,
70 pages, 1 appendix

LAB University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Master of Business Administration

Master's Thesis 2020

Instructor: Ms Anu Kurvinen, Senior lecturer, LAB University of Applied Sciences

The purpose of the research was to provide an overview of what a coaching leadership culture is in the workplace context and what positive effects the coaching leadership culture has on the organization and the employee. In addition, the aim of the research was to describe how Finnish Customs' employees currently experience the organizational and leadership culture in Finnish Customs. Also was examined how close the organizational culture that currently prevails in Finnish Customs is to a coaching leadership culture. In addition, the readiness of employees for a coaching management culture was examined.

The research was conducted as qualitative case study. The case organization was Finnish Customs. The theoretical framework was mainly built on the concepts and relationships between coaching leadership culture, employee self-leadership, self-directedness and intrinsic motivation. Information for the theoretical part was gathered mainly from scholarly articles, research and literature. The data for empirical part of the research was collected by theme interview. The data was analyzed by using theory-based analysis.

The results of the research show that the coaching leadership culture serves the organization and the employee by supporting the employee's self-directedness, competence development and well-being at work, which in turn increases the organisation's efficiency. Building a climate of trust, supporting employee competence, an appreciative attitude and reciprocity within the work community are key to the coaching leadership culture. The research also showed that Finnish Customs' organizational culture was mainly perceived as supporting the development of the employee's competence. Several interviewees found the development opportunity the most motivating and inspiring in their work. Based on the results, Finnish Customs' information workers have a desire to be self-directed and already have a lot of capacity to do so. As the result of this thesis can also be said, that feedback giving skills and an inspiring atmosphere should be strengthened in Finnish Customs.

Keywords: coaching leadership, self-leadership, self-directedness and intrinsic motivation

Alkusanat

Kiitos Tapio Aaltoselle, Heikki Pajuselle ja Kalevi Tuomiselle kipinästä, joka kaksi vuotta sitten sytytti innostuksen minussa opinnäytetyöni aihetta kohtaan. Kipinä lensi päähäni kirjasta Syty ja Sytytä. Tämä ei varmasti jäänyt huomaamatta niiltä opiskelijakavereilta, jotka istuivat saman ”nuotion” ääressä keskustelemassa lukemistamme kirjoista Pasin vetämällä kirjadialogi -kurssilla syksyllä 2018. Kiitos Pasille inspiroivasta kurssista ja mahdollisuudesta kehittää dialogi -taitoja. Kiitos myös kaikille muille mainioille opettajille, joilta sain uusia eväitä tulevaisuuteen. Kiitos erityisesti opinnäytetyön ohjaajalleni Anulle kannustavasta ohjauksesta. Haluan kiittää matkaseurasta myös kaikkia opiskelijakavereitani, joihin minulla oli ilo tutustua tämän oppimatkan varrella.

Kiitos työnantajalleni sekä esimiehelleni tuesta sekä mahdollisuudesta opintopaaseen ja itseni kehittämiseen. Suuri kiitos kaikille kollegoille Tullissa, ketkä lupaudutte haastateltaviksi sekä Sarille ja Juhalle kiinnostavista keskusteluista opinnäytetyön aiheen parissa. Erityiskiitos Tarjalle kannustavista kommentteista ja lupautumisesta mentorikseni opinnäytetyöprosessissa.

Haluan erittäin lämpimästi kiittää lähipiiriäni ja kaikkia ystäviäni matkaseurasta, kaikenlaisesta tuesta ja kannustavasta myötäelämisestä monien haasteiden keskellä. Erityisesti haluan kiittää kahta elämäni tärkeintä opettajaa, lapsiani. Ootte parhaita!

Kahden vuoden päämäärätietoinen matka kohti ylempää korkeakoulututkintoa alkaa olla maalissa. Vaiherikkaassa opiskeluajassani on ollut paljon yhteistä Syty ja sytytä -kirjassa kuvattujen seikkailun vaiheiden kanssa. Tämä seikkailu on antanut mahdollisuuden ja työkaluja kehittää itsensä johtamisen ja itsensä valmentamisen taitoja sekä tehdä matkaa omaan sisimpäänsä ja toisten luo.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	10
1.4	Case-organisaatio.....	11
1.5	Näkökulma ja rajaukset.....	12
1.6	Aiemmat tutkimukset.....	13
1.7	Teoreettinen viitekehys	14
2	Tavoitteena itseohjautuva työntekijä	16
2.1	Itseohjautuvuus.....	16
2.2	Motivaatio ja innostus	17
3	Työntekijän itsensä johtaminen.....	20
3.1	Itsensä johtamisen käsite.....	20
3.2	Työntekijän itsensä johtamisen taitojen kehittäminen	23
3.3	Valmentava johtajuus itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä	26
4	Valmentava johtamiskulttuuri	27
4.1	Luottamuksen ilmapiiri	28
4.2	Osaamisen kehittäminen	30
5	Organisaatiokulttuuri	31
5.1	Kohti valmentavaa johtamiskulttuuria	33
5.2	Valmentava johtamisote käytännössä	34
6	Teoreettinen malli	34
7	Johtamiskulttuurin muutos valtionlaitoksissa ja Tullissa	36
8	Tutkimuksen toteutus.....	38
8.1	Tutkimusstrategia	38
8.2	Aineiston hankinta	39
8.3	Aineiston analysointi	41
9	Tutkimustulokset.....	42
9.1	Organisaatiokulttuuri - vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri.....	42
9.2	Organisaatiokulttuuri - osaamisen kehittäminen	47
9.3	Organisaatiokulttuuri - vastuun antaminen.....	49
9.4	Itsensä johtaminen - motivaatio ja innostus	49
9.5	Itsensä johtaminen - halu itseohjautua ja ottaa vastuuta	50
10	Johtopäätökset	51
10.1	Valmentava johtamiskulttuuri itseohjautuvuuden tueksi Tullissa?	51
10.2	Innostavan ilmapiirin kehittäminen Tullissa.....	53
10.3	Osaamisen vahvistamisen tukeminen	56
10.4	Palaute mahdollistaa kehittymisen	57
10.5	Työntekijät haluavat ottaa vastuuta	58
10.6	Yhteenveto	59
10.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	61
10.8	Jatkotutkimusaiheita	63
	Kuvat.....	65
	Lähteet.....	66
	Liitteet: Liite 1: Teemahaastattelun runko	

1 Johdanto

Ilman miestä, jonka jalka on nyt puuta, olis arkipäivä kuudes joulukuuta, lauletaan Pertti Mäenpään sanoittamassa laulussa. Kappaleen sanat muistuttavat meitä tänä päivänä ”talvisodan hengestä”. Siitä, miten Suomen kansa ylitti itsensä ylivoimaisen uhkan edessä 80 vuotta sitten ja miten me nykysuomalaiset saamme nauttia siitä tänä päivänä.

Maailma ei tule koskaan valmiiksi, joten ”taistelu” jatkuu edelleen, vain eri muodossa, sillä uhkat ovat vaikeammin hahmotettavia kuin 80 vuotta sitten. Tämä tuli todistettua tänä keväänä, kun tuntematon vihollinen nimeltään COVID-19 jalkautui ääneti keskuuteemme ja asetti mm. työntekemisen tavat uuteen uskoon nopealla aikataululla.

Ihmiskunta elää tällä hetkellä murroskautta ja muutosten aikaa, joten myös suomalaisten on oltava valmiita muuttamaan toimintatapojaan sekä ottamaan vastuuta omasta tekemisestään. Lähdemäki-Pekkisen mukaan *elämme muun muassa keskellä ekologista kriisiä ja edessämme on valtava koko yhteiskunnan muutos, jossa ruoan tuotanto, energijärjestelmä, kuluttaminen ja moni muu yhteiskunnan keskeinen rakenne täytyy toteuttaa uudella tavalla ekologisten reunaehtojen mukaisesti*. (Lähdemäki-Pekkinen 2020.) Toteuttamiseen tarvitaan suomalaisten yhteistä tahtoa, ”Suomi 100 -henkeä”.

1.1 Taustaa

Martelan & Jarenkon mukaan työelämän murros on vääjäämätön tosiasia. Suomeakin ravistelevan rakennemuutoksen seurauksena työpaikkojen innovaatio- ja uusiutumiskyvystä on tullut yhä kriittisempiä menestystekijöitä. Suomalaisen työn tulevaisuus on paljolti kiinni siitä, uskaltavatko johtajat päästää irti. (Martela & Jarenko 2017, 199.) Ristikankaan & Ristikankaan mukaan monet organisaatiot toimivat vielä autoritaarisessa, sillojen johtamiskulttuurissa, jossa organisaation ylin johto määrää täysin toiminnan suunnan ja tieto päätöksistä valuu alaspäin. Ajatellaan, että ylin johto omistaa kaikkein eniten viisautta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 270.) Asiantuntijatehtävissä toimiviin työntekijöihin, joina tänä päivänä suuri osa suomalaisista toimii, ei voida kuitenkaan soveltaa perinteistä käskyttävää johtamiskulttuuria (Aitta 2012, 10).

Työelämän jatkuvan muutoksen takia työntekijöiden innostus, jatkuva uuden oppiminen ja itseohjautuvuus ovat jatkossa ehtoina organisaation menestymiselle. Martelan & Jarenkon mukaan *olipa toimiala melkein mikä tahansa, uudet teknologiat tulevat tarjoamaan useita ennakoimattomia uusia mahdollisuuksia ja valittuihin mahdollisuuksiin tarttumisen tulee olla hyvin nopeaa. Siksi nyky maailmassa yhä olennaisempi menestystekijä on yrityksen ketteryys eli sen kyky reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.* (Martela & Jarenko 2017, 19.) Tämä vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja organisaatioilta uudenlaista ja ketterämpää johtamisrakennetta ja vastuun jakamista myös työntekijöille.

Työntekijöiden osaamisen, motivaation ja sitoutumisen merkitys kasvaa organisaatioissa. Ståhle ja Grönroos (1999) esittävät alenevan tuotoksen lain, jossa mahdollisimman tehokkaasti järjestettyyn, pysähtyneen kasvun systeemiin tehdyt lisäpanostukset tuottavat koko ajan vähemmän. Kyseisen lain mukaan esimerkiksi työntekijöiden kapasiteetin tehostamisella ei siis voida saavuttaa enää kilpailuetua. Alenevan tuotoksen laki ei sen sijaan vaikuta tietopääomaan, johon myös ihmisten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen kuuluvat. (Viitala 2005, 11-12.)

Myös ”Duunissa Suomelle” kouluttajat, LUT yliopiston tietojohdamisen professori Kirsimarja Blomqvist ja Väestörekisterikeskuksen VAHTI-pääsihteeri Kimmo Rousku, pitävät tärkeänä, että tulevaisuudessa organisaatiot ja esimiehet kannustavat ja rohkaisevat työntekijöitä hankkimaan ja jakamaan tietoa. Heidän mukaansa johtamisen merkitys asiantuntijoiden tiedon ja osaamisen jakamisessa ovat keskiössä, samoin myönteisen ilmapiirin synnyttäminen. (Blomqvist & Rousku 2019.)

Viitalan mukaan, työntekijöiden asiantuntijuuden ja pätevyyden kasvaessa sekä teknologian kehittyessä, käskemisen ja valvomisen aika on paljolti ohi ja on tullut tilaus uudentlaiselle johtajuudelle. Muuttuvassa ympäristössä johdettavat odottavat johtajalta ennen muuta kykyä osoittaa päämääriä, suuntaa sekä tärkeysjärjestystä asioille. Johdettavat tarvitsevat johtajia, joiden koetan huolehtivan heidän parhaastaan ja joihin halutaan luottaa ja sitoutua. (Viitala 2005, 295-296.)

Tulevaisuudessa omat haasteensa asettaa myös se, että yhteiskunnan rakenne on Suomessa muuttunut siten, että syntyvyys on jatkuvasti vähentynyt. Väestöliiton vuoden 2015 perhebarometristä selviää, että suomalaiset haluavat yhä vähemmän lapsia. Yhtenä syynä lasten hankkimatta jättämiseen mainittiin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmat. (Väestöliitto 2015.) Syntyvyyden lasku ja samanaikainen suurten ikäluokkien poistuminen työelämän näyttämöltä on aiheuttanut sen, että tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan yhä pidempää jaksamista työelämässä.

Lisäksi julkisen sektorin haasteena on myös kestävyysvaje eli julkisen talouden velkaantuminen julkisten menojen kasvaessa väestön ikääntymisen takia. Julkisen sektorin tehtävät hoidetaan yhä pienemmillä resursseilla. Näin ollen viranomaisten tehokkuus ja jaksaminen nousevat tärkeiksi asioiksi valtionhallinnossa.

Ristikankaan & Ristikankaan mukaan edellä mainittu työikäisten määrän väheneminen aiheuttaa lähitulevaisuudessa pulan työelämän osaajista ja näin ollen organisaatioiden on kuunneltava ns. Y-sukupolven (1980-2000 syntyneet) toiveita. Y-sukupolven edustajat arvottavat elämää ja työntekoa eri tavalla kuin aikaisemmat vuosikerrat. Heille tärkeää on tehdä työtä, jolla on merkitystä ja arkeen on mahdollista muutamakin sisältöä kuin työ. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18-19.)

Myös Sydänmaanlakan mukaan perinteiseen johtamiseen tuovat haasteita tulevaisuudessa muun muassa; yhä nopeammin muuttuva ja globaali toimintaympäristö sekä perinteisen suorituksen johtamisen toimimattomuus. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on organisaatioiden ja työntekijöiden kyettävä uudistumaan jatkuvasti ja nopeasti sekä etsimään uusia tapoja toimia. Tärkeiksi asioiksi tulevaisuudessa nousevat; tiimien ja verkostojen hallinta, strategisen ajattelun vieminen koko organisaatioon, valmentava / jaettu johtajuus ja uudenlainen yhteistyö, itsensä johtamisen osaaminen sekä innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen. (Sydänmaanlakka 2010).

Se, mikä on toiminut työelämässä ja johtamisessa ennen, ei ole siis paras vaihtoehto enää. Jotta hyvä tulevaisuus Suomessa on mahdollista, tulee työnantajien kyetä vastaamaan nykypäivän haasteisiin ja uudenaikaiseen johtajuuteen. Ristikan-

kaan & Ristikankaan mukaan valmentava johtajuus ei ole tänä päivänä sattumalta nousemassa keskeiseksi johtamisen valtavirraksi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18).

Suomen tulee löytää keinoja pysyä mukana globaalissa kehityksessä ja jatkuvassa muutoksessa. Jotta tämä onnistuisi, on hyödynnettävä työntekijöiden monipuolista potentiaalia sekä vahvistettava työntekijöiden innostusta, itseohjautuvuutta, itsensä johtamista ja jatkuvaa oppimista. Uutelan mukaan *valmentavassa johtamisessa yhdistyvät niin organisaation kuin yksilönkin tavoitteet ja se on hyvä työkalu oppimiseen ja itseohjautuvuuden kehittämiseen* (Uutela 2019). Myös Kiviojan ym. mukaan valmentava johtamisote tukee työntekijän itseohjautuvuutta (Kivioja ym. 2019).

Työyhteisössä tavoitteena tulisi olla se, että työntekijät pystyvät ottamaan vastuun omasta tekemisestään ja heistä tulee mahdollisimman itseohjautuvia. Valmentavan johtamiskulttuurin tärkein tehtävä on tukea ja auttaa työntekijöitä itseohjautumaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa luodaan yleiskuva siitä, millaista on valmentava johtamiskulttuuri työpaikalla sekä mitä myönteisiä vaikutuksia valmentavasta johtamisotteesta on organisaatiolle ja työntekijälle.

Tutkimuksen tavoite on kuvata, miten case-organisaatio Tullin tietotyöntekijät kokevat tällä hetkellä Tullissa vallitsevan organisaatio- ja johtamiskulttuurin ja kuinka lähellä Tullissa tällä hetkellä vallitseva organisaatiokulttuuri on valmentavaa johtamiskulttuuria. Lisäksi selvitetään Tullin työntekijöiden valmiutta valmentavaan johtamisotteeseen.

Päätutkimuskysymys on:

Miltä osin Tullin virkamiesten kokemukset Tullin organisaatiokulttuurista vastaavat valmentavaa johtamiskulttuuria ja millainen valmius Tullin työntekijöillä on valmentavaan johtamisotteeseen?

Alakysymykset ovat:

Millaista on valmentava johtamiskulttuuri?

Millä tavoin valmentava johtamiskulttuuri palvelee organisaatiota ja työntekijää?

Mitä taitoja valmentava johtamisote edellyttää työntekijältä?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään pääsemään tutkimalla sekä teoriaa että tekemällä empiirinen tutkimus. Teoriaosuudessa tutkitaan tutkimusaiheeseen liittyviä käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella. Empiirisen tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miltä osin Tullin tietotyötä tekevien henkilöiden kokemukset Tullin nykyisestä organisaatiokulttuurista vastaavat valmentavaa johtamiskulttuuria. Lisäksi työntekijöiltä kartoitetaan teoriakatsauksessa esiin nousseita valmentavaa johtamisotetta tukevia valmiuksia.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimuksella pyritään selvittämään Tullissa tällä hetkellä vallitsevaa organisaatiokulttuuria sekä työntekijöiden valmiuksia valmentavaan johtamisotteeseen. Todellisen organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden valmiuksien selvittämiseksi on kysyttävä työntekijöiden itsensä kokemusta ja näkemystä asiasta. Vallin mukaan laadullinen tutkimus sopii, kun tehdään esiselvitystä johonkin suurempaan hankkeeseen ja sitä käytetään erityisesti, kun halutaan antaa ääni tietyille rajatulle ihmisryhmälle (Valli, 2018). Tuomen & Sarajärven mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa teemaa voidaan käsitellä syvemmin suppean kohdejoukon kokemusten ja näkemysten kautta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus (case-tutkimus), jonka case-organisaatio on Tulli. Hirsjärven ym. mukaan *tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi, kun etsitään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia*. Tapaustutkimukselle on ominaista, että se pyrkii selvittämään jotakin, mikä ei ole ennalta tiedossa ja kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2001, 123.)

Tässä tapauksessa tapaustutkimuksen avulla selvitetään Tullin organisaatiokulttuuriin ja valmentavaan johtamisotteeseen liittyviä kehittämistarpeita Tullin yksilöiden näkökulmasta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitaan haastattelut, koska tutkimusaineistona käytetään ihmisten kokemuksia. Tuomen & Sarajärven mukaan haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun kartoitetaan haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee, on järkevää haastatella ihmistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Myös Hirsjärven ym. mukaan *laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille*. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valitaan usein haastattelu, koska silloin haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään mahdollisimman vapaasti ja tutkija voi myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2001, 155.)

1.4 Case-organisaatio

Tutkimuksen case -organisaatio Tulli on valtiovarainministeriön tulosohtajaama valtionhallinnon organisaatio. Tullin tehtävä on edistää tavarakaupan sujuvuutta, varmistaa sen oikeellisuus, tarjota palveluita, suojata yhteiskuntaa, ympäristöä ja kansalaisia sekä kantaa tavaraverot. Kaikki Tullin toiminta perustuu Euroopan unionin ja Suomen valtion säätämiin lakeihin. Tullin tehtäväkenttä on hyvin moninainen ja Tullissa toimii pääjohtajan alaisuudessa; esikunta, sisäinen tarkastus, valtion edun- ja oikeuden valvonta, tullilaboratorio, ulkomaankauppa- ja verotusosasto, valvontaosasto, hallinto-osasto ja toimipaikkaosasto. (Tulli 2020.)

Tullin, kuten muidenkin asiantuntijaorganisaatioiden, on löydettävä uusia keinoja pysyä mukana työelämän jatkuvassa muutoksessa ja vastattava kiihtyvään kilpailuun osaavasta työvoimasta. Tällä hetkellä Tullin palveluksessa on noin 1900 henkilöä ja Tullista eläköityy joka vuosi 100 henkilöä vuoteen 2026 saakka. Vuoteen 2026 mennessä puolet Tullin henkilöstöstä tulee vaihtumaan joko eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi. (Madetoja 2020.)

1.5 Näkökulma ja rajaukset

Organisaatiolle on eduksi, että henkilöstö voi hyvin ja on sitoutunut ja innostunut työstään. Näin ollen tämän tutkimuksen tärkein näkökulma valmentavaan johtamiseen on työntekijän näkökulma. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti, miten valmentava johtamiskulttuuri vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja innostukseen.

Tutkimuksessa pohditaan valmentavaa johtamiskulttuuria myös organisaation ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Erityisesti tarkastellaan sitä, miten valmentava johtamiskulttuuri vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen ja hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin sekä itsensä johtamisen tarkempi tarkastelu, jotka laajoina ilmiöinä vaativat kokonaan omat tutkimuksensa.

Valmentava johtamiskulttuuri vaatii esimiehiltä paljon monenlaista osaamista, kuten valmentavien työkalujen ja menetelmien käyttötaitoa. Lisäksi esimiehiltä vaaditaan mm. luottamuksen rakentamista, arvostavaa asennetta sekä kuuntelemisen ja oivaltavien kysymysten esittämisen taitoa. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan kuitenkin kokonaan valmentava esimiestyö ja esimiehen näkökulma, eli millä tavoin valmentava johtaminen palvelee esimiestä ja mitä valmentava johtaminen edellyttää esimieheltä.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan kokonaan myös laaja ja tärkeä aihealue; valmentava tiimityö, yhteisen työn tekemisen taidot ja tiimin näkökulma, eli miten valmentava johtamiskulttuuri palvelee työyhteisön tiimityötä ja yhdessä oppimista sekä se, mitä se edellyttää näiltä.

Tullin tehtäväkenttä on hyvin moninainen ja tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus rajataan siten, että tutkimuksessa haastatellaan vain tietotyötä tekeviä henkilöitä Tullin eri yksiköistä.

1.6 Aiemmat tutkimukset

Valmentavaa johtamista on tutkittu paljon Pro Gradu -tutkielmissa ja opinnäytteissä erilaisissa case-organisaatioissa erityisesti esimiehen ja organisaation näkökulmista. Aihetta on tutkittu jonkin verran myös työntekijän näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia asiantuntijajulkaisuja sekä aiempia tutkimuksia ovat;

- Helsingin yliopiston tutkijatohtori FT Frank Martelan tutkimukset sisäiseen motivaatioon liittyen sekä VTM Karoliina Jarenkon tutkimukset tulevaisuuden työelämästä ja heidän edellä mainittuja aiheita koskeva kirjallisuus sekä muut julkaisut
- FT Pentti Sydänmaanlakan tutkimukset, kirjallisuus ja artikkelit itsensä johtamiseen sekä älykkääseen johtajuuteen liittyen
- Persoonallisuuden sekä sosiaali- ja kehityspsykologian tutkija, psykologian professori Carol S.Dweckin motivaatiota ja jatkuvaa kehittymistä koskeva kirjallisuus
- Valmentavan johtamisen asiantuntijoiden TM Vesa Ristikankaan ja VTM Marjo-Riitta Ristikankaan valmentavaa johtajuutta käsittelevä kirjallisuus
- Ulla Uutelan tuore (2019) väitöskirja valmentavan esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tukemisessa.
- Ria Parppein (2008) väitöskirja, jonka tavoitteena oli selvittää, mitä toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja business coachingilla voidaan kehittää.
- Ganderin tutkimus (2009) työpaikan muodollisen kontrolloinnin ja työntekijän motivaation yhteydestä
- Ladyshevskyn tutkimukset (2010) esimies-alaisuudesta mm. luottamuksen merkityksestä
- Andersonin tutkimus (2013) valmentavan johtamisen kaksisuuntaisuudesta ja vastavuoroisuudesta
- Ellingerin & Bostromin tutkimus (1999) valmentavan esimiehen roolista voimaannuttajan ja mahdollistajana ja alaisten osaamisen jatkuvan kehittymisen tukijana.

Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia aiempia YAMK opinnäytetöitä ja Pro Gradu -tutkielmia ovat;

- Verohallinnolle tehty YAMK opinnäytetyö (2013), jossa on tutkittu, miten esimiestyötä voidaan muuttaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta enemmän valmentavan johtamisen suuntaan suuressa valtakunnallisessa julkisorganisaatiossa.
- YAMK opinnäytetyö (2011) valmentavasta johtajuudesta ja sen kehittämisestä kohdeorganisaatiossa sisältäen työkalupakin valmentavan johtajuuden kehittämiseksi organisaatiossa.
- YAMK opinnäytetyö (2015) valmentavan johtamisen ydintaidoista.
- YAMK opinnäytetyö (2020) työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa satujen palautteiden merkityksestä asiantuntijalle.
- Kansaneläkelaitokselle tehty Pro Gradu -tutkielma (2017), jossa on tutkittu, miten valmentava johtaminen toteutuu henkilöstön osaamisen kehittämisessä Kelan asiakaspalvelutyössä työntekijöiden näkökulmasta.
- Kansaneläkelaitokselle tehty Pro Gradu -tutkielma (2019) koskien asiantuntijoiden työhyvinvointia itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

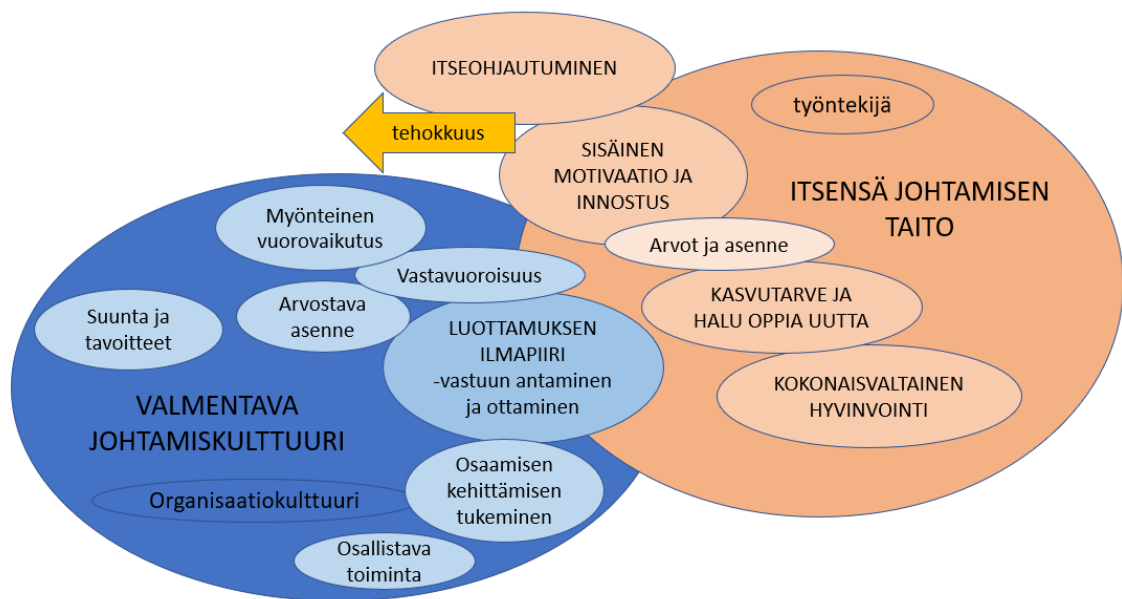
Tullin osalta valmentavaa johtamista tai työntekijän itsensä johtamista ei ole aiemmin tutkittu. Sari Pellikka on tutkinut (2019) Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle tekemässään harjoitustyössä Tullin toimintakulttuurin kehittämistä kilpailuvien arvojen viitekehyksen ja organisaation olettamusten hyödyntämisen kautta. Harjoitustyön johtopäätöksenä voidaan mainita, että voimaannuttavan ja tuloksellisen työskentelyn kannalta keskeistä on, miten Tullissa onnistutaan luomaan yhteinen tahtotila, suunta ja tavoitteet, sekä yhteisellä valmistelulla ja ideoinnilla tekemään näistä kaikille yhteisiä sekä kokeilemalla oppimaan ja kehittymään (Pellikka 2019).

1.7 Teoreettinen viitekehys

Teoriaosassa keskitytään tarkastelemaan pääasiassa kahta tutkijan mielestä tärkeää teemaa; työntekijän itsensä johtaminen ja valmentava johtamiskulttuuri. Tutkimuksen teoriaosa käsittelee yleisesti, mitä itsensä johtaminen ja valmentava johtamiskulttuuri ovat. Teoriaosassa kuvataan myös valmentavan johtamisen

suhdetta työntekijän sisäiseen motivaatioon, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja itseohjautumiseen. Teoriaosassa avataan myös organisaatiokulttuurin ja luottamuksen käsitteitä. Pyritään myös lisäämään ymmärrystä siitä, mitä taitoja valmentava johtamisote vaatii työntekijältä ja mitä valmentavan johtamisen onnistuminen organisaatiossa edellyttää organisaatiokulttuurilta.

Perehdyttyään edellä mainitun teoreettisen viitekehyksen käsitteisiin, tutkija kuvasi teoreettisen mallin (kuva 1), joka kuvaa käsitteiden riippuvuutta ja suhteita toisiinsa. Teoreettinen malli kuvataan tarkemmin jäljempänä luvussa 6.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys teoreettisen mallin avulla kuvattuna.

Teoreettinen tietoperusta tutkimukseen haetaan pääasiassa tutkimuksen aihealueita käsittelevistä tieteellisistä artikkeleista sekä tutkimuksista ja kirjallisuudesta sekä ajankohtaisista asiantuntijajulkaisuista ja -koulutuksista.

2 Tavoitteena itseohjautuva työntekijä

Liikkeenjohdon professori Hamelin mukaan organisaation tehottomin toiminto on johtaminen (Hamel 2011). Martelan ja Jarenkon mukaan käskyttävällä ja hierarkisella organisaatiolla, jossa ylin johto organisoii työn tekemisen tavan, on useita ongelmia. Ensinnäkin päätöksenteossa jää valtaosa organisaation resursseista hyödyntämättä ja toiseksi monet kokeilut ja tarpeelliset muutokset toteutuvat liian hitaasti tai jäävät kokonaan tekemättä hyväksymisketjujen kankeuden vuoksi. Tällainen ahtaassa laatikossa oleminen ei työntekijän näkökulmasta katsoen ole motivoivaa, eikä anna edellytyksiä kukoistaa ja kehittää toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela ja Jarenko 2017, 17.)

2.1 Itseohjautuvuus

Sydänmaanlakan mukaan organisaatioiden madaltuminen ja työympäristön nopea muuttuminen vaatii yksilöltä nopeaa reagointia, luovuutta, joustavuutta ja jatkuvan uudistumisen kykyä (Sydänmaanlakka 2017, 16). Martelan ja Jarenkon mukaan itseohjautuvuus on tänä päivänä noussut keskiöön kolmen asian takia. Syyt ovat tiedonkulun nopeutuminen ja toimintaympäristön monimutkaistuminen, rutiinityön väheneminen ja luovan asiantuntijatyön lisääntyminen sekä moderni informaatioteknologia. (Martela ja Jarenko 2017, 11.) Tänä päivänä organisaatioissa peräänkuulutetaan ketteryyttä ja itseohjautuvat työntekijät voivat tarjota tätä organisaatiolle.

Ahleskogin mukaan itsejohtajuudessa työntekijä on sisäistänyt vastuun tavoista, joilla päästään tavoitteisiin sekä itse tavoitteet. Itsejohtajuuden omaava yksilö miettii, mitä hänen tulisi tehdä. Lisäksi hän pohtii, miksi hän tekee asiaa ja onko asian tekeminen järkevää. Itsejohtajuus tukee innovaatioiden syntymistä, koska yksilöllä on vapaus kehittää uusia ideoita eikä ainoastaan päättää, miten toteuttaa jo keksittyjä ideoita. Näin yksilö hakeutuu todennäköisemmin uuden ja tuotavan toiminnan äärelle. (Ahleskog 2018.)

Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) (Deci & Ryan 1977) ytimessä on näkemys ihmisestä toiminnallisena olentona, joka aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja itselleen merkittäviä asioita. Evoluutio on muokannut ihmisistä aktiivisia mielekkäiden haasteiden etsijöitä. On jopa esitetty (Hui-

zinga 1949), että mielikuvituksemme ja kykymme leikkisyyteen on ihmislajin menestyksen ja kehityksen keskeinen ennakoedellytys. (Martela ja Jarenko 2014, s. 13.)

Decin ja Ryanin (1991) mukaan ihmisellä on olemassa kolme primaaria psykologista tarvetta: kompetenssin tarve, itseohjautuvuuden tarve ja liittymisen tarve. Itseohjautuvuuden tarve käsittää yksilön pyrkimykset olla oman toimintansa alkuunpanija (deCharms, 1968). Se liittyy yksilön hallinnan tunteeseen suhteessa oman käyttäytymisen ohjaukseen ja koskee yksilön halua kokea, että toiminta on itselähtöistä. (Sundholm 2000, 17.)

Martelan ja Jarenkon mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuminen edellyttää yksilöltä kykyä itsemotivoitua ja hänellä on oltava päämäärä sekä riittävästi osaamista. (Martela ja Jarenko 2017.) Kiviojan ym. mukaan valmentava johtamisote tukee työntekijän itseohjautuvuutta, silloin kun työntekijällä on siihen kykyä ja halua (Kivioja ym. 2019). Työntekijän itseohjautuminen, itsensä johtaminen ja motivaatio liittyvät läheisesti toisiinsa.

2.2 Motivaatio ja innostus

Työntekijän motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee työtään mielellään ja nauttii työnsä tekemisestä. Martelan & Jarenkon mukaan tekemisestä voi motivoitua kahdella tavalla: sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jolloin ihmisen ajatellaan olevan passiivinen olento, joka lähtee toimimaan vain kielteisen kepin tai myönteisen porkkanan avulla. (Martela ja Jarenko 2014, 14.)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia asioita. Sisäisesti voi motivoitua kahdella tavalla: sisäistetyn tai sisäsyntyisen motivaation kautta. Sisäistetyn motivaation valitessa tekeminen tuntuu arvokkaalta, sillä se kytkeytyy yksilölle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin, kun taas sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on innostavaa. (Martela ja Jarenko 2015, s. 32.)

Aaltosen ym. mukaan sisäinen innostus motivoi ulkoisia palkkiota enemmän ja henkilökohtaisten vahvuuksien käyttäminen on tie sisäiseen motivaatioon. Kun

ihminen pääsee käyttämään vahvuuksiaan, hän nauttii ja on luonnollisesti motivoitunut tekemisestään. Työn pitää olla myös riittävän vaihtelevaa ja sopivan haasteellista ja tavoitteiden pitää olla selkeitä. Ihmisen pitää myös pystyä näkemään työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. Ihminen kokee mielihyvää, kun voi käyttää työssä henkisiä voimavaroja ja kehittyä. Ihmisen tulee tuntea, että työ on merkityksellistä ja arvokasta. Ilman sisäisen motivaation heräämistä ei tapahdu aitoa sitoutumista ja mielenkiinnottomassa työssä ihminen palaa loppuun. (Aaltonen ym. 2005.)

Piha ym. 2012 toteavat tutkimuksessaan, että Aalto-yliopiston opiskelijoista valtaosalle (89%) työn merkityksellinen sisältö katsottiin tärkeimmäksi asiaksi, kun toimeentulon ansaitsemista korosti vain 57% vastaajista (teoksessa Martela, F. ja Jarenko, K. 2014). Haastavat sekä mielenkiintoiset projektit motivoivat työntekijöitä ja henkilöstö arvostaa sitä, että heidän potentiaalinsa huomioidaan (Edgar ym. 2014, 494).

Työntekijän innostus työtään kohtaan näkyy tehokkuutena ja itseohjautuvuutena, mikäli siihen annetaan mahdollisuus. Martelan & Jarenkon mukaan ihmisen innostus syntyy sisäisestä motivaatiosta. Tutkimus (Deci & Ryan 2000c) on vahvistanut ihmisen olevan luonnostaan aktiivinen ja mielekkästä tekemisestä syttyvä olento. Erilaiset lannistavat rakenteet työpaikalla voivat kuitenkin tukahduttaa työntekijän luontaisen kyvyn sisäisen motivaation. Taloustieteessä ei Nobel-voittaja Edmund Phelps mukaan riittävästi huomioida ihmisen innostusta ja motivaatiota menestyksen tekijöinä. Aktiivisen innostuksen sijaan monessa organisaatioissa mitataan passiivista työtyytyväisyyttä. (Martela ja Jarenko 2014, 3, 65) Työtyytyväisyys on kuin työpaikan katto - perusasia, jonka onkin oltava kunnossa.

Rasilan ja Pitkosen mukaan haasteellinen työ palkitsee itsessään useimpia ihmisiä, siksi on tärkeää motivaation säilymisen kannalta, että työtehtävät eivät ole liian helppoja suhteessa työntekijän osaamiseen. Toisaalta tavoitteiden tulee kuitenkin olla realistisia, jotta työntekijä voi onnistua. (Rasila ja Pitkonen 2010, 20-21.) Kuvassa 2 kuvataan miten Warrin ja Hakasen mukaan kiinnostava ja sopivan haasteellinen työ lisää työntekijän sisäistä innostusta ja energiaa ja muodostaa näin kestäväen työhyvinvoinnin ja työtehon. Epäkiinnostava työ puolestaan, joko

passivoi ja leipäännyttää työntekijän tai jos siihen yhdistetään vielä jatkuva kiire, se lisää työntekijän negatiivista energiaa ja saa näin aikaan jatkuvan työstressin, jopa burnoutin. (Warr 1999, Hakanen 2004.)



Kuva 2. Työntekijän kestävä työteho ja hyvinvointi syntyy draivin ja innostuksen kautta (mukaillen Warr 1999, Hakanen 2004).

Martelan mukaan on tutkittu, mitä innostus synnyttää työpaikalla ja tutkimuksen tulos osoittaa, että kannattavuuden parantaminen lähtee liikkeelle henkilöstön hyvinvoinnista. Kun henkilöstö kokee, että organisaatio palvelee heitä ja heidän hyvinvointi kasvaa, syntyy palvelun arvoketju, jossa henkilöstö haluaa myös palvella organisaatiota ja sen asiakkaita hyvin. Tutkimus osoittaa myös, että työntekijöiden innostus ennustaa myös organisaation tuloksellisuutta, sillä innostuneet ihmiset ovat proaktiivisempia ja innokkaampia oppimaan uutta ja ottavat enemmän vastuuta tekemisestään. Innostuneet työntekijät eivät myöskään kärsi stressistä, joka edelleen parantaa työntekijän kokonaishyvinvointia. (Martela 2020.) Työntekijän sisäinen innostus ja työpaikan innostava ilmapiiri siis muodostavat työntekijän hyvinvoinnin kehän.

Muodollisen kontrolloinnin on puolestaan todettu tutkimusten mukaan vähentävän yksilön sisäistä motivaatiota. Ganderin mukaan, kun muodollista kontrollointia verrataan epämuodolliseen kontrollointiin, muodollisessa kontrollijärjestelmässä vastuu henkilöstön käyttäytymisestä on johdolla, eikä työntekijöillä itsellään ja tämä lisää työntekijöiden turhautumista (Gander 2009, 107). Martela ja Jarenko toteavat, että mitä enemmän työntekijöitä kontrolloidaan, sitä vähemmän he tekevät muuta kuin mitä käsketään (Martela ja Jarenko 2015).

Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan muodolliset ulkoiset palkitsemisjärjestelmät ohjaavat työntekijöiden ajankäyttöä ja toimintaa. Sanotaan, että ”Sitä saa, mitä mitataan”. Yksilökeskeisen seuranta- ja palkitsemisjärjestelmän heikkous on se, että järjestelmä ohjaa toiminnan yksilökeskeiseksi, jolloin ryhmän potentiaali jää käyttämättä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 272.)

Valmentavassa johtamisotteessa ollaan kiinnostuneita yksilöiden sisäisistä motivaattoreista ja otetaan huomioon, että yksilöitä motivoivat eri asiat.

3 Työntekijän itsensä johtaminen

Itsensä johtamista voi tarkastella erilaisista näkökulmista, kuten; oivallus myönteisen ajattelun voimasta, itsensä johtaminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, ajatusten johtamisesta itsensä johtamiseen, motivoinnista voimaantumiseen ja työn hallinnasta elämän hallintaan (Sydänmaanlakka 2017, 35).

3.1 Itsensä johtamisen käsite

Tieteenalana itsensä johtamisen voidaan katsoa olevan melko nuori, mutta moniulotteinen. Neck ja Manz kertovat itsensä johtamisen pohjautuvan pääasiassa kahteen psykologian osa-alueeseen: sisäiseen motivaatioteoriaan ja sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan, jonka lisäksi itsensä johtaminen liittyy läheisesti myös motivaatioteoriaan ja johtajuusteoriaan. (Neck & Manz 2007, 5.) Manzin & Simsin mukaan itsensä johtaminen on itsen kohdistuva vaikutusprosessi, jonka tuloksena yksilö kykenee itseohjautumaan ja itsemotivoitumaan (Manz & Sims 1991, 23).

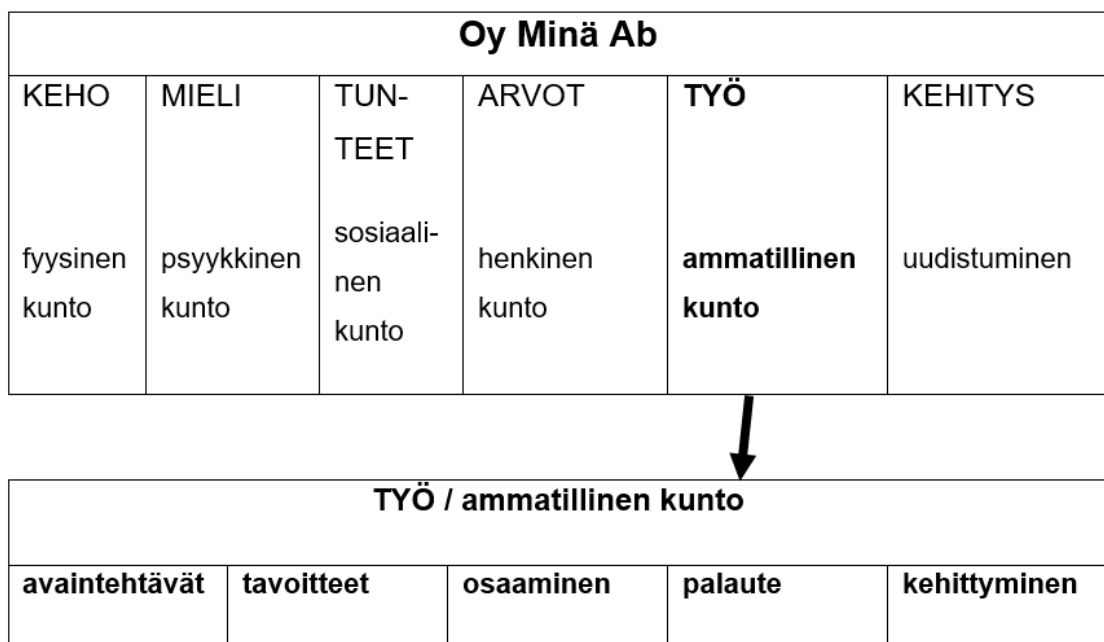
Sydänmaanlakan mukaan yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi edellyttää, että yksilö ottaa vastuun oman osaamisen kehittämisestä sekä omasta hyvinvoinnistaan ja alkaa johtaa itseään (Sydänmaanlakka 2017, 16). Myös organisaation menestyksen kannalta henkilöstön kehittyminen ja hyvinvointi on erittäin tärkeää. Hintsan, Heikkilän ja Sydänmaanlakan mukaan ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi on edellytys ihmisen sisäisen motivaation syttymiseen. Samaan aikaan juuri henkilöstön motivaatio on Åkerbergin mukaan organisaation kaikkein arvokkain menestystekijä, viitaten Jim Collinsin kirjaan *Hyvästä paras*, jossa tutkitaan tekijöitä, jotka erottavat pitkällä aikavälillä parhaiten menestyvät yritykset hyvistä yrityksistä. (Heikkilä 2009; Sydänmaanlakka 2017; Åkerberg 2017; Hintsan 2019.)

Hintsan mukaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet ovat: ydin (sisäinen motivaatio), yleinen terveys, fyysinen aktiivisuus, ravinto, uni ja palautuminen, biomekaniikka sekä henkinen energia. Hintsan hyvinvointimallin mukaan ihmisen kokonaishyvinvointi lähtee liikkeelle siitä, millaiset arvot ja periaatteet ihmisellä on, tunnistaako ihminen arvonsa ja toimiiko hän niiden mukaan. Ihmisen kokonaishyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihmisen arvot ovat tasapainossa konkreettisen tekemisen kanssa. Hintsan hyvinvoinnin mallin mukaan, kun ihminen itse voi hyvin, sivutuotteena syttyy innostus ja hyvä suorituskyky sekä tehokkuus ja kasvutarve. (Hintsan 2019.) *Myös Jalavan (2002) mukaan ihmisillä on lähtökohdallisesti tarve kasvaa ja kehittyä. Ja mikäli niin ei ole, jotkut ulkoiset tekijät estävät kasvutarpeen ilmaantumisen.* (Viitala 2005.)

Valtiokonttorin Kaiku-työelämäpalvelujen kehityspäällikkö Liisa Virolainen kuvaa hyvin yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin moniulotteisuutta. Virolaisen mukaan yksilöiden perustarpeita organisaatioissa ovat nähdä ja kuulla tuleminen, arvostettuna oleminen ihmisenä ja työntekijänä sekä johonkin merkitykselliseen myötävaikuttaminen. Edellä mainittujen tarpeiden tyydyttyneisyys vaikuttaa yksilön halukkuuteen jakaa omaa osaamistaan ja antaa panostaan kokonaisuuden hyväksi. Lisäksi se vaikuttaa yksilön tunteeseen siitä, kuinka paljon hän kokee saavansa tukea työnsä ja sitä kautta elämänsä hallintaan. Työhyvinvointi rakentuu yhteistyöllä ja sen kautta kuvastuu yhteisön tila, rakenteet, roolien selkeys, prosessien toimivuus, todelliset arvot ja vallalla olevat asenteet sekä johtamistapa. Yksilön hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat mm. yksilön riittävä fyysinen

ja psyykinen kunto, levon sekä yksityis- ja työelämän tasapaino, yhteistyökyky, ihmissuhteet, arvot ja asenteet, tunteiden hallinta, kehittymismahdollisuus sekä toisten ja elämän arvostaminen. Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan (työ)hyvinvointiinsa sekä toisten työssä viihtymiseen. (Virolainen 2006.)

Sydänmaanlakka käyttää Oy Minä Ab -mallia kuvaamaan itsensä johtamisen viitekehystä. Kuvassa 3 esitettyssä Sydänmaanlakan kehittämässä Oy Minä Ab –mallissa yrityksemme (henkilö itse) ydinosa muodostuu kehon (fyysinen kunto), mielen (psyykinen kunto), tunteiden (sosiaalinen kunto) ja arvojen (henkinen kunto) osastoista, jotka ovat ihmisen olemuksen neljä eri puolta. Koska työllä on merkittävän suuri rooli elämässämme, mukaan kuuluu viidentenä osastona työn osasto (ammattillinen kunto) ja lisäksi vielä kehitysosasto (uudistuminen). Työn osasto sisältää hyvän ammatillisen kunnan osa-alueet: avaintehtävät, tavoitteet, osaaminen, palaute, kehittyminen. (Sydänmaanlakka 2011, 30-32.)



Kuva 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2017, s. 29)

Sydänmaanlakan mukaan hyvä ammatillinen kunto pitää sisällään selkeät työtehtävät ja tavoitteet, riittävän osaamisen sekä sen, että saamme palautetta suorituksistamme ja kehitymme jatkuvasti. Hyvä ammatillinen kunto tarkoittaa myös

työn osaston ja muiden osastojen hyvää tasapainoa. (Sydänmaanlakka 2011, 32.)

Quigleyn & Tymonin (2006, 524 - 537) mukaan sisäinen motivaatio on itsensä johtamisen ydinasioita. Sisäisen motivaation syttyminen edellyttää yksilöltä omien arvojen, tunteiden ja ajatusten tunnistamista sekä niiden vaikutusten sisäistämistä. Myös Sydänmaanlakan mukaan älykkääseen itsensä johtajuuteen työelämässä kuuluu olennaisesti oman sisäisen motivaation ylläpito ja itsensä johtaminen on hyvin pitkälti oman tahdon kanssa työskentelyä. Työntekijän on löydettävä oma sisäinen motivaatio ja tarkoitus johtaa itseään kohti valittua päämäärää. Motivaation ja tarkoituksen löytämisessä auttavat päämäärät, jotka ovat linjassa omien sisäistettyjen arvojen kanssa. (Sydänmaanlakka 2017, s. 249, 280.) Kun ihminen saa tehdä arvojensa mukaista työtä, työ tuntuu mielekkäältä ja innostavalta.

Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen rakentuu itsetuntemukseen, itse-tietoisuuteen, itsereflektioon ja itsensä hallintaan (Sydänmaanlakka 2009, 153 - 155). Myös Houghtonin ym. (2004, 427 - 430) mukaan itsensä johtamiseen kuuluu itsetuntemus ja itsekuuri. Tutkimuksen mukaan yksilön persoonallisuuden piirteistä hyvään itsensä johtamistaitoon voidaan liittää esimerkiksi; henkinen tasapainoisuus, avoimuus uusille kokemuksille, vastuuntuntoisuus, järjestelmällisyys, hyvä itsetunto sekä kyky arvioida ja kontrolloida itseään (Williams, 147-148). Tutkimuksissa on todettu, että hyvää itsensä johtamista voi myös oppia tehokkaasti (Neck ja Houghton, 282).

3.2 Työntekijän itsensä johtamisen taitojen kehittäminen

Valmentavassa johtamisotteessa esimiehelle kuuluu managerin, leaderin ja coachin roolit (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38). Myös työntekijä voi kehittää itsensä johtamisen taitojaan itsenäisesti näissä kaikissa kolmessa eri ulottuvuudessa; *self-leadership* (itsetuntemus, itsemotivointi, tunteiden ja käyttäytymisen hallinta ja toiminnan ohjaaminen tiettyyn haluttuun suuntaan), *self-management* (oman toiminnan sekä asioiden ja prosessien johtaminen, aikaansaaminen ja voitto-kyky) ja *coach* (tavoitteiden asettaminen, onnistumisen asenne, merkitysten

ja mielikuvien luominen ja onnistumisista palkitseminen). Yksilöiden itsensä johtamista voidaan kehittää myös yhteisesti työyhteisössä mm. tekemällä persoonallisuustestejä ja keskustelemalla niistä yhdessä.

Yksilö voi kehittää itsensä johtamisen kykyään mm. lisäämällä omaa itsetuntemustaan (*self-leadership*). Itsetuntemus lisääntyy itsetutkiskelun avulla. Yksilö voi tutkia ja kehittää omaa persoonaa, käyttäytymistään, vuorovaikutustapaansa, asenteitaan, arvojaan, motivaattoreitaan ja tilannettaan erilaisten pohdintojen ja työkalujen avulla.

Työntekijä voi käyttää Joharin ikkuna -työkalua itsetuntemuksen lisäämisessä, sokeiden pisteiden tunnistamisessa (<https://www.joharinikkuna.fi/>). Joharin ikkuna -työkalu kertoo henkilölle käyttäytymis- ja ajatusmalleja, joista hän ei itse ole ollut tietoinen. Nämä voivat olla joko vahvuuksia tai kehityskohteita. Lähiympäristön näkemyksiä voidaan kerätä esimerkiksi 360° -arvioinnilla tai haastatte- luilla. (Carlsson ja Forssell, 2017, s.168.)

Joharin ikkunan nelikenttämalli:

1. Julkinen: Näen itse nämä vahvuuteni ja heikkouteni ja muutkin näkevät ne.
2. Salattu: Näen itse nämä asiat itsessäni, mutta muut eivät näe niitä.
3. Sokea piste: En itse tiedosta näitä vahvuuksia tai kehittämisalueita itsessäni, mutta muut näkevät ne.
4. Tiedostamaton: Nämä ominaisuudet ovat vielä piilossa sekä itseltäni että muilta. (Carlsson ja Forssell, 2017, s.168.)

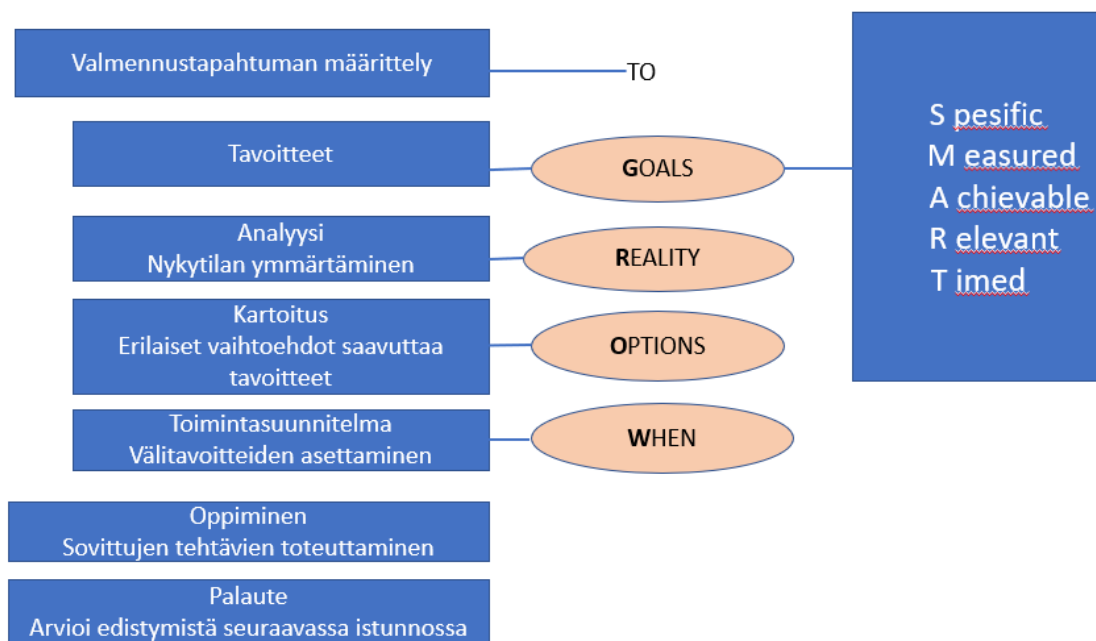
Muita itsetuntemusta lisääviä työkaluja ovat mm. MBTI-persoonallisuustesti (MBTI-persoonallisuustesti: Briggs, Myers I. 2000. Tyyppi-opas.) sekä DISC - analyysi (<https://discprofiili.fi/disc-testi/>).

Avuksi löytyy myös kirjallisuutta, joissa neuvotaan yksilöä askel askeleelta pohti- maan ja tunnistamaan omat arvot, motivaattorit, vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tällaisia kirjoja ovat mm. Omaa tehtävää etsimässä - löydä vahvuutesi ja intohi- mosi (Pajunen. 2019) sekä Oman näköinen elämä - näin teet hyviä valintoja (Ståhlberg, L. ja Herlevi, M. 2017).

Sydänmaanlakan kehittämä Henkilökohtaisen kehittämisen itsearvio -työkalu auttaa henkilöä arvioimaan omia itsensä johtamisen avainosaamisia (fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto sekä uudistuminen). Sen avulla voidaan kartoittaa henkilön nykyistä käyttäytymistä, hyvinvoinnin tilaa, kiinnostuksen kohteita, osaamista sekä asenteita ja laatia tulosten perusteella henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Sydänmaanlakka, 2017, s.310.)

Yksilö voi kehittää itsensä johtamista myös työn, ajan ja oman jaksamisen hallinnan osalta (*self-management*). Tähän sopivia työkaluja ovat mm. erilaiset taukoihin, palautumiseen, työvireen säilyttämiseen sekä työilmapiirin parantamiseen liittyvät käytännön työkalut. Näitä tarjoaa internet-sivustoillaan mm. Työterveyslaitos ja Duunitori (Työterveyslaitos; Duunitori).

To GROW -menetelmä (kuva 4) sopii esimiehen ja työntekijän väliseen valmennusprosessiin. Työntekijä voi kuitenkin käyttää sitä myös itse itsensä johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa (*coach*). Heikkilän mukaan To GROW -menetelmän tavoitteena on eteneminen tavoitteen suuntaan, yksilön parantunut suoritus tai asetetun tavoitteen saavuttaminen. Tavoitteiden asettamisen apuvälineenä voidaan käyttää SMART -mallia (kuva 4). SMART-mallissa ensin määritellään tavoitteet, jotta päämäärä on tiedossa. Sitten päätetään mitattavissa olevat selkeät suorituksen laatustandardit perille pääsemisen mittaamiseksi. Sitten varmistetaan tavoitteiden realistisuus ja hyödyllisyys sekä päätetään aikataulu. (Heikkilä 2009.)



Kuva 4. To GROW-menetelmä ja SMART-malli valmennusprosessissa (mukailen Heikkilä 2009, s.106-107).

3.3 Valmentava johtajuus itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä

Parpei on tutkinut vuonna 2008 business coachingia (valmentavaa johtajuutta) eli yksilöllistä valmennusmuotoa, jolla tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä liike- ja työelämän kontekstissa. Parpein mukaan itsesäätely ja itsensä johtaminen ovat kytköksissä toisiinsa. Erilaisia itsensä johtamisen (selfmanagement, self-leadership) näkemyksiä voidaan tarkastella suhteessa niihin sisältyvään tavoitteen asettamisen henkilökohtaisuuteen sekä itsesäätelyn eri osa-alueisiin. (Parpei 2008.)

Parpein tutkimuksessa tarkasteltiin business coachingia liittyen valmennettavan itsesäätelyn kehittämiseen. Itsesäätelyllä tarkoitetaan yksilön toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoista hallintaa hänen oman tavoitteensa saavuttamisen varmistamiseksi. Parpein tekemän tutkimuksen tulokset osoittivat, että business coaching kehittää ennen kaikkea motivaatioon (tavoitteen valinta, päätöksenteko ja suorituksen suuntaaminen) ja volitioon (tahto ylläpitää suoritusta, sitoutumi-

nen) liittyvää toiminnan (konatiivista) itsesäätelyä sekä tietoisuuden herättämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvää kognitiivista itsesäätelyä. (Parpei 2008.)

Tutkimuksessa ilmeni seuraavaa:

1. business coaching -prosessin rakenne tehosti tavoitteen saavuttamista.
2. business coaching -prosessin dialogi tehosti henkilökohtaista kehittymistä ja suorituksen parantamista.
3. valmennettava omaksui valmentajan coaching-prosessissa käyttämiä itsesäätelymenetelmiä, kun valmennettavan tavoite liittyi vuorovaikutukselliseen tai valmentavaan osaamiseen. (Parpei 2008.)

Tutkimustulokset osoittivat siten business coachingin olevan toimiva menetelmä valmennettavan itsesäätelykykyä kehitettäessä. (Parpei 2008.)

4 Valmentava johtamiskulttuuri

Yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat siihen, miten yrityksessä motiivoidaan. Työntekijän motivaatio ja innostus tutkitusti korreloivat organisaation menestymisen kanssa ja työntekijöiden korkea motivaatio onkin välttämätöntä tänäpäivänä organisaatioiden menestymiselle ja innovaatioille (Schaffer 2008, 9). Dweck kertoo tutkimuksesta, jonka perusteella voitiin todeta, että jotta yritys ja sen työntekijät voisivat kukoistaa, tarvitaan sekä organisaatiolta että sen työntekijöiltä kasvun asennetta. Organisaation tulee olla jatkuvasti avoin uusille ideoille ja innovaatioille, sekä etsiä uusia tapoja tehdä asioita. Epäonnistumista ei saa pelätä ja myös henkilöstön kehittämiseen tulee panostaa jatkuvasti. (Dweck 2017.)

Työntekijöiden jatkuvan oppimisen, innostuksen ja sitoutumisen merkityksen kasvaessa työelämässä, on syntynyt valmentavalle johtamiskulttuurille tilaus. Martelan & Jarenkon mukaan ne yhteiskunnat, jotka onnistuvat kouluttamaan nuorensa lannistamatta heidän sisäistä innostustaan tekemiseen, ovat tulevaisuuden menestyjiä. Ja ne työpaikat, jotka löytävät keinot yllä pitää tätä draivia, houkuttelevat tulevaisuuden parhaat osaajat ja saavat eniten aikaan. (Martela & Jarenko 2015, s.200.)

Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentava johtamiskulttuuri perustuu luottamukseen, myönteiseen vuorovaikutukseen ja toisia arvostavaan asenteeseen. *Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista.* (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 12-15.)

Valmentava johtaminen ei ole rooliin sidottua, vaan se kuuluu kaikille ja kuka tahansa työyhteisössä voi toteuttaa valmentavan johtamisen toimintatapoja ja asennetta (Ristikangas ja Ristikangas, 2010, 12-15). Kansanen mukaan valmentava johtajuus voidaan nähdä ennen kaikkea ajattelutapana ja toisia ihmisiä arvostavana asenteena. Se on kysymistä ja kuuntelemista, kertomisen ja tietämisen sijaan. Yksinkertaisimmillaan menestyksellinen valmennustyyli tasapainottaa kaksi eri ulottuvuutta: tuen ja haastamisen (Kansanen 2004).

Kansanen mukaan vastuu työntekijän henkilökohtaisesta kehittämisestä on aina valmennettavalla, ei valmentajalla. Esimiehen tehtävä valmentajana on auttaa ja palvella työntekijää näissä pyrkimyksissä. (Kansanen, 2004.)

4.1 Luottamuksen ilmapiiri

Luottamus tarkoittaa osapuolen halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Osapuoli olettaa, että toinen tekee jonkun tietyn luottajalle tärkeän asian tai teon. Luottajalla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta tarkkailla tai kontrolloida toista osapuolta. (Mayer ym. 1995, 712.) *Luottamukseen sisältyy riippuvuuden ja haavoittuvuuden riski* (Rosseau ym. 1998).

Blomqvist määrittää luottamuksen toimijan odotuksena toisen osapuolen osaamisesta ja hyväntahtoisuudesta. Osaaminen sisältää mm. kyvykkyydet, taidot ja tietotaidon. Hyväntahtoisuus sisältää moraalisen vastuun ja positiiviset aikomukset toisia kohtaan. Luottamus toimii siltana osapuolten menneiden kokemusten ja ennakoitavien tulevaisuuden tapahtumien välillä. Luottamus alkaa rakentua pikkuhiljaa osapuolten tutustuessa toisiinsa ja suhteen kehittyessä. Yhteistyön alkaessa keskinäinen vuorovaikutus lisää osapuolten kokemusta toisistaan ja antaa työkaluja arvioida toisen luottamuksenarvoisuutta. Luottamuksen syntyminen

voidaan nähdä vuorovaikutusprosessin tuloksena. (Blomqvist, 1997, 280-282.) Luottamuksen rakentuminen työyhteisössä edellyttää arvostavaa vuorovaikutusta työyhteisön kaikkien jäsenten välillä.

Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajuutta, toteaa Ladyshevsky. Ladyshevsky on tutkinut tekijöitä, jotka vahvistavat esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Niihin kuuluu luottamus, yhteiset arvot ja hyväntahtoisuus. Tutkimus osoitti, että mikäli nämä eivät toteudu esimiehen ja alaisen suhteessa, seurauksena on henkilöstön sitoutumisen ja motivaation menetys. (Ladyshevsky 2010.) Martela ja Jarenko toteavat, että rutiinityötä voi tehdä huonollakin motivaatiolla, mutta organisaation menestykselle tärkeitä innovaatioita ei silloin synny (Martela ja Jarenko 2017, 23).

Luottamuksen ilmapiirin merkitystä korostavat myös Ristikangas & Ristikangas (2010, 163-191) sekä Sinek, joka alleviivaa luottamuksen ja turvallisuuden kokemuksen tärkeyttä ja merkitystä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Sitoutukseen yhteisön hyväksi, työntekijän täytyy tuntea olonsa turvalliseksi ja luottaa siihen, että esimies ja työyhteisö toivovat hänen parastaan. Se, että luottamus ohjaa ihmisen sitoutumista voimakkaasti, on ihmisen ikiaikainen käyttäytymismalli ja selviytymiskeino. Mikäli työntekijä ei syystä tai toisesta voi täysin luottaa esimieheensä ja yhteisöönsä, hänen energiastaan menee suuri osa varuillaan olemiseen ja hänen täysi potentiaalinsa jää käyttämättä. (Sinek 2014.)

Tutkimuksen (Zak, 2017) mukaan luottamuksella johtamisen hyötyjä ovat seuraavat: Tuottavimmat, energisemmät, yhteistyökykyisemmät, iloisemmat ja sitoutuneemmat työntekijät, joilla on matalan luottamuksen kulttuurin organisaatioihin verrattuna 74 % vähemmän stressiä, 106 % lisää energiaa, 50 % suurempi tuottavuus, 13 % vähemmän sairaspäiviä, 76 % lisää sitoutumista, 29 % lisää tyytyväisyyttä elämään ja 40 % vähemmän loppuun palamista. (Kivioja ym. 2019.) Työyhteisössä luottamuksen ilmapiiri näkyy yksilöiden tehokkaana ja sujuvana toimintana sekä organisaation ja yksilöiden elinvoimana. Luottamus lisää yksilöiden motivaatiota, innostusta ja osaamisen täyttä hyödyntämistä.

4.2 Osaamisen kehittäminen

Oman osaamisen jatkuvan ylläpitämisen ja kehittämisen voi katsoa olevan tänä päivänä työntekijän oikeus ja velvollisuus, jolla työntekijä voi kartuttaa omaa osaamispääomaa ja työmarkkina-arvoaan. Valmentavaan johtamiseen liittyy olennaisena osana työntekijöiden kehittymisen tukeminen. Jalavan (2002) mukaan valmentavan johtajan keskeinen tavoite on tuottaa organisaatiolle hyötyä auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään (Viitala 2005). Myös Kiviojan ym. mukaan valmentava johtaminen edellyttää ihmisten vahvuuksien ja kykyjen näkemistä, kärsivällisyyttä ja kasvun mahdollistamista sekä vallan ja vastuun antamista sinne, missä työ tehdään. Dweckin mukaan muuttumattomuuden asenne (*fixed mindset*) on yksi suurimmista kehittymisen ja oppimisen esteistä. Ilman kasvun asennetta (*growth mindset*) eli sen muistamista, että me kaikki kasvamme, kehitymme ja opimme uutta koko elämämme ajan, suuri osa ihmisten potentiaalista ja vahvuuksista jää toteutumatta. (Kivioja ym. 2019.)

Ellinger & Bostrom (1999) ovat tutkineet valmentavaa johtajuutta ja myös he ovat esittäneet, että valmentavan esimiehen tavoitteena on edistää alaisten osaamisen jatkuvaa kehittymistä sekä sen tehokasta hyödyntämistä voimaannuttamalla ja mahdollistamalla. Voimaannuttaminen vahvistaa työntekijän pystyvyyden tunnetta ja toimintavapautta. Mahdollistaminen tarkoittaa esteiden poistamista kehittymisen tieltä ja resursseista huolehtimista. (Kivioja ym. 2019.)

Uutelan tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen tukee työntekijän työhyvinvointia ja työssä oppimista viidessä ulottuvuudessa:

1. Työntekijän työssäoppiminen mahdollistuu ja arjen työ sujuu.
2. Työntekijä saa rakentavaa ja oppimista edistävää palautetta.
3. Työntekijän työhyvinvoinnin voimavaratekijät vahvistuvat.
4. Työyhteisön yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksellisuus kasvaa.
5. Luottamuksellisten suhteiden rakentuminen työyhteisössä vahvistuu. (Uutela 2019.)

Uutelan tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostavat toisiaan vahvistavan ja tukevan kehämäisen kokonai-

suuden. Esimiehen tukiessa oppimista vahvistuivat samalla työntekijän työhyvinvoinnin kokemukset ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukset taas vaikuttivat myönteisesti työssä oppimiseen. (Uutela 2019.)

5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintatapaa. Luovuutta tukevassa organisaatiossa yksilöiden ja ryhmien potentiaalin hyödyntäminen tehostuu. Luovuus on aina kytköksissä ympäröivään kulttuuriin, eivätkä ne tule hyväksytyiksi, jos ne ovat liikaa vallitsevan kulttuurin vastaisia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266.)

Kuvassa 5 jäävuori kuvastaa näkyvää ja näkymätöntä organisaatiokulttuuria. Vain pieni osa organisaatiokulttuurista näkyy ulospäin; visio, paperille kirjoitettu strategia ja yhteiset arvot, organisaatiopolitiikka ja päämäärät. Näkyvä organisaatiokulttuuri on se, mitä organisaatiosta sanotaan, että miten siellä asioita tehdään. Suurempi merkitys on kuitenkin sillä, mitä jää pinnan alle ja näkymätön organisaatiokulttuuri on se, miten organisaatiossa todellisuudessa toimitaan. Käytännön toimintaa ohjaavat normit, tunneilmasto, kirjoittamattomat säännöt, uskomukset, sisäistetyt arvot ja perinne.

Lisäksi kuvassa 5 on oikealla esitetty Opetushallituksen näkyvää kulttuuria edustava visio ja strategia sekä näkymätöntä kulttuuria on esitetty kuvastavan Opetushallituksen työtyytyväisyyskyselyjen avoimet vastaukset.



Yhdessä määritetty toiminnan perusta ja pelisäännöt:
"Intohimona oppiminen."
"Jokainen voi kasvaa potentiaaliinsa."

Todellinen tilanne ja toimintakulttuuri:
VM Baro kyselyn tulokset
Organisaatiotasoisten avointen vastausten analyysi

Kuva 5. Näkyvä ja näkymätön organisaatiokulttuuri kuvattuna Opetushallituksen valmentavan kulttuurin kehittämissuunnitelmassa (mukaillen Heikkilä ja Vihinen 2019.)

Huggingtonin (2006) mukaan, vasta kun valmentava johtajuus on nostettu osaksi yrityksen strategiaa, on se otettu vakavasti (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 273). Strategian kirjaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tulee huolehtia myös siitä, että strategia jalkautuu osaksi organisaation käytännön toimintaa. Tämäkään ei vielä riitä, sillä kuten sanonta kuuluu, *organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi*. On huolehdittava, että vallitseva organisaatiokulttuuri tukee myös käytännössä valmentavaa johtamiskulttuuria.

Viitalan ja Uutelan mukaan organisaatiossa toteutetaan sellaista esimiestyötä ja keskitytään niihin asioihin, mitä organisaation ylin johto pitää tärkeänä. Uutelan mukaan henkilöstöjohtamisen toimintaprosessien tulee tukea valmennuksellista työskentelyä ja valmentavaa esimiestyötä. Valmentavan johtamiskulttuurin tulee rantautua koko organisaatioon, ylimmästä johdosta työntekijätasolle asti. Tämä ei onnistu pelkästään ylimmän johdon linjauksilla, vaan tarvitaan käytännön toimintaa tukevia toimenpiteitä. Viitalan mukaan *motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittymään valmentajaksi eikä toteuttamaan valmentavaa johtamisotetta, jos hänelle ei anneta aikaa, olosuhteita ja taitoja siihen*. Lisäksi Uutelan mukaan val-

mennuskulttuurin läpiviemiseen organisaatiossa tarvitaan koulutusta valmentavasta esimiestyöstä ja valmennuksellisuuden periaatteista. (Viitala 2007, 92; Uutela 2019.)

5.1 Kohti valmentavaa johtamiskulttuuria

Uutelan väitöstutkimuksessa selvitettiin suosituksia valmentavan esimiestyön käytäntöihin ja valmentavan toimintakulttuurin kehittämiseen työyhteisöissä. Uutela listasi kolme olennaista seikkaa:

1. Palautteen antamiskäytännöt.
2. Valmennuskulttuurin ulottaminen koko organisaatioon.
3. Työpaikan eri oppimistilanteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen. (Uutela 2019.)

Myös Ellinger & Bostrom (1999) pitävät tärkeinä palautteen antamista ja sitä, että valmentava esimies auttaa alaisiaan ajattelemaan, on kiinnostunut alaisten kehittymisestä ja vastuuttaa alaisensa omasta kehittymisestään (Kivioja ym. 2019).

Myönteinen, asiallinen ja vastavuoroinen palautekulttuuri tukee työntekijän innostusta, oppimista ja hyvinvointia. Uutelan mukaan palautteen antamisessa on tärkeää vastavuoroisuus ja palautteen antamisesta tulee kehittää luonteva osa työskentelyä kaikilla organisaation tasoilla. Uutela korostaa tiedon jakamisen, koulutuksen ja käytänteiden harjoittelun merkitystä, jotta palautekulttuurista muodostuu luonteva osa päivittäistä työntekoa. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että palaute annetaan oppimista ja työhyvinvointia edistävällä tavalla, ja että esimiehen lisäksi kaikki muutkin työyhteisön jäsenet antavat palautetta. (Uutela, 2019.)

Valmennuskulttuurin rantauttaminen koko työyhteisöön on tärkeää. Työntekijällä on työyhteisössä omalta osaltaan vastuu omasta kehittymisestään sekä työyhteisön myönteisen ilmapiirin ja luottamuksen ylläpitämisestä. Kansanen mukaan valmentavan johtamisen onnistumiseen vaikuttaa vahvasti sekä esimiehen että työntekijän motivaatio omaa työtehtävää sekä valmentavaa otetta kohtaan ja halu kehittyä. Valmentava johtamisote ei onnistu ilman vastavuoroisuutta. (Kansanen, 2004.)

5.2 Valmentava johtamisote käytännössä

Uutelan mukaan organisaatiossa tulee tietoisesti lisätä yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutuksellisuutta ja työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee järjestää aikaa sekä tilaa asioiden käsittelemiselle yksin ja yhdessä. Yhteisöllisyys ja asioiden yhteinen käsittely vaikuttaa työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämiseen ja niitä voidaan edistää pyrkimällä keskustelemaan työskentelykulttuuriin. Vuorovaikutteisuuden kannustamisen lisäksi yhteisöllisyyttä tukevien tilanteiden järjestäminen tukevat tätä pyrkimystä. Myös palaverikäytäntöjen kehittäminen keskusteleavimmiksi sekä yhdessä asioiden jakaminen ja pohdinta edesauttavat yhteisöllisyyden vahvistamista. (Uutela, 2019.)

Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan yhteistyöllä. Esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön lisäksi tarvitaan myös työntekijöiden välistä yhteistyötä. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan parhaat kehittymistulokset saavutetaan, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Pitää saada kokeilla ja tehdä virheitä, mieluiten yhdessä, tällöin yksilöiden ja ryhmän spontaanisuus ja luovuus pääsevät esille. Kehittyminen on mahdollista, jos saa olla arvostavassa vuorovaikutuksessa ja luottamuksen ilmapiirissä, jossa saa arvostavaa ja rakentavaa palautetta. Valmentavaan kulttuuriin voidaan päästä kiinnittämällä huomio toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutuksen laatuun. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267.)

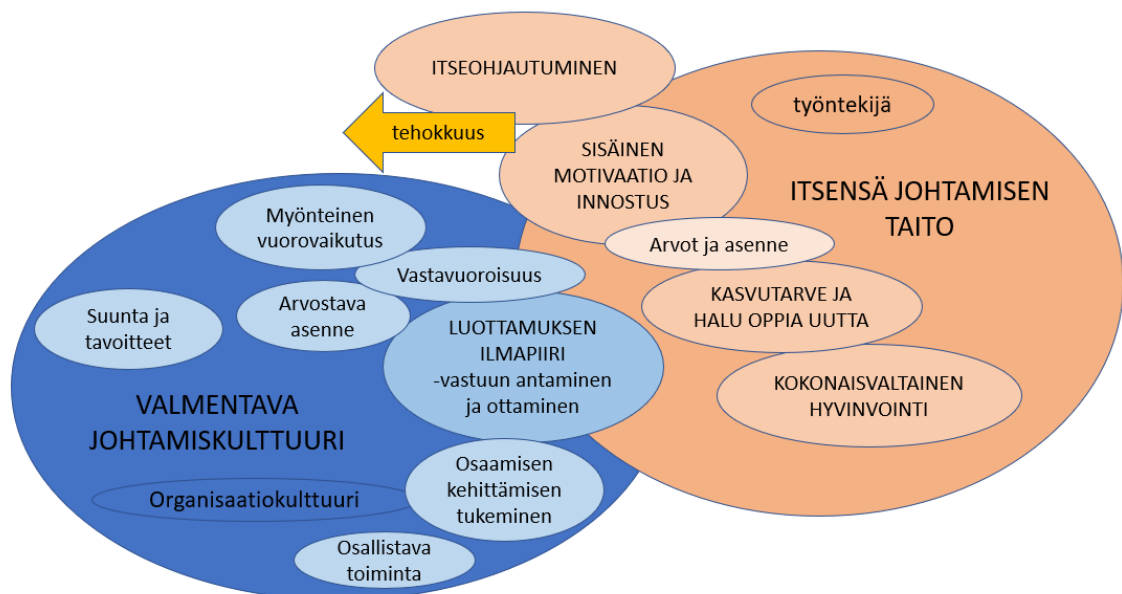
Valmentavassa johtamiskulttuurissa työntekijät otetaan mukaan organisaation kehittämiseen, muun muassa omaa toimenkuvaa koskevien toimintatapojen kehittämisen kautta. Jo Sokrates oivalsi aikoinaan, että oppija tarvitsee innostusta kehittyäkseen. Innostus syttyy, kun saa olla mukana, osallistua ja vaikuttaa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 269).

6 Teoreettinen malli

Tutkijan perehdyttyä edellä esitettyihin valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyviin teorioihin, tutkija kuvasi niiden väliset yhteydet ja riippuvuudet (kuva 6). Mallista voidaan hahmottaa, miten valmentava johtamiskulttuuri sekä työntekijän onnistu-

nut itsensä johtaminen muodostavat positiivisen kehän, joka vahvistaa työntekijän hyvinvointia, sisäistä motivaatiota, innostusta, itseohjautuvuutta ja tehokkuutta. Kun työntekijällä on halu ja riittävät taidot johtaa itseään, voidaan valmentavalla johtamiskulttuurilla luoda työntekijälle sellainen ympäristö, jossa työntekijä voi itseohjautua ja tehdä työtään innostuneena ja tehokkaasti (Martela ja Jarenko 2014 s.156).

Lisäksi teoreettinen malli kuvaa ne keskeiset asiat, jotka mahdollistavat valmentavan johtamisen organisaatiossa työntekijän ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta, ja kuinka eri asiat ovat riippuvaisia toisistaan. Valmentava johtamiskulttuuri tukee työntekijän itseohjautuvuutta ja innostusta, kun työntekijällä on sisäistä motivaatiota itseohjautua. Työntekijän sisäinen motivaatio ja kyky ottaa vastuuta omasta suoriutumisestaan ja kehittymisestään ovat siis tärkeät edellytykset valmentavalle johtamisotteelle. Sisäisen motivaation ja innostuksen syttyminen edellyttää myös työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä organisaatiolta myönteistä vuorovaikutusta ja luottamuksen ilmapiiriä. Valmentava johtamiskulttuuri perustuu vastavuoroiseen ja arvostavaan kanssakäymiseen, jossa itseohjautuvuutta, osaamista ja hyvinvointia kehitetään yhdessä tavoitteellisesti samaan suuntaan sopivin askelin kulkemalla.



Kuva 6. Teoreettinen malli. Valmentavan johtamisen edellytykset organisaatiossa työntekijän ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta sekä asiat, jotka mahdollistavat työntekijän tehokkuuden, innostuksen ja hyvinvoinnin.

7 Johtamiskulttuurin muutos valtionlaitoksissa ja Tullissa

Valtionvarainministeriö on puheenvuoroissaan tuonut esille valmentavaa johtajuutta tulevaisuuden johtamisen suuntana. Valtion Osaava – Valmentava työote-koulutuksessa Kiviojan ym. mukaan toimintaympäristössämme on meneillään murros, joka näkyy valtionhallinnon eri tasoilla aina yksilöiden johtamisesta koko organisaation johtamiseen. Johtamisen muutoksella tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja parannetaan toimeenpanokyvykkyyttä. (Kivioja ym. 2019.)

Valtionhallinnossa viranomaisia kannustetaan viranomaisten väliseen yhteistyöhön ja virkamiehiä kannustetaan uudenaikaiseen osaamisen vahvistamiseen ja liikkuvuuteen. Valtion yhteisiä henkilöjohtamisen tavoitteita ovat: osaamisen kehittäminen, liikkuvuuden edistäminen ja valtion työnantajakuvan uudistaminen (Kivioja ym. 2019).

Kiviojan ym. mukaan ajantasainen ja jatkuvasti päivittyvä osaaminen on keskeinen valtionhallinnon menestymisen edellytys. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, virastot saavat uusia tehtäviä ja luopuvat vanhoista. Oppimisen merkitys osana työtä sekä vaatimus laaja-alaisen osaamisen kehittämiseen korostuvat. Valtionhallinnon osaamista ei voida kehittää pelkästään uuden henkilöstön kautta, vaan myös nykyhenkilöstön osaamisen kehittämiseen tulee panostaa. Oppiminen tapahtuu työssä ja yhä enemmän myös vuorovaikutuksessa muiden (kollegat, asiakkaat) kanssa. Tuetaan ja kannustetaan yhdessä tapahtuvaan työssä oppimiseen. (Kivioja ym. 2019.)

Valtiokonttorin Kaiku-työelämäpalvelut on auttanut valtionhallinnon organisaatioita kehittämään johtamista, työyhteisöjen toimivuutta ja aikaansaavuutta, työhyvinvointia, työsuojelua ja - turvallisuutta. Ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneiden menetelmien edistämisyhdistys, Ratkes ry, palkitsi Kaiku-työryhmän vuonna 2015 pitkäaikaisesta valtionhallinnon organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisestä. (Valtiokonttori 2015.)

Liisa Virolainen Kaiku -työhyvinvointipalveluista toteaa työhyvinvoinnin olevan sekä yksilön että yhteisön kokemus ja syntyvän töitä tekemällä. Työhyvinvointi rakentuu Virolaisen mukaan johtamisen, osallisuuden, osaamisen ja työn hallinnan varaan. Työntekijän innostus ja työyhteisön yhteisöllisyys nousevat työhyvinvoinnin kautta ja työhyvinvointi mahdollistaa matkan kohti yhteisiä tavoitteita, tu-

loksellisesti ja innovatiivisesti. (Virolainen 2006.) Edellä mainitut Kaiku -työhyvinvointipalvelujen Liisa Virolaisen ajatukset työhyvinvoinnista vuodelta 2006 kuulostavat edelleen tänä päivänä tuoreilta ja valmentavaan johtamiskulttuuriin viit- taavilta.

Tullissa valmentavaa johtamista ei ole tällä hetkellä vielä kirjoitettu strategiaan, mutta valmentavan johtamisen merkitys on tunnistettu Tullissa ja valmentavan johtamisen periaatteita pyritään edistämään. Tullin strategiaa vuosille 2020-2024 valmistellaan ja esimiestyön periaatteiden ja koulutuspolkujen miettiminen on osa tätä keskustelua. (Pellikka 2020.)

Monissa valtionlaitoksissa, kuten esimerkiksi Kelassa, Poliisissa, Opetushallituk- sessa ja Verohallinnossa, on viime vuosina siirrytty kohti valmentavaa johtamis- kulttuuria ja johtamisotetta.

Opetushallituksella on valmentavan kulttuurin kehittämisohjelma Opetushallituk- sen uudistuminen OPH 3.0, johon kuuluu opetushallitus 3.0 -henki. Kehittämisoh- jelmaan kuuluu:

- painotuksen siirtäminen asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen
- esimiehen uuden identiteetin muotoileminen; esimiestehtävien priorisointi substanssi- ja asiantuntijatehtävien sijaan, esimies aktiivisen yhteisöllisen op- pimisen edistäjäksi, esimies tietäjän roolista kysyjän ja kuuntelijan rooliin - hy- vien kysymysten, aktiivisen kuuntelun ja rehellisen palautteenannon kautta ja esimiehelle kyky tunnistaa oikeanlaisten kysymysten avulla, odottaako joh- dettava esimieheltään tukea, päätöksiä vai haastamista
- esimiestyölle varattava aikaa
- esimiestyön työkalut tukemaan valmentavaa johtajuutta (Kokko 2019.)

Myös Poliisilla on Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelma (Pihlava 2019).

Tullissa ollaan kiinnostuneita johtamiskulttuurin muutoksesta ja muiden valtion- laitosten valmentavaa johtamiskulttuuria koskevista kehittämisohjelmista. Tullin esimieskoulutuksissa on myös huomioitu valmentavan johtamisen teemoja ja lä- hiesimiestutkintoon sisältyy jo tällä hetkellä yksi koulutuspäivä valmentavasta

johtamisesta. Tullin koulutus kannustaa myös koko Tullin henkilöstöä tutustumaan valtionhallinnossa ja myös Tullissa käytössä olevan sähköisen koulutusjärjestelmä eOppivan sähköisiin materiaaleihin, jossa on tällä hetkellä saatavissa mm. seuraavat koulutukset; Osaava-valmentava työote ja Kohti ratkaisukeskeistä toimintaa. (Räty 2020; Pellikka 2020.) Tullissa on myös käytössä mm. itseohjautuvuutta vaativia työtapoja, esimerkiksi etätyömahdollisuus tietotyötä tekeville työntekijöille. Myöskin tavoite- ja osaamiskeskustelulomakkeet ovat käytössä ja niissä on itseohjautuvuuteen ja osaamisen vahvistamiseen johdattelevia kysymyksiä.

8 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusstrategia sekä empiirisen osan tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta sekä analysointi. Empiirisen tutkimuksen tekeminen kuvataan, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tuomen & Sarajärven mukaan tutkimuksen toteutus on kerrottava yksityiskohtaisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta (Tuomi ja Sarajärvi 2018).

8.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena sopi tähän tutkimukseen, koska tutkimuksella pyrittiin selvittämään Tullissa tällä hetkellä vallitsevaa organisaatiokulttuuria sekä työntekijöiden valmiuksia valmentavaan johtamisotteeseen. Todellisen organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden valmiuksien selvittämiseksi on kysyttävä työntekijöiden itsensä kokemusta ja näkemystä asiasta. Vallin mukaan laadullinen tutkimus sopii, kun tehdään esiselvitystä johonkin suurempaan hankkeeseen ja sitä käytetään erityisesti, kun halutaan antaa ääni tietyille rajatulle ihmisryhmälle (Valli, 2018). Tuomen & Sarajärven mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa teemaa voidaan käsitellä syvemmin suppean kohdejoukon kokemusten ja näkemysten kautta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus (case-tutkimus), jonka case-organisaatio on Tulli. Hirsjärven ym. mukaan *tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi, kun etsitään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukselle on ominaista, että se pyrkii selvittämään jotakin, mikä ei ole ennalta tiedossa ja kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu.* (Hirsjärvi ym. 2001, 123.) Tässä tapauksessa tapaustutkimuksen avulla selvitettiin Tullin organisaatiokulttuuriin ja valmentavaan johtamisotteeseen liittyviä kehittämistarpeita Tullin yksilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tuomen & Sarajärven mukaan teemahaastattelun etu on se, että haastattelussa voidaan tarvittaessa tarkentaa ja syventää kysymyksiä. Teemahaastattelut voivat vaihdella avoimista haastatteluista strukturoidusti etenevään haastatteluun. Teemahaastattelussa etsitään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin tutkimuksen tavoitte mielessä pitäen. Etukäteen valitut teemat ovat lähtöisin tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

8.2 Aineiston hankinta

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, koska tutkimusaineistona käytettiin ihmisten kokemuksia. Tuomen & Sarajärven mukaan haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun kartoitetaan ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee, on järkevää haastatella ihmistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Myös Hirsjärven ym. mukaan *laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valitaan usein haastattelu, koska silloin haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään mahdollisimman vapaasti ja tutkija voi myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.* (Hirsjärvi ym. 2001, 155.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin keväällä ja kesällä 2020 yksilöhaastatteluina, koska tutkimuksessa haluttiin jokaisen haastatellun henkilön

oma puhdas näkemys ja kokemus. Mikäli haastattelu olisi toteutettu ryhmähaastatteluna, olisi toisten haastateltavien näkemykset voineet vaikuttaa joihinkin vastauksiin.

Tutkimusaineisto kerättiin esittämällä haastateltaville ennalta suunnitellut kysymykset. Haastattelukysymykset johdettiin tutkimuksen teoriakatsauksen perusteella tutkimusongelman kannalta tärkeiksi sekä kiinnostaviksi koettujen teemojen ympärille. Haastattelukysymyksiin valitut teemat ovat; organisaatiokulttuuri (vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri, osaamisen kehittäminen ja vastuun antaminen) ja itsensä johtaminen (motivaatio ja innostus sekä halu itseohjautua ja ottaa vastuuta). Vastausvaihtoehtoja ei annettu, lukuun ottamatta ensimmäistä kysymystä, johon annettiin vaihtoehtoisia adjektiiveja.

Tuomen & Sarajärven mukaan *laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan esimerkiksi jonkin ilmiön kuvaaminen tai jonkin toiminnan ymmärtäminen. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tuntevat tutkittavan ilmiön ja heillä on siitä kokemusta* (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastateltaviksi valittiin tarkoituksenmukaisesti tietotyötä tekeviä virkamiehiä Tullin eri yksiköistä. Näin saatiin eri yksiköiden virkamiesten näkemyksiä tutkittavasta aiheesta ja siten mahdollisesti kartoitettua pienestä joukosta kattavammin erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastateltavien lukumäärä ei päätetty ennalta, vaan tutkija keräsi aineistoa siihen asti, kunnes tutkimusongelman kannalta tarvittava tieto tuli kerättyä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kuusi henkilöä. Viimeisten haastattelujen kohdalla vastausaineisto alkoi kylläntyä ja toistaa itseään, eikä haastatteluja ollut tutkijan mielestä syytä jatkaa. Eskola ja Suorannan (1996) mukaan aineiston kylläntyminen on merkki aineiston riittävydestä (Hirsjärvi ym. 2001; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, koska haastatteluajankohtana vallitseva tilanne (COVID-19) esti haastattelut kasvokkain. Haastattelut etenivät samassa järjestyksessä valittujen teemojen mukaisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Haastateltaville kerrottiin aluksi tutkimuksen tavoite ja todettiin, että haastattelut tehdään luottamuksellisina ja haastateltujen henkilöllisyyttä ei paljasteta missään vaiheessa. Yhdellekään haastateltavalle ei myöskään paljastettu muita haastateltavia ja haastattelukysymykset oli muotoiltu siten, että vastaukset

eivät paljasta haastateltavien yksityisyyttä. Haastateltavilta ei kysytty taustatietoja, sillä niiden ei katsottu olevan merkityksellisiä tutkimuksen kannalta.

Tutkija sopi etukäteen haastatteluajat henkilökohtaisesti kunkin haastateltavan kanssa. Kaikki haastattelut tehtiin touko-kesäkuussa 2020. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja tutkija kirjasi vastaukset saman tien ylös muistiin. Jokaisen vastauksen jälkeen tutkija luki kirjatun vastauksen ääneen haastatellulle ja haastateltavalta varmistettiin kysymällä, onko tutkija kuullut, ymmärtänyt ja kirjannut haastateltavan vastauksen oikein. Tutkija tarkensi tarvittaessa vastausta tai vastaus kirjattiin uudelleen tarpeen mukaan. Vastausten kirjaaminen ylös jo haastattelutilanteessa hidasti hieman haastattelutilannetta, mutta toisaalta varmisti, että tutkija kirjasi ja ymmärsi haastateltavan vastaukset, kuten haastateltava oli ne tarkoittanut.

Ensimmäinen haastattelu toimi testihaastatteluna ja sen perusteella haastattelurunko sekä puhelinhaastattelu toimi hyvin, eikä muutoksia ollut tarpeen tehdä.

8.3 Aineiston analysointi

Kerättyjen haastatteluvastausten analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä analyysia, jossa verrattiin haastateltavien näkemyksiä teoriasta opittuun. Tuomen & Sarajärven mukaan teorialähtöisessä analyysissa päättelyn logiikka usein yhdistetään deduktiiviseen päättelyyn eli yleisestä yksityiseen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tämän laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissa haastatteluvastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä aiemmin tutkimuksen teoriaosassa todettuihin seikkoihin, kuten valmentavaa johtamiskulttuuria tukevaa organisaatiokulttuuria ilmentäviin asioihin ja valmentavassa johtamisotteessa työntekijältä vaadittaviin valmiuksiin. Analysoinnissa apuna toimivat haastattelurungon valmiit teemat ja analysoinnissa edettiin haastattelurungon teemojen mukaisessa järjestyksessä teema kerrallaan. Eskolan ja Suorannan mukaan teemahaastattelun teemoja ja haastattelurunkoa voi hyödyntää haastatteluvastausten jäsennyksessä, koodauksessa ja analysoinnissa. Teemahaastattelurungon rakentamisesahan on jo käytetty aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä. (Eskola ja Suoranta 2001, 151-152.)

Analyysi eteni siten, että ensin tutkija luki haastattelumuistiinpanot useaan kertaan läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen vastausaineistosta ryhmiteltiin vastauksia teemoittain. Pelkistämällä tällä tavalla aineistoa saatiin selkeästi näkyviin, mitkä vastaukset nousivat esille. Analyysissa pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksista sekä poikkeavia vastauksia. Seuraavaksi laskettiin, kuinka paljon oli yhtäläisiä vastauksia. Hirsjärvi ym. mukaan *laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein induktiivista analyysiä ja lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä teorian tai hypoteesien testaaminen. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää.* (Hirsjärvi ym. 2001.)

Tämän jälkeen vastausaineistosta saatua tietoa verrattiin vielä aiemmin teoriassa opittuun. Analyysin ulkopuolelle jätettiin sellainen vastausaineisto, joka ei liittynyt tutkimukseen valittuihin teemoihin ja siten vastannut tutkimuskysymyksiin.

9 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirisen osan tutkimustuloksia. Haastateltujen vastauksia analysoidaan alaluvuissa teemoittain. Pääteemoja on kaksi; organisaatiokulttuuri ja itsensä johtaminen. Nämä jakaantuvat vielä viiteen alateemaan siten, että organisaatiokulttuuri jakaantuu kolmeen alateemaan; vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri, osaamisen kehittäminen ja vastuun antaminen ja itsensä johtaminen jakaantuu kahteen alateemaan; motivaatio ja innostus sekä halu itseohjautua ja ottaa vastuuta. Teorialähtöisessä analyysissä verrataan tutkimustuloksia aiemmin tutkittuun teoriaan.

9.1 Organisaatiokulttuuri - vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri

Haastateltavia pyydettiin aluksi vapaamuotoisesti kuvailemaan omassa yksikössään kyseisellä hetkellä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Ensimmäisen kysymyksen avoimista vastauksista ilmeni, että pääasiassa haastateltavat kokivat organisaatiokulttuurin Tullissa omassa yksikössään positiivisena. Vapaamuotoisissa vastauksissa organisaatiokulttuuria kuvattiin mm. arvostavaksi, auttavaiseksi, yhteisölliseksi, luottamukselliseksi sekä vuorovaikutteiseksi.

Tasapuolinen porukka, tunnen itseni hyväksytyksi ja saan apua. Luottamus on hyvä, eikä ole aliarvostettu tunne.

Positiivista on se, että tullissa eri yksiköiden välillä on me -henkeä. Kollegat puhalttaa yhteen hiileen, on hyvä pössis ja apua saa.

Yhteisöllinen, tiivis yksikkö, jossa ollaan paljon toistemme kanssa tekemisissä. Pieni tiimi mahdollistaa tiiviin vuorovaikutuksen, tuttuuden ja matalan kynnyksen. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisesti.

Tosi hyvä ilmapiiri, ihmiset auttaa toisiaan.

Tosi hyvä henki ja tiivis porukka. Autetaan tosiamme.

Ihan hyvä ja toimiva, työkaverit on tuttuja ja yhteydenpito toimii. On työkavereita, joilta kysyä neuvoa.

Ensimmäisen haastattelukysymyksen vastausten perusteella Tullissa ollaan menossa hyvään suuntaan valmentavaa johtamiskulttuuria ajatellen. Kuten aiemmin teoriaosassa todettiin, Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentava johtamiskulttuuri perustuu luottamukseen, myönteiseen vuorovaikutukseen ja toisia arvostavaan asenteeseen (Ristikangas ja Ristikangas, 2010, 12). Kansasen mukaan valmentavan johtajuus voidaan nähdä ennen kaikkea ajattelutapana ja toisia ihmisiä arvostavana asenteena. Se on kysymistä ja kuuntelemista, kertomisen ja tietämisen sijaan. (Kansanen, 2004.) Tullin työntekijöiden vastauksissa nousivat esiin edellä mainitut; arvostus, luottamus ja vuorovaikutus.

Ensimmäisen Tullin organisaatiokulttuuria koskevan kysymyksen avoimissa vastauksissa ainoana negatiivisena asiana mainittiin se, että tietoa ei aina löydy. Tämä seikka ei välttämättä suoraan ole organisaatiokulttuuriin liittyvä, mutta toisaalta voi viitata organisaation heikkoon tiedonjakamisasenteeseen sekä -kykyyn. Näin ollen olisi hyvä selvittää lisätutkimuksella, miksi Tullin työntekijän työsäään tarvitsema tieto ei ole aina helposti löydettävissä.

Vapaamuotoisten vastausten jälkeen haastateltaville esitettiin seuraavia positiivisia adjektiiveja, jotka kuvastavat tyypillistä valmentavaa johtamiskulttuuria; toisia arvostava, innostava, voimaannuttava, kannustava, ideoista kiinnostunut,

rohkaiseva, ymmärtävä, vastavuoroinen, kuunteleva, keskusteleva, kysyvä, avoin, turvallinen, luottamuksen ilmapiiri, suuntaa näyttävä, tavoitteet kirkastava, onnistumiset palkitseva, osaamisen kehittymistä tukeva, osaamisen jakamista tukeva, osallistava, palautteen antamista ja vastaanottamista arvostava, jaksamista tukeva, huumorintajuinen, joustava, hyväksyvä, kohtelias ja yhteen hiileen puhaltava.

Haastateltavat saivat valita listasta ne adjektiivit, jotka heidän mielestään kuvasivat parhaiten omassa yksikössään vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä. Vastauksia analysoitaessa tutkija listasi kunkin adjektiivin kohdalle, kuinka monta kertaa se jäi valitsematta. Analyysin tuloksena voitiin huomata, että haastatellut valitsivat pääasiassa kaikki listatut positiiviset adjektiivit kuvaamaan yksikössään vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä. Tämä kertoo Tullin organisaatiokulttuurin hyvästä tilanteesta suhteessa valmentavaan johtamiskulttuuriin. Tullin tämänhetkistä organisaatiokulttuuria voidaan näiden vastausten perusteella kuvata seuraavilla adjektiiveilla; toisia arvostava, ymmärtävä, vastavuoroinen, kuunteleva, keskusteleva, kysyvä, avoin, turvallinen, luottamuksen ilmapiiri, osaamisen kehittymistä tukeva, osaamisen jakamista tukeva, osallistava, jaksamista tukeva, joustava, hyväksyvä ja yhteen hiileen puhaltava.

Positiivisten adjektiivien joukosta nousivat kuitenkin esiin seuraavat adjektiivit, joita ei aina valittu; voimaannuttava, kannustava, rohkaiseva, suuntaa näyttävä, osallistava, palautteen antamista ja vastaanottamista arvostava, ideoista kiinnostunut, innostava, kuunteleva, kysyvä, tavoitteet kirkastava, onnistumiset palkitseva, jaksamista tukeva, kohtelias ja huumorintajuinen. Esiin nousivat erityisesti; innostava, onnistumiset palkitseva ja palautteen antamista sekä vastaanottamista arvostava. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta Tullissa eri yksiköissä olevan puutteita erityisesti onnistumisten palkitsemisessa ja ilmapiirin innostavuudessa sekä riittävän palautteen saamisessa ja antamisessa.

Tässä huomionarvoista on se, että aiemmin tutkitun teorian perusteella hyvään valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluu jatkuva ja asiallinen palautteen antaminen. Uutelan mukaan palautteen antamisessa on tärkeää vastavuoroisuus ja palautteen antamisesta tuleekin kehittää luonteva osa työskentelyä kaikilla organisaation tasoilla. Uutela korostaa tiedon jakamisen, koulutuksen ja käytänteiden

harjoittelun merkitystä, jotta palautekulttuurista muodostuu luonteva osa päivittäistä työntekoa. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että palaute annetaan oppimista ja työhyvinvointia edistävällä tavalla, ja että esimiehen lisäksi kaikki muutkin työyhteisön jäsenet antavat palautetta. (Uutela, 2019.) Myös Ellinger & Bostrom (1999) pitävä tärkeinä palautteen antamista (Kivioja ym., 2019).

Palautteen antamista ja saamista sekä onnistumisten palkitsemista tulisi edellä kuvatun perusteella vahvistaa Tullissa. Onnistumisen palkitseminen voisi haastateltujen mielestä olla esimerkiksi esimiehen positiivinen palaute. Säännöllinen ja asiallinen palaute motivoi työntekijää ja auttaa kehittymään.

Vastausten perusteella ilmapiiriä Tullissa ei koettu erityisen innostavana. Tämä on kiinnostava seikka, koska aiemmin tutkitun teorian perusteella työntekijöiden innostus ennustaa organisaation tuloksellisuutta, sillä innostuneet ihmiset ovat proaktiivisempia ja innokkaampia oppimaan uutta ja ottavat enemmän vastuuta tekemisestään. Innostus myös parantaa työntekijän kokonaisyhyvinvointia. (Martela 2020.)

Positiivisten adjektiivien jälkeen haastateltaville esitettiin seuraavia negatiivisia adjektiiveja sekä väittämiä; ylhäältä saneltu, uusia ideoita ei arvosteta, byrokraattinen, jäykkä vuorovaikutus, hierarkinen, epäkohtelias, ei luottamuksen ilmapiiriä ja ei arvostavaa asennetta. Näistä haastateltavien tuli valita ne adjektiivit ja väittämät, jotka heidän mielestään kuvasivat parhaiten omassa yksikössä vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä.

Haastateltujen vastauksissa negatiivisista adjektiiveista ja väittämistä esiin nousivat seuraavat adjektiivit, jotka tulivat valituiksi useammin kuin kerran; uusia ideoita ei arvosteta, byrokraattinen ja hierarkinen. Tullin ollessa valtionhallinnon organisaatio, on odotettua, että jonkinlaista byrokraattisuutta ja hierarkisuutta on edelleen olemassa. Tullin tehtäväkentän ollessa hyvin moninainen, voi hierarkia ja byrokratia joissain työtehtävissä olla edelleen perusteltua. Kuitenkin vaativaa tieto- ja asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden keskuudessa voimakas hierarkia ja byrokratia, esimerkiksi tarkan muodollisen kontrolloinnin muodossa, ei nykypäivänä ehkä ole enää perusteltua ja voi vähentää tutkimuksen mukaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ganderin mukaan, kun muodollista kontrollointia

verrataan epämuodolliseen kontrollointiin, muodollisessa kontrollijärjestelmässä vastuu henkilöstön käyttäytymisestä on johdolla, eikä työntekijöillä itsellään ja tämä lisää työntekijöiden turhautumista (Gander, 2009, 107).

Voimakkaan hierarkian ja byrokratian olemassaoloon voi liittyä läheisesti myös vastaajien kokemus siitä, että työntekijöiden uusia ideoita ei arvosteta. Tämä heikentää työntekijän kokemusta arvostuksesta ja siitä, että hän voisi osallistumalla vaikuttaa asioihin. Tämä vaikuttaa edelleen työntekijän kokemaan innostukseen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Dweck kertoo tutkimuksesta, jonka perusteella voitiin todeta, että jotta yritys ja sen työntekijät voisivat kukoistaa, tarvitaan sekä organisaatiolta että sen työntekijöiltä kasvun asennetta. Organisaation tulee olla jatkuvasti avoin uusille ideoille. (Dweck 2017.)

Haastateltuja pyydettiin kuvailemaan vuorovaikutusta yksikössään. Vuorovaikutusta kuvattiin pääasiassa positiivisena mm. avoin, työoveria arvostava ja tukeva vuorovaikutus. Useampi haastateltu kertoi, että apua annetaan ja pyydetään eri kanavien kautta kollegoilta ja esimieheltä. Pääasiassa haastatellut ilmoittivat, että vuorovaikutusta on paljon, mutta haastateltavien vastauksissa oli huomattavaa vaihtelua. Yksi haastateltu koki käytännön ongelmana sen, että esimiehet ovat kiireisiä ja kollegat ovat paljon palaverissa, jolloin heihin ei saa yhteyttä. Yksi haastateltu totesi, että esimiehellä on aina aikaa kuunnella ja esimies pyytää olemaan yhteydessä kaikissa asioissa matalalla kynnyksellä.

Edellä mainitut haastatteluvastaukset tukevat valmentavaa johtamiskulttuuria siltä osin, kun vuorovaikutusta on paljon ja se on arvostavaa. Uutelan mukaan organisaatiossa tulee lisätä yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutuksellisuutta ja työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee järjestää aikaa sekä tilaa asioiden käsittelemiselle yksin ja yhdessä. Yhteisöllisyys ja asioiden yhteinen käsittely vaikuttaa työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämiseen ja niitä voidaan edistää pyrkimällä keskustelemaan työskentelykulttuuriin. Vuorovaikutteisuuden kannustamisen lisäksi yhteisöllisyyttä tukevien tilanteiden järjestäminen tukevat tätä pyrkimystä. Myös palaverikäytäntöjen kehittäminen keskustelevimiksi sekä yhdessä asioiden jakaminen ja pohdinta edesauttavat yhteisöllisyyden

vahvistamista. (Uutela, 2019.) Tutkimuksen perusteella Tullissa on vuorovaikutuksessa parannettavaa siltä osin, kun vuorovaikutus estyy käytännön ongelmien takia.

Haastateltuja pyydettiin arvioimaan luottamuksen ilmapiiriä yksikössään asteikolla 1-10. Haastatelluista yksi arvio ilmapiirin arvosanaksi 9-10, kolme arvioi arvosanaksi 9 ja kaksi arvioi arvosanaksi 8. Pelkästään tämän kysymyksen vastauksia tarkastelemalla luottamuksen voitaisiin katsoa olevan hyvä haastateltujen työyhteisöissä.

Haastatelluilta kysyttiin, eroavatko heidän mielestään organisaatiokulttuurit Tullissa eri yksiköissä ja jos eroavat, niin miten. Haastatelluista suurin osa totesi organisaatiokulttuureiden eroavan huomattavasti eri yksiköissä lähinnä sen suhteen, kuinka paljon työntekijöitä arvostetaan, heihin luotetaan ja heille annetaan vapautta ja vastuuta. Kaksi haastateltua ei osannut sanoa kantaansa muiden yksiköiden tilanteista.

9.2 Organisaatiokulttuuri - osaamisen kehittäminen

Aiemmin teoriaosassa todettiin valmentavan johtamisen edellyttävän ihmisten vahvuuksien ja kykyjen näkemistä, kärsivällisyyttä ja kasvun mahdollistamista sekä vallan ja vastuun antamista sinne, missä työ tehdään (Kivioja ym. 2019). Jalavan (2002) mukaan valmentavan johtajan keskeinen tavoite on tuottaa organisaatiolle hyötyä auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään (Viitala 2005). Uutelan tutkimuksen mukaan *esimiehen tukiessa oppimista vahvistuivat samalla työntekijän työhyvinvoinnin kokemukset ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukset taas vaikuttivat myönteisesti työssä oppimiseen* (Uutela 2019).

Verrattaessa haastatteluvastauksia aiemmin teoriassa todettuun, voidaan huomata, että valmentavan johtamisotteen kannalta positiivista on Tullin myönteinen suhtautuminen työntekijöiden oppimisen vahvistamiseen ja vastuun antamiseen. Kaikki haastatellut valitsivat ensimmäisessä haastattelukysymyksessä positiivisten adjektiivien joukosta oppimisen tukemista ja vastuun antamista kuvaavat ad-

jektiivit; osaamisen kehittymistä tukeva, osaamisen jakamista tukeva ja osallistava. Avoimissa vastauksissa yksi haastateltavista mainitsi, että oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisesti.

Myöhemmissä osaamisen kehittämistä koskevissa haastatteluvastauksissa voitiin havaita poikkeavuuksia eri vastaajien välillä siinä, miten he kokivat mahdollisuudet kehittää osaamistaan. Viisi vastaajaa koki, että mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ovat hyvät tai erittäin hyvät ja he pitivät tätä asiaa motivoivana.

Pääsen osallistumaan Tullin sisäisiin koulutuksiin. Ilmapiiiri kannustaa kysymiseen ja itsenäiseen tiedonhakuun, jonka olen itseohjautuvana kokenut helpoksi.

Esimies rohkaisee, että kaikille kursseille pääsee, mihin hakee.

Yksi vastaaja totesi, että omaan työtehtävään liittyvää lisäkoulutusta ei ole tarjolla, mutta toisaalta hän oli myös tähän tilanteeseen ihan tyytyväinen, sillä vastaaja koki, että esimies on kuitenkin kiinnostunut hänen kehittymisestään. Yksi vastaaja koki, että nopeassa uuden oppimisessa on pullonkaulana liian vähäinen "vierihoitajien" määrä. Kun tiimissä vain yksi tai kaksi kokenutta työntekijää siirtää tietoa uusille työntekijöille, oppiminen on paljolti riippuvainen näiden tiedonsiirtäjien aikaresurssista tarjota "vierihoitoa" uusille työntekijöille. Haastatellun mielestä tiedon siirtämistä ja jakamista voisi antaa tiimin sisällä useampi henkilö.

Tutkimuksen teoriaosassa todettiin, että palaute mahdollistaa oppimisen. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat, saavatko he riittävästi palautetta työssään. Vastauksissa on selkeitä eroja. Kaksi haastateltavaa koki, että he saavat riittävästi palautetta ja olivat tyytyväisiä tilanteeseensa.

Kyllä saan riittävästi palautetta, sekä positiivista että rakentavaa. Aina kun työtehtävä valmistuu, saa palautteen ja palautetta tulee säännöllisesti. Koen palautteen hyödylliseksi.

Kyllä, olen saanut palautetta riittävästi. Palaute on kiittämistä onnistumisista ja neuvomista ja korjaamista tarvittaessa hyvässä hengessä. Palaute on hyödyllistä.

Neljä haastateltavaa koki, että he saavat palautetta liian vähän ja olivat jonkin verran tyytymättömiä tilanteeseensa.

Kaipaisin enemmän arjessa säännöllistä rakentavaa ja kannustavaa palautetta ja esimerkiksi työtehtävän läpikäymistä, että missä onnistuin ja minkä olisi voinut tehdä paremmin.

Koen, että saan palautetta liian vähän, kun vain kerran vuoteen on esimiehen kanssa keskustelu.

Palautetta voisi saada enemmän ja olen toivonut, että saisin lisää palautetta. Tilanne on parantunut, kun siitä on puhuttu.

Kaipaisin sellaista muuten vaan juttelemista, sosiaalista kontaktointia ja kuulumisten kyselyä.

Palautteen saaminen koetaan selvästi tärkeäksi, motivoivaksi ja kehittäväksi. Toisaalta palautteen vähäisyys koetaan motivaatiota vähentävänä. Asiallisen kannustavan ja rakentavan palautteen saaminen esimieheltä kertoo työntekijälle esimiehen arvostuksesta ja kiinnostuksesta työntekijän kehittymiseen. Haastattelussa ilmeni myös, että kokenutkin työntekijä, jonka osaaminen on vahvaa, eikä siten palautteen tarve ole niin suurta kuin kokemattomalle ja uudelle työntekijälle, kaipaa säännöllistä tukea ja kontaktia esimieheltä.

9.3 Organisaatiokulttuuri - vastuun antaminen

Haastatelluille esitettiin kysymys, miten he kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa omien työtehtäviesi suorittamistapaan ja kokevatko he, että heihin luotetaan ja heille halutaan antaa vastuuta. Kaikki haastatellut vastasivat kokevansa, että heihin luotetaan ja heillä oli vapautta vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten, milloin ja missä järjestyksessä he tekevät työnsä. Kaikilla haastatelluilla oli mahdollisuus myös etätöihin. Vastausten perusteella Tullissa halutaan antaa vastuuta ja vapautta tietotyötä tekeville työntekijöille.

Aika itseohjautuvuuteen kannustavaa on, itse pitää tehdä priorisointia ja toki esimies auttaa priorisoimaan, jos kysyy apua. Pääraamit tulee esimieheltä, esim. mitä pitää tehdä, ja sen sisällä pystyy jonkin verran suunnittelemaan miten ja missä järjestyksessä.

9.4 Itsensä johtaminen - motivaatio ja innostus

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat he kokevat työssään itseään eniten motivoivina ja innostavina. Vastauksissa toistuivat; kehittymismahdollisuus, monipuoli-

set työtehtävät ja joustavuus mm. etätömahdollisuus. Lisäksi mainittiin myönteiset asiakaskohtaamiset, vaikeassa tehtävässä onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen, haastava työ, hyvä tiimi, yhteistyö sekä keskittymisrauha.

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he pyrkivät huolehtimaan itse oman sisäisen motivaation säilymisestä. Esiin nousivat positiivinen ajattelu ja asenne sekä omasta hyvinvoinnista ja osaamisen kehittymisestä huolehtiminen sekä se, että asettaa itselleen tavoitteita, pitää taukoja, tekee työnsä niin hyvin kuin osaa ja keskustelee työkavereiden kanssa.

Huolehtii omasta hyvinvoinnista ja kiinnittää huomion omaan asenteeseen ja osaltaan yrittää pitää yllä hyvää ilmapiiriä ja hakeutuu uusiin tehtäviin mahdollisuuksien mukaan.

9.5 Itsensä johtaminen - halu itseohjautua ja ottaa vastuuta

Haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin he ovat halukkaita ottamaan vastuuta omien työtehtävien suorittamiseen, omaan kuormitukseen ja osaamisen vahvistamiseen liittyen. Kaikki haastatellut pitivät vastuun ottamisesta ja omatoimisesta työskentelystä.

Todellakin tykkään ottaa vastuuta ja suunnitella työpäiväni.

Kun on pitkään tehnyt omatoimisesti, niin olisi aika vaikea palata sellaiseen, jossa koko ajan kyseltäis ja vahdittais. Tukea ja apua on kuitenkin saatavilla. Kun saan itse melko vapaasti päättää työtahdin ja saan apua tarvittaessa, niin työkuorma pysyy hallinnassa.

Pidän vastuun ottamisesta juuri näissä asioissa, tehokkuus lisääntyy, kun onnistuu saavuttamaan itse asettamansa tavoitteet ja hyvä fiilis kantaa monta päivää.

Pidän vastuunottamisesta ja oman työn itsenäisestä suunnittelemisesta.

Haluan ottaa vastuuta ja mielestäni jokaisen aikuisen ihmisen pitää tiedostaa voimavaransa.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, millaista tukea he kaipaisivat omien työtehtävien suorittamiseen, oman kuormituksen tunnistamiseen ja osaamisen vahvistamiseen liittyen. Osa haastateltavista ei kaivannut tukea ja osa mainitsi kaipaavansa vertaistukea, keskustelemista ja asioiden pallottelua kollegojen kanssa. Lisäksi esimieheltä kaivattiin myös kuulumisten kysymistä sekä kiinnostusta siitä, mikä on kuormituksen tilanne.

10 Johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimustulokset ja annetaan kehitysehdotuksia. Organisaation eri yksiköiden yksittäisistä virkamiehistä rajatun pienemmän joukon vastausten perusteella pyritään luomaan jonkinlainen yleiskuva organisaation tämänhetkisestä tilanteesta (induktiivinen analyysi -yksittäisestä yleiseen).

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusaiheita. Luotettavuutta tarkastellaan sen suhteen, miten tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa on onnistuttu sekä sen suhteen, miten tutkimuksen käytännön toteutuksessa on onnistuttu.

10.1 Valmentava johtamiskulttuuri itseohjautuvuuden tueksi Tullissa?

Tutkimuksessa selvitettiin aluksi, millaista on valmentava johtamiskulttuuri työpaikalla sekä mitä myönteisiä vaikutuksia valmentavasta johtamisotteesta on organisaatiolle ja työntekijälle. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten case-organisaatio Tullin tietotyöntekijät kokevat tällä hetkellä Tullissa vallitsevan organisaatio- ja johtamiskulttuurin ja kuinka lähellä Tullissa tällä hetkellä vallitseva organisaatiokulttuuri on valmentavaa johtamiskulttuuria. Lisäksi selvitettiin Tullin työntekijöiden valmiutta valmentavaan johtamisotteeseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

Miltä osin Tullin virkamiesten kokemukset Tullin organisaatiokulttuurista vastaavat valmentavaa johtamiskulttuuria ja millainen valmius Tullin työntekijöillä on valmentavaan johtamisotteeseen?

Alatutkimuskysymykset olivat:

Millaista on valmentava johtamiskulttuuri?

Millä tavoin valmentava johtamiskulttuuri palvelee organisaatiota ja työntekijää?

Mitä taitoja valmentava johtamisote edellyttää työntekijältä?

Vastauksia alatutkimuskysymyksiin etsittiin tutkimalla tutkimusaiheeseen liittyviä ilmiöitä, käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä kirjallisuuden, asiantuntijajulkaisujen

sekä aiempien tutkimusten perusteella. Rakennettiin myös teoreettinen malli käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. Vastausta päätutkimuskysymykseen etsittiin tutkimalla empiiristä haastatteluaineistoa siitä näkökulmasta, miltä osin haastateltujen virkamiesten näkemykset Tullin organisaatiokulttuurista ja omasta valmiudestaan vastaavat tämän tutkimuksen teoriakatsauksessa kuvattua organisaatiokulttuuria ja valmiutta, joka tukee valmentavaa johtamisotetta.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi, hyvä itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja innostus vahvistavat työntekijän ja organisaation tehokkuutta. Valmentava johtaminen tukee työntekijän itseohjautuvuutta ja innostusta, kun työntekijällä on sisäistä motivaatiota itseohjautua. Työntekijän halu ja pyrkimys johtaa itseään, sisäistä motivaatiotaan ja hyvinvointiaan sekä halu ottaa vastuuta omasta suoriutumisestaan ja kehittymisestään (kasvun asenne) ovat siis edellytykset valmentavalle johtamisotteelle. Työntekijän sisäisen motivaation ja innostuksen syttyminen edellyttää organisaatiolta myönteistä vuorovaikutusta, luottamuksen ilmapiiriä sekä työntekijän osaamisen ja kehittymisen tukemista (kasvun asenne). Kaikki organisaation jäsenet osallistuvat omalta osaltaan organisaation myönteisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen ilmapiirin ylläpitämiseen. Valmentava johtamiskulttuuri perustuu vastavuoroiseen ja arvostavaan kanssakäymiseen, jossa työntekijän itseohjautuvuutta, osaamista ja hyvinvointia kehitetään yhdessä tavoitteellisesti samaan suuntaan sopivin askelein kulkemalla.

Valmentava johtamiskulttuuri palvelee organisaatiota tukemalla työntekijän itseohjautuvuutta, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia, joka puolestaan kasvattaa organisaation tehokkuutta. Parppein mukaan vaateet organisaatioiden tehokkuudesta ja itseohjautuvuudesta ovat synnyttäneet uusia yksilöllisiä valmennusmenetelmiä kuten business coaching (Parpei 2008, 4 ja 156).

Valmentava johtamiskulttuuri palvelee työntekijää samojen ominaisuuksiensa avulla, miten se palvelee organisaatiota, eli lisäämällä työntekijän itseohjautuvuutta, työhyvinvointia ja sisäistä motivaatiota yksilön osaamisen kehittämisen kautta. Heikkilän, Hintsan ja Sydänmaanlakan mukaan ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi on edellytys ihmisen sisäisen motivaation syttymiseen ja samaan aikaan juuri henkilöstön motivaatio on Åkerbergin mukaan organisaation kaikkein

arvokkain menestystekijä. Hintsan hyvinvoinnin mallin mukaan, kun ihminen itse voi hyvin, sivutuotteena syttyy innostus ja hyvä suorituskyky sekä tehokkuus ja kasvutarve. (Heikkilä 2009; Sydänmaanlakka 2017; Åkerberg 2017; Hintsu 2019.) Parppei toteaa, että *valmentava johtaminen voidaan ymmärtää ratkaisuja tulossuuntautuneeksi, systemaattiseksi toimintatavaksi, jossa valmentaja hyödyntää valmennusprosessia tukeakseen työntekijöiden, tiimien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, tehokkuuden parantamista, työhyvinvointia ja työntekijän itseohjautuvaa oppimista* (Parppei 2008, 6–7).

Valmentava johtamiskulttuuri palvelee työntekijää myös siten, että työntekijän osaamisen vahvistumisen kautta työntekijän työmarkkina-arvo kasvaa, koska valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluu keskeisesti työntekijän osaamisen kehittymisen tukeminen.

10.2 Innostavan ilmapiirin kehittäminen Tullissa

Valmentavassa johtamiskulttuurissa ovat avainasemassa luottamuksen ilmapiirin rakentaminen ja myönteinen vuorovaikutus työyhteisön sisällä. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentava johtamiskulttuuri perustuu luottamukseen, myönteiseen vuorovaikutukseen ja toisia arvostavaan asenteeseen (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 12). Kansasen mukaan valmentavan johtajuus voidaan nähdä ennen kaikkea ajattelutapana ja toisia ihmisiä arvostavana asenteena. Se on kysymistä ja kuuntelemista, kertomisen ja tietämisen sijaan. (Kansanen 2004.) Valmentava johtajuus ei ole rooliin sidottua, vaan se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille.

Haastatellut kokivat organisaatiokulttuurin Tullissa omassa yksikössään pääasiassa positiivisena. Vapaamuotoisissa vastauksissa organisaatiokulttuuria kuvattiin mm. arvostavaksi, auttavaiseksi, yhteisölliseksi, luottamukselliseksi sekä vuorovaikutteiseksi. Haastatellut arvioivat luottamuksen ilmapiirin hyväksi omalla osastollaan arvosanoilla 8-10 asteikolla 1-10. Tällä perusteella Tullin organisaatiokulttuuri on hyvässä vauhdissa menossa kohti edellä teoriassa kuvattua valmentavaa johtamiskulttuuria.

Tutkimuksessa selvisi, että kehittämistä on haastateltujen vastausten perusteella Tullin ilmapiirissä, jota haastatellut eivät kokeneet erityisen innostavana. Kuten

edellä mainittiin, aiemmin tutkitun teorian perusteella työntekijöiden innostus enustaa organisaation tuloksellisuutta, sillä innostuneet ihmiset ovat proaktiivisempia ja innokkaampia oppimaan uutta ja ottavat enemmän vastuuta tekemisestään. Innostus myös parantaa työntekijän kokonaishyvinvointia. (Martela, 2020.) Tutkimuksen teoriaosassa todetun perusteella muodollisen kontrolloinnin on todettu tutkimusten mukaan vähentävän yksilön sisäistä motivaatiota ja innostusta (Gander 2009).

Edellä mainittuun perustuen Tullissa työntekijöiden innostusta voi vähentää se, että haastateltujen työntekijäkokemuksen mukaan toiminta Tullissa on osin byrokraattista ja hierarkkista, joka saa työntekijöissä aikaan kokemuksen muodollisesta kontrolloinnista. Tullin ollessa valtionhallinnon organisaatio, on odotettua, että jonkinlaista byrokraattisuutta ja hierarkkisuutta on edelleen olemassa. Tullin tehtäväkentän ollessa hyvin moninainen, on hierarkia joissain työtehtävissä edelleen perusteltua. Kuitenkin vaativaa tieto- ja asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden keskuudessa voimakas hierarkia ja byrokratia, esimerkiksi tarkan muodollisen kontrolloinnin muodossa, ei nykypäivänä ehkä ole enää perusteltua ja voi vähentää tutkimuksen mukaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ganderin mukaan, kun muodollista kontrollointia verrataan epämuodolliseen kontrollointiin, muodollisessa kontrollijärjestelmässä vastuu henkilöstön käyttäytymisestä on johdolla, eikä työntekijöillä itsellään ja tämä lisää työntekijöiden turhautumista (Gander 2009, s.107).

Aiemmin tässä tutkimuksessa todetun perusteella innostavaa organisaatiokultuuria voidaan vahvistaa Tullissa tukemalla työntekijän itseohjautuvuutta. Tämä mahdollistetaan mm. lisäämällä työntekijöiden vuorovaikutusta ja työntekijän vastuuta omasta suoriutumisestaan sekä tarjoamalla kaikille työntekijöille koulutusta substanssin lisäksi työelämätaitoihin ja itsensä johtamiseen liittyvissä taidoissa. Tällaista koulutusta Tullissa tarjoavat Tullin omat työhyvinvointiasiantuntijat ja näitä koulutuksia kannattaa laajasti Tullissa hyödyntää.

Voimakkaan hierarkian ja byrokratian olemassaoloon voi liittyä läheisesti myös vastaajien kokemus siitä, että työntekijöiden uusia ideoita ei arvosteta. Tämä heikentää työntekijän kokemusta arvostuksesta ja siitä, että hän voisi osallistumalla vaikuttaa asioihin. Tämä vaikuttaa edelleen työntekijän kokemaan innostukseen,

luottamukseen ja sitoutumiseen. Dweckin mukaan sekä organisaatiolta että sen työntekijöiltä tarvitaan kasvun asennetta. Organisaation tulee olla jatkuvasti avoin uusille ideoille, sekä etsiä ja löytää uusia tapoja tehdä asioita. (Dweck 2017.) Innostavaa organisaatiokulttuuria voidaan vahvistaa Tullissa osallistamalla työntekijöitä oman työn ja organisaation kehittämiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että luottamuksen ilmapiiri on edellytys valmentavalle johtamiskulttuurille. Tutkimuksen teoreettisessa mallissa on kuvattu, että innostusta organisaatiossa lisää luottamuksen ilmapiiri, jossa yksilöiden välillä toteutuu myönteinen vuorovaikutus ja arvostava asenne. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa työntekijöiden energiaa ei kulu turhaan puolustautumiseen, vaan ideoita ja tietoa uskalletaan jakaa työyhteisössä avoimesti ja potentiaali on paremmin käytössä. Luottamuksen ilmapiiri ja arvostava asenne työyhteisössä ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä myös työntekijöiden kestävästä työhyvinvoinnista kannalta. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa työntekijä uskaltaa työpaikalla tuoda ilmi esimiehelleen mm. tavallista suuremman kokonaiskuormittuneisuutensa erilaisissa elämäntilanteissa, jolloin työn määrää voidaan tarvittaessa tasapainottaa sopivaksi, eikä työntekijän totaalista uupumista pääse syntymään. Luottamuksellisessa ja työhyvinvointiin kannustavassa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa myös itse tauottaa päiväänsä sopivasti.

Luottamuksen ilmapiirin koettiin Tullissa vaihtelevan huomattavasti Tullin eri yksiköissä. Luottamuksen ilmapiiriä on Tullissa omassa työyhteisössä mahdollista kehittää ja Tullin työhyvinvointiasiantuntijat tarjoavat tähän erilaisia koulutuksia, työpajoja sekä valmennuksia, joita kannattaa hyödyntää laajasti. Myös Työturvallisuuskeskus tarjoaa internet-sivuillaan työkaluja luottamuksen vahvistamiseksi organisaatiossa. Työturvallisuuskeskuksen mukaan luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan se rakentuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin, jossa esimiehen rooli on merkittävä. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan dialogia. Se on avoimuutta, erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä ajatteleminen sekä yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen kehittämistä. Siihen kuuluvat läsnäolo, kuuntelu ja osallistuminen. (Työturvallisuuskeskus.) Lisäksi mm. Oscar Basten on koonnut YAMK -opinnäytetyössään työkaluja luottamuksen ilmapiirin kehittämiseen liittyen (Basten 2011).

10.3 Osaamisen vahvistamisen tukeminen

Tutkimuksessa selvisi, että innostusta organisaatiossa lisää ja valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluu keskeisesti työntekijän osaamisen kehittämisen tukeminen; oppiminen yksin ja oppiminen tiimissä yhdessä oppimalla. Parppein mukaan valmentava johtaminen nopeuttaa ja tehostaa työntekijän tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä (Parppein 2008, 4). Dweck kertoo tutkimuksesta, jonka perusteella voitiin todeta, että jotta organisaatio ja sen työntekijät voisivat kukoistaa, organisaation tulee tukea henkilöstön kehittymistä (Dweck 2017). Edellä mainittua väitettä työntekijöiden kukoistuksen ja kehittämisen yhteydestä tukevat myös tämän tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat he kokevat työssään itseään eniten motivoivina ja innostavina, vastauksissa toistui kehittämismahdollisuus.

Tutkimuksen haastatteluvastausten perusteella Tullin organisaatiokulttuuri on osaamisen kehittämistä ja jakamista tukeva. Työntekijän kehittämismahdollisuuksia kannattaakin ylläpitää ja edelleen kehittää Tullissa. Osaamisen kehittämistä koskevissa haastatteluvastauksissa voitiin havaita poikkeavaisuuksia eri vastaajien välillä siinä, miten he kokivat mahdollisuudet kehittää osaamistaan. Viisi vastaajaa koki, että mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ovat hyvät tai erittäin hyvät ja he pitivät tätä asiaa motivoivana. Yksi vastaaja totesi, että omaan työtehtävään liittyvää lisäkoulutusta ei ole tarjolla, mutta toisaalta hän oli myös tähän tilanteeseen ihan tyytyväinen, sillä vastaaja koki, että esimies on kuitenkin kiinnostunut hänen kehittymisestään. Kehittämiskohteena eräs haastateltu mainitsi tiedon siirtämisen ja jakamisen antamisen tiimin sisällä useammalle henkilölle.

Tullin koulutus kannustaa kaikkia tullilaisia itseopiskelun kautta tutustumaan valtionhallinnossa ja myös Tullissa käytössä olevan sähköisen koulutusjärjestelmän eOppivan materiaaleihin. Kehitysehdotuksena Tullissa voitaisiin tukea työntekijän osaamisen vahvistamista lisäämällä itseopiskeluun tarvittavaa aikaresurssia. Olisiko mahdollista, että työntekijä voisi käyttää esimerkiksi yhden työpäivän joka kuussa itseopiskeluun ja osaamisen vahvistamiseen tai muuhun itsensä tai työyhteisönsä kehittämistyöhön?

10.4 Palaute mahdollistaa kehittymisen

Tässä tutkimuksessa todettiin tutkitun teorian perusteella, että jatkuvaa kehittymistä ja innostusta edesauttaa säännöllinen ja asiallinen myönteisen sekä rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteiden vaikutusta työmotivaatioon on tutkittu ja myönteisesti ja arvostavasti annetun palautteen on todettu vaikuttavan työntekijän motivaatiota lisäävästi (Aguinis ym. 2012). Poussun ja Zaburchikin tutkimuksessa valmentavan esimiehen ydintaidoiksi saatiin vuorovaikutustaidot, motivointikyky ja palautteen anto (Kuusipalo ym., 2015). Myös Kansanen, Heikkilä sekä Carlsson ja Forssell pitävät valmennusprosessissa tärkeänä palautetta suorituksesta sekä siitä, miten tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan (Kansanen 2004; Heikkilä 2009; Carlsson ja Forssell 2017).

Uutelan mukaan vastavuoroisesta palautteen antamisesta tulee kehittää luonteva osa työskentelyä kaikilla organisaation tasoilla. Palautteen antamisen tulee tähdätä oppimisen ja työhyvinvoinnin edistämiseen ja jokaisen organisaation jäsenen tulee antaa sekä vastaanottaa palautetta. (Uutela, 2019.)

Empiirisen osan tulosten perusteella palautteen antamista ja onnistumisten palkitsemista tulisi lisätä ja palautetaitoja vahvistaa Tullissa. Neljä kuudesta haastattelusta totesi saavansa liian vähän palautetta työyhteisössään. Onnistumisen palkitseminen voisi haastateltujen mielestä olla esimerkiksi esimiehen positiivinen suullinen palaute. Kaksi haastateltavaa koki, että he saavat riittävästi palautetta ja olivat tyytyväisiä tilanteeseensa.

Haastatteluvastausten perusteella voitiin todeta, että säännöllinen ja asiallinen palaute motivoi ja auttaa työntekijää kehittymään. Tätä näkemystä tukee myös Aution opinnäytetyö (2020), jossa on tutkittu työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa saatujen palautteiden merkitystä asiantuntijalle. Aution tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijat tyypillisesti toivovat saavansa tietoa omasta käyttäytymisestään sekä pyrkivät saadun palautteen perusteella muuttamaan toimintaansa toivotunlaiseksi. Aution mukaan asiantuntijat kokivat, että korjaavan palautteen saaminen kertoi heille siitä, että heidän työnsä on huomattu ja heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Korjaava palaute auttaa työntekijää kehitty-

mään, kun taas positiivisella palautteella on positiivista vaikutusta työntekijän motivaatioon ja itsetuntoon. Aution tutkimuksessa selvisi myös, että palaute tulee antaa arvostavasti, sillä epäasiallisesti annettu palaute vaikuttaa epäsuotuisasti palautteen antajan ja saajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja vaikutukset voivat olla vakavia ja pitkäkestoisia. (Autio 2020, 56.)

Aution esittämiä tutkimustuloksia tukee myös Ristikankaan & Ristikankaan näkemys asiasta. Heidän mukaansa oikein annettu palaute lisää palautteen saajan itsetuntemusta ja hyvä kritiikki on kuin kiitos, koska se antaa tunteen siitä, että toinen on miettinyt tilannetta ja on kiinnostunut tukemaan toista eteenpäin. Jotta palaute voidaan nähdä mahdollisuutena, on kuitenkin sekä palautteen antajalla että palautteen saajalla oltava halua ja taitoa antaa ja saada palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240.) Palautteen antamisen ja saamisen tuleekin olla työyhteisössä vastavuoroista.

Palautteen antamista ja pyytämistä voi kehittää ja Tullin työhyvinvointiasiantuntijat tarjoavat tähän koulutusta. Työyhteisön jäseniä kannattaa ohjata ja kannustaa hakeutumaan koulutuksiin. Myös mm. Kansanen antaa ohjeita kirjassaan Esiin mies valmentajana, kuinka antaa ja pyytää palautetta (Kansanen, 2004, 161-164). Myös Duunitori tarjoaa internet-sivuillaan työkaluja palautteen antamisen kehittämiseen ja Basten on koonnut YAMK -opinnäytetyössään (2011) käytännön ohjeita palautteen antamiseen liittyen (Basten 2011; Duunitori).

10.5 Työntekijät haluavat ottaa vastuuta

Tutkimuksen teoriaosassa todettiin, että tänä päivänä organisaatioissa peräänkuulutetaan ketteryyttä ja itseohjautuvat työntekijät voivat tarjota tätä organisaatiolle. Työntekijän halu ja pyrkimys johtaa itseään, sisäistä motivaatiotaan ja hyvinvointiaan sekä halu itseohjautua ja ottaa vastuuta omasta suoriutumisestaan ja kehittymisestään (kasvun asenne), ovat tärkeitä edellytykset myös valmentavalle johtamisotteelle. Haastatteluvastausten perusteella Tullin tietotyöntekijöillä on halua ottaa vastuuta sekä itseohjautua ja heillä on siihen jo paljon valmiuksia. Esiin nousivat mm. kyky priorisoida ja organisoida työtehtäviään, positiivinen ajattelu ja asenne, omasta hyvinvoinnista ja osaamisen kehittymisestä huolehtiminen

sekä se, että asettaa itselleen tavoitteita, pitää taukoja, tekee työnsä niin hyvin kuin osaa ja keskustelelee työkavereiden kanssa.

Tutkimuksen teoriassa luotiin katsaus työkaluihin ja menetelmiin, joilla yksilö voi halutessaan parantaa itsensä johtamisen taitojaan kolmessa ulottuvuudessa; self-leadership, self-management ja coach. Yksilö voi mm. tutkia ja kehittää omaa persoonaa, käyttäytymistään, vuorovaikutustapaansa, asenteitaan, arvojaan, motivaattoreitaan ja tilannettaan erilaisten pohdintojen ja työkalujen avulla. Lisäksi yksilö voi käyttää esimerkiksi To GROW -menetelmää saavuttaakseen tavoitteensa. Myös töiden ja jaksamisen hallintaan löytyy erilaisia työkaluja, joita työntekijä voi hyödyntää.

Työntekijän itsensä johtamisen tukemisen kehitysehdotuksena työnantajan suuntaan nousi esiin vertaistuen ja kollegojen kanssa keskustelemisen mahdollisuuden lisääminen. Lisäksi esimieheltä kaivattiin myös kuulumisten kysymistä sekä kiinnostusta siitä, mikä on kuormituksen tilanne.

10.6 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että tulevaisuuden organisaatiolta vaaditaan ennen kaikkea ketteryyttä ja innovatiivisuutta. Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi, hyvä itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja innostus vahvistavat työntekijän ja organisaation tehokkuutta ja ketteryyttä. Valmentava johtamiskulttuuri puolestaan tukee työntekijän itseohjautuvuutta ja innostusta, kun työntekijällä on sisäistä motivaatiota itseohjautua. Työntekijän sisäinen motivaatio ja kyky ottaa vastuuta omasta suoriutumisestaan ja kehittymisestään ovat tärkeät edellytykset valmentavalle johtamisotteelle. Sisäisen motivaation ja innostuksen syttyminen edellyttää myös työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä organisaatiolta myönteistä vuorovaikutusta ja luottamuksen ilmapiiriä.

Uutelan tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostavat yhdessä toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Työntekijän oppimisen vahvistuessa vahvistuivat samalla työntekijän työhyvinvoinnin kokemukset ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukset taas vaikuttivat myönteisesti työssä oppimiseen. (Uutela 2019.)

Haastatellut kokivat organisaatiokulttuurin Tullissa omassa yksikössään pääasiassa positiivisena. Vapaamuotoisissa vastauksissa organisaatiokulttuuria kuvattiin mm. arvostavaksi, auttavaiseksi, yhteisölliseksi, luottamukselliseksi sekä vuorovaikutteiseksi. Tullin organisaatiokulttuuri koettiin pääosin työntekijän osaamisen kehittymistä tukevaksi ja haastatellut kokivat työssään itseään eniten motivoivana ja innostavana juuri kehittymismahdollisuuden. Empiirisen osan tulosten perusteella Tullin tietotyöntekijöillä on halua ottaa vastuuta sekä itseohjautua ja heillä on siihen jo paljon valmiuksia. Haastatteluvastausten perusteella palautteen antamista ja saamista sekä onnistumisten palkitsemista tulisi vahvistaa Tullissa. Haastateltujen vastauksista ilmeni myös, että työntekijäkokemuksen mukaan kehittämistä on myös Tullin ilmapiirissä, jota haastatellut eivät kokeneet erityisen innostavana.

Kuten Suomen tasavallan presidentti 1.1.2020 uudenvuoden puheessaan sanoi, vallitsevassa tilanteessa suomalaisten tulee puhaltaa yhteiseen hiileen, eikä leirytyä vastakkain asettelun piireihin. Kansan tulee pyrkiä yhtenä rintamana kohti kestävää tulevaisuutta ja yhdenkään kansalaisen potentiaalia ei tule hukata. Esimerkkinä ”talvisodan henki”, jolloin jokainen suomen kansalainen kantoi eri tavoin oman arvokkaan kortensa kekoon samaa päämäärää tavoitellen. Opetushallituksen (Opetushallitus 3.0 henki) esimerkkiä seuraten myös Tulli voi pyrkiä ajan mukaiseen Suomi 100 -henkeen kulkemalla samaan suuntaan päämäärätietoisesti työntekijän itseohjautuvuutta tukevan valmentavan johtamiskulttuurin avulla.

Loppujen lopuksi valmentava johtamiskulttuuri ei ole uusi keksintö, vaan aina on ollut yksilöitä ja esimiehiä, jotka ovat toimineet arvostavasti ja kannustavasti muita kohtaan ja ovat tukeneet lähipiirinsä kehittymistä. Myös valmentavan johtamiskulttuurin kaltaista ajattelua on ollut Suomessa niin kauan, kun Suomi on ollut itsenäinen. Suomalaisen sotilasvalan ja -vakuutuksen kaava vahvistettiin ensimmäisen kerran vuonna 1918 ja se on säilynyt lähes muuttumattomana näihin päiviin saakka. Valassa on paljon yhtäläisyyttä valmentavan johtamisotteen ajatusten kanssa. Siinä sanotaan: *Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajanaan ja ohjaajanaan*

sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.

Kuuluisa koripallovalmentaja Dettmann on todennut, että koripallo on yksilöiden joukkuepeli. Pelaajia valmennetaan ja joukkuetta johdetaan. Myös työelämää voi ajatella eräällä tavalla joukkuepelinä, jossa itseohjautuvia työntekijöitä voidaan tukea sekä valmentaa ja tiimiä johtaa suuntaa näyttämällä sekä tavoitteita kirkastamalla. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Pellikan aiemmin harjoitustyönsään Tullin organisaatiokulttuurin kehittämistä toteamaa; Voimaannuttavan ja tuloksellisen työskentelemisen kannalta keskeistä on, kuinka Tullissa onnistutaan osallistamaan työntekijöitä kehitystyöhön, luomaan yhteinen tahtotila, suunta ja tavoitteet sekä kokeilemalla oppimaan ja kehittymään (Pellikka 2019). Tällä tavalla toimimalla avoimuus, luottamuksen ilmapiiri ja uuden oppiminen Tullissa vahvistuvat ja Tullin organisaatiokulttuuri lähenee valmentavaa johtamiskulttuuria.

Valmentavan johtamiskulttuurin jalkauttamisessa on tuki haasteensa. Mitä enemmän vapautta siirretään työntekijälle ja työntekijältä vaaditaan itseohjautuvuutta, sen enemmän siirretään työntekijälle myös vastuuta ja tämä ei ole luontaista kaikille työntekijöille (Martela ym. s.180). Lisähaastetta Tullissa tuo vanhasta johtamiskulttuurista pois oppiminen. Tutkimuksen empiirisen osan tulosten perusteella Tullin tietotyöntekijöillä on kuitenkin hyvät valmiudet itseohjautua ja ottaa valmentavassa johtamiskulttuurissa vaadittavaa vastuuta sekä halua oppia lisää siinä tarvittavia taitoja.

10.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen & Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella arvioimalla tutkimusta kokonaisuutena, jolloin huomiota kiinnitetään sen sisäiseen johdonmukaisuuteen (koherenssi). Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin; vastasivatko tutkimuksen tulokset tutkimuskysymykseen, miten aineisto on kerätty, millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, oliko tiedonantajia riittävä määrä, millaisella aikataululla tutkimus tehtiin, miten aineisto analysoitiin, miten johtopäätöksiin tultiin ja millä pe-

rusteella tutkimus on eettisesti korkeatasoinen. Tutkijan on kerrottava yksityiskohtaisesti siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Myös Hirsjärvi ym. toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2001, 214).

Validius (pätevyys, engl. validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Hirsjärvi ym. 2001, 214.) Tämän tutkimuksen osalta validius toteutui hyvin, koska tutkimuksen tutkimusotteeksi valitun laadullisen tutkimuksen sekä tutkitun teorian, empiirisen tutkimuksen ja tutkijan muotoilemien haastattelukysymysten avulla onnistuttiin löytämään vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Empiiriseen tutkimukseen harkinnanvaraisesti valittu kohderyhmä vastasi kohderyhmää, jota oli tarkoitus tutkia.

Valittu aihe kytkeytyi moniin eri ilmiöihin ja käsitteisiin, jotka liittyivät toisiinsa ja opinnäytetyön suurimmaksi haasteeksi muodostuikin aiheen rajaaminen. Aihe onnistuttiin kuitenkin rajaamaan siten, että fokus pysyi olennaisessa.

Aineiston keräämisen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että aineiston kerääminen ja analysointi on tutkimusraportissa pyritty kuvaamaan riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukijat voivat arvioida aineiston ja tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksen aineiston luotettavuutta lisäävät harkinnanvaraisesti valitut haastateltavat ja riittävän monta haastattelua. Luotettavuutta lisää myös se, että kaikki haastattelut tehtiin samalla tavalla ja vastaukset kirjattiin ylös haastateltujen kanssa yhteisymmärryksessä. Näin toimittaessa haastateltujen vastausten virhetulkinnan määrä vähenee verrattuna siihen, että haastattelut olisi äänitetty ja tutkija olisi litteroinut ja analysoinut ne ilman haastateltavaa myöhemmin.

Haastatteluaineiston tulkinnan ja analysoinnin luotettavuutta lisää se, että tutkija on kirjannut raporttiin myös suoria lainauksia haastateltujen vastauksista. Näin lukija voi itsekin todeta millä perusteella tutkija on päätenyt erilaisiin tulkintoihin ja

tuloksiin. Tulkintojen luotettavuutta lisää myös se, että tutkijan tulkinnat perustuvat aiemmin tutkittuun teoriaan, koska kerättyjen haastatteluvastausten analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä analyysia, jossa verrattiin haastateltavien näkemyksiä teoriasta opittuun.

Tutkimuksen eettisyys ja luottamuksellisuus varmistettiin huolellisilla haastatteluilta, jotka toteutettiin siten, että haastateltujen anonymiteetti säilyi koko tutkimuksen ajan. Kaikille haastatelluille selostettiin haastattelutilanteen aluksi, miten tutkija toteuttaa tutkimuksen ja miten haastateltujen anonymiteetti varmistetaan. Haastateltujen anonymiteetti otettiin huomioon myös haastattelutapaa valitessa ja yksilöhaastattelut puhelimen välityksellä tukivat anonymiteetin säilymistä. Myös haastattelukysymysten muotoilussa otettiin huomioon anonymiteetti ja hienovaraisuus.

Teoriaosan luotettavuus pyrittiin varmistamaan valitsemalla lähteiksi luotettavia lähteitä; väitöskirjoja sekä vertaisarvioituja tutkimuksia ja artikkeleja sekä arvostettujen asiantuntijoiden tekstejä.

Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus, voidaan pohtia tutkimustulosten yleistettävyyden merkitystä. Laineen ym. mukaan onnistunut tapaustutkimus antaa mahdollisuuden yleistämiselle, mutta tapaustutkimusten kohdalla yleistettävyyden sijasta tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää (esim. Snow ja Trom 2002). Onnistunut tapauksen analyysi on enemmän kuin yksittäinen tapaus ja siitä muodostuvan kokonaisnäkömyksen kautta nousee esiin uusia tarkastelukulmia ja yleisesti tärkeitä teemoja. (Laine ym. 2007.) Tämän tutkimuksen kautta esiin nousseita seikkoja voidaan pitää Tullin kontekstissa tällaisina uusina tarkastelukulmina ja tärkeinä teemoina. Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan Tullin pienen tietotyöntekijäjoukon avulla Tullin organisaatiokulttuurissa ilmeneviä seikkoja, joilla voi tutkijan mielestä olla myös yleistysarvoa. Esimerkiksi liian vähäisen palautteen saamista koskeva löydös oli tutkijan mielestä uusi mielenkiintoinen tutkimustulos, jonka voisi nostaa kehittämiskohteeksi koko Tullissa.

10.8 Jatkotutkimusaiheita

Esimieheltä valmentava johtamisote vaatii paljon. Jotta valmentava johtajuus voisi onnistua, esimiehellä on oltava valmentavalta johtajalta vaadittavat taidot ja

resurssit (esim. työaika) käytettävissä. Valmentavan johtajan roolissa korostuvat erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot. Valmentavan johtajan on ennen kaikkea kyettävä rakentamaan tiimiinsä myönteinen luottamuksen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat työskennellä ja kehittyä kykyjensä mukaisesti. Tässä tutkimuksessa jätettiin esimiehen rooli taka-alalle ja syvennyttiin tarkastelemaan valmentavaa otetta työntekijän roolista käsin. Jatkossa olisi hyvä tutkia valmentavan johtamisen edellytyksiä Tullissa esimiehen roolista käsin.

Hyviä jatkotutkimusaiheita ovat myös esimerkiksi toimintatutkimus valmentavan johtajuuden menetelmien ja työkalujen käyttöönotosta Tullissa sekä työntekijän ja esimiehen itsensä johtamisen menetelmien ja työkalujen käytöstä Tullissa. Samoin aiheet, miten parannetaan tiimityötä ja yhdessä oppimista sekä miten saadaan yksilö ja ryhmä itseohjautuvammaksi Tullin toimintaympäristössä.

Tutkimuksen haastatteluvastauksissa mainittiin, että työntekijä ei aina löydä haluamaansa tietoa. Se, miksi Tullissa työntekijän tarvitsema tieto ei ole helposti löydettävissä, voisi vaatia lisätutkimusta.

Kuvat

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys teoreettisen mallin avulla kuvattuna. s.15.

Kuva 2. Työntekijän kestävä työteho ja hyvinvointi syntyy draivin ja innostuksen kautta (mukaillen Martela 2020). s.19

Kuva 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2017, s. 29). s.22

Kuva 4. To GROW-menetelmä ja SMART-malli valmennusprosessissa (mukaillen Heikkilä 2009, s.106-107). s.26

Kuva 5. Näkyvä ja näkymätön organisaatiokulttuuri kuvattuna Opetushallituksen valmentavan kulttuurin kehittämissuunnitelmassa (mukaillen Heikkilä & Vihinen 2019). s.32

Kuva 6. Teoreettinen malli. Valmentavan johtamisen edellytykset organisaatiossa työntekijän ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta sekä asiat, jotka mahdollistavat työntekijän tehokkuuden, innostuksen ja hyvinvoinnin. s.35

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aguinis, H., Gottfredson, R.K. & Joo, H. 2012. Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), pp. 105-111. doi:10.1016/j.bushor.2011.10.004.

Ahleskog, N. 2018. Itseohjautuvuus ja innovaatiot: miten itseohjautuvuudesta tehdään organisaation menestystekijä? *Filosofianakatemia-blogi* 7.8.2018. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-innovaatiot-miten-itseohjautuvuudesta-tehdaan-organisaation-menestystekija/>. Luettu 1.8.2020.

Autio, K. 2020. Työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa saatujen palautteiden merkitys asiantuntijalle. LAB ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Basten, O. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Iss. 3, pp. 271-286.

Blomqvist K. & Rousku K. 2019. HAUS kehittämiskeskus Oy:n eOppiva koulutuksen podcast-sarja Duunissa Suomelle.

Carlsson M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy.

Duunitori. Ahdistaako palautteen antaminen? Näillä helpoilla keinoilla tulet siinä paremmaksi. Digijulkaisut. <https://duunitori.fi/tyoelama/palautteen-antaminen>. Luettu 1.9.2020.

Duunitori. Tässä ovat kolme parasta metodia tehokkaaseen ajanhallintaan – oikeilla työtavoilla saat enemmän aikaiseksi. Digijulkaisut. <https://duunitori.fi/tyoelama/ajanhallinta-tyokalut>. Luettu 1.9.2020.

Dweck, C. S. 2016. *Mindset, menestymisen psykologia*. Helsinki: Viisas elämä.

Edgar, F., Geare, A., O'Kane, P. 2015. The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 4, 487-503.

Eskoja, J. ja Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gander, MJ. 2009. Managing People In A Lean Environment: The Power Of Informal Controls And Effective Management Of Company Culture. *Journal of Business Case Studies* 5(6): 105

Hakanen, J. J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hamel, G. 2011. First, let's fire all the managers. Harvard Business Review. 12/2011. Vol. 89 No. 12, Start page: 48.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Heikkilä, J-P. & Vihinen, E-L. 2019. Valmentavan kulttuurin kehittämisohjelma 11/2018 – 8/2019. Case - Opetushallitus. HUMAP. Kurssimateriaali. <https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/10/Valmentava-kulttuuri-case-Opetushallitus.pdf>. Luettu 4.2.2020.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Hintsa, A. 2019. HAUS kehittämiskeskus Oy:n eOppiva koulutus Kokonaisvaltainen hyvinvointi.

Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. Journal of Managerial Psychology, 19, 4, 427 - 441.

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

Kivioja M., Kukkonen-Suivuo T., Kuntsi T., Nerg P., Näätösaari M., Tammeaid M. ja Tihinen R. 2019. Johtamisen muutos. Osaava - Valmentava työote. eOppiva. Tullin koulutustarjonta.

Ladyshevsky, R.K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal, vol. 31, 4, 292 - 306.

Laine, M., Bamberg, J. ja Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lähdemäki-Pekkinen, J. 2020. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/hae-mukaan-tulevaisuuden-uudistajat-kehittajaryhmaan/>. Luettu 1.4.2020.

Madetoja, J. 2020. Henkilöstöjohtaja. Tulli. Tullin tulevaisuusleiri 23.4.2020.

Manz, C.C. & Sims, H.P. 1991. SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. Organizational Dynamics, Vol. 19, No. 4, pp. 18-35.

Martela, F. ja Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. www.eduskunta.fi/tuv. Helsinki 3/2014.

Martela, F. & Jarenko K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Lietua: Talentum Media Oy.

Martela, F. & Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: Alma Talent Oy.

Martela, F., 2020. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. <https://www.youtube.com/watch?v=Kk2UeCzxEn8>. Senaatti-areena. Youtube-video.

Mayer, R.C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 38 (1). 24-59.

Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006, Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *J Manage Psychol* 21(4): 270.

Neck, C.P. & Manz, C.C. 2007. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 4. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/PrenticeHall.

Kokko, M. 2019. Valmentavan kulttuurin kehittämisohjelma - Case Opetushallitus. Kurssimateriaali. <https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/10/Valmentava-kulttuuri-case-Opetushallitus.pdf>. Luettu 4.2.2020.

Kuusipalo, J., Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Valmentava esimies on tuloksentekijä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21. <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cID=618>. Luettu 9.2.2020.

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.

Pellikka, S. 2019. Innovatiivinen organisaatiokulttuuri – Kilpailevien arvojen viitekehyksen ja organisaation olettamusten hyödyntäminen toimintakulttuurin kehittämisessä Tullissa. 19.6.2019. Innovatiivinen organisaatio -kurssi. LUT School of Business and Management. Harjoitustyö.

Pellikka, S. 2020. Hallinnon kehittämispäällikkö. Tulli. Lappeenranta. Keskustelu 17.1.2020. Sähköpostikeskustelu 4.9.2020.

Pihlava, P. 2019. Henkilöstöpäällikkö. Poliisi. Valmentava johtaminen poliisissa -kokemuksia - Kohti valmentavaa ihmisten johtamista. Luentomateriaali 18.9.2019.

Quigley, N. R. & Tynon, W. Jr. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11 (6), 522 - 543.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. *Motivaatio, työn ilo ja into*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro Oy

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, S. & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review* 23 (3), 393-404.

Räty, T. 2019. Työhyvinvointipääallikkö. Tulli. Helsinki. Sähköpostikeskustelu 19.2.2020.

Schaffer, B. 2008. Leadership and motivation. *SuperVision*, 69(2), 6-9.

Sinek, S. 2014. Why good leaders make you feel safe. Ted.com. Ideas worth spreading. You-tube video. <https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtP-Vodo&feature=youtu.be>. Haettu 28.1.2020.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tutkimus.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka P. 2010. Tulevaisuuden johtajuus. Tiedeseminaari. Tieteiden talo. http://www.futurasociety.fi/2010/tiedesem2010_9/Sydanmaanlakka_Tiedeseminaari100917.pdf. Luettu 15.9.2019.

Sydänmaanlakka P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen - miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Verkkolehdeissä Työn tuuli 1/2011. 28-34. http://blogit.jao.fi/pegosus/wpcontent/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf.

Sydänmaanlakka P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Vaasa: Inforviestintä Oy.

Virolainen, L. 2006. Pieni kirja minusta. Kaiku-palvelut. Helsinki: Valtiokonttori. Saatavilla https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/01/Pieni_kirja_minusta.pdf. Luettu 1.9.2020.

Väestöliitto. 2015. Verkkojulkaisu. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/uran-ja-perheen-yhdistaminen>. Luettu 1.2.2020.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020 -luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy.

Aitta, U. 2012. Asiantuntijoiden johtaminen on vuorovaikutuslaji. Verkkodokumentti. Luettu 10.3.2020. Saatavilla <https://issuu.com/akava/docs/akavalainen12012>

TTK. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Digijulkaisut. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa. Luettu 1.9.2020.

Tulli. 2020. www.tulli.fi. Luettu 4.5.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. Ajanhallinta. Verkkojulkaisut. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/ajanhallinta/>. Luettu 1.9.2020.

Valtiokonttori. 2015. Työhyvinvointitunnustus Valtiokonttorin Kaiku-palveluille. Saatavilla http://www.toimisait.com/ratkes/userData/pdf/tiedote_tyoehyvinvointitunnustus_valtiokonttorin_-kaiku-palveluille_24042015-1.pdf. Luettu 1.9.2020.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita 77-79.

Warr, P. 1999. Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (eds.) Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology. Russell Sage, New York. 392–412.

Williams, S. 1997. Personality and self-leadership. Human Resource Management Review 7(2): 139.

Valmentava johtaminen Tullissa - Teemat

Organisaatiokulttuuri:

1. Kuvaile yksikössäsi tällä hetkellä vallitsevaa organisaatiokulttuuria?

- posit. esim: toisia arvostava, innostava, voimaannuttava, kannustava, ideoista kiinnostunut, rohkaiseva, ymmärtävä, vastavuoroinen, kuunteleva, keskusteleva, kysyvä, avoin, turvallinen, luottamuksen ilmapiiri, suuntaa näyttävä, tavoitteet kirkastava, onnistumiset palkitseva, osaamisen kehittymistä tukeva, osaamisen jakamista tukeva, osallistava, palautteen antamista ja vastaanottamista arvostava, jaksamista tukeva, huumorintajuinen, joustava, hyväksyvä, innostunut, kohtelias, osallistava, yhteen hiileen puhaltaminen
- negat. esim.: ylhäältä saneltu, uusia ideoita ei arvosteta, byrokraattinen, jäykkä vuorovaikutus, hierarkinen, epäkohtelias, ei luottamuksen ilmapiiriä, ei arvostavaa asennetta

2. Vuorovaikutus

- Kuvaile vuorovaikutusta yksikössäsi?
- Kuvaile luottamuksen ilmapiiriä asteikolla 1-10.
- Eroavatko mielestäsi organisaatiokulttuurit ja vuorovaikutus toisistaan Tullissa eri yksiköissä ja toimipisteissä? Jos eroavat, niin miten?

3. Osaamisen kehittäminen

- Miten pystyt edistämään uuden oppimista ja kehittymistä työssäsi? Koetko sen helpoksi?
- Koetko, että osaamisesi kehittymisestä ollaan kiinnostuneita ja sinua tuetaan?
- Mitä tukea kaipaisit tässä?
- Saatko mielestäsi riittävästi palautetta? Millaista palautetta saat? Koetko palautteen hyödylliseksi? Millaista palautetta toivoisit lisää?
- *Kannustetaanko työyksikössäsi tiimityöhön ja yhdessä oppimiseen?*

4. Vastuun antaminen (luottamus, osallistaminen, itseohjautuvuuden tukeminen)

- Kuvaile mahdollisuuksiasi vaikuttaa omien työtehtäviesi suorittamistapaan (miten, milloin ja missä teen työni)?
- Koetko, että sinuun luotetaan ja halutaan antaa vastuuta?

Työntekijän itsensä johtaminen:

5. Motivaatio ja innostus (työntekijä)

- Mitkä asiat koet työssäsi itseäsi eniten motivoivina ja innostavina?
- Miten pyrit huolehtimaan itse oman sisäisen motivaation säilymisestä?

6. Halu itseohjautua ja ottaa vastuuta:

- Millä tavoin haluat ottaa vastuuta omien työtehtävien suorittamiseen liittyen? (tekotapa (missä, milloin mm. etätyö), aikataulut, organisointi, priorisointi, motivaatio, oikeellisuus, tietoturva)
- Millä tavoin haluat ottaa vastuuta oman työkuormituksen hallinnasta ja suoriutumisen seurannasta ja osaamisen vahvistamisesta?
- Millaista tukea kaipaisit tässä?