

Henna Lippo

**Valmentava esimiestyö on yksilön huomioimista – Lähiesimiesten käsityksiä
yksilön huomioimisesta julkishallinnon organisaatiossa**

**VALMENTAVA ESIMIESTYÖ ON YKSILÖN HUOMIOIMISTA - LÄHIESIMIESTEN
KÄSITYKSIÄ YKSILÖN HUOMIOIMISESTA JULKISHALLINNON
ORGANISAATIOSSA**

Henna Lippo
Master Opinnäytetyö
Kevät 2021
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ylempi ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, Esimiestyön- ja johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Henna Lippo

Opinnäytetyön nimi: Valmentava esimiestyö on yksilön huomioimista – Lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta julkishallinnon organisaatioissa

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 87 + 1 liite

Valmentava johtamistapa on yleistynyt työpaikoilla johtamistapana. Tietoyhteiskunnassa erityisesti kilpailukyky ja tuottavuustaso ovat nousseet tärkeiksi elementeiksi organisaatioissa. Työ on muuttunut myös yhä enemmän asiantuntijuutta vaativaksi työksi. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksen maailmassa, joten myös johtamisen on tullut muuttua. Johtaminen onkin muuttunut yhä enemmän valmentavaan suuntaan kontrolloimisen sijaan. Valmentamista käytetään nykypäivänä yksilön suorittamisen, osaamisen sekä uusien taitojen kehittämisessä. Tämä on muuttanut myös esimiesten tehtäviä. Jotta motivoineet tekijät ja heidän osaamisensa saadaan pidettyä organisaatioissa, on myös heidän johtamiseensa tullut kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimustapaa ja lähteinä johtamisteorioiden kirjallisuutta. Käytännön näkökulmaa esimiestyöstä opinnäytetyöhön on saatu teemahaastatteluilta. Työn tavoitteena on kuvata lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta valmentavassa esimiestyössä kohdeorganisaatioissa.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona julkishallinnon organisaation kanssa, jossa on implementoitu valmentavaa johtamistapaa noin vuodesta 2015 lähtien. Kohdeorganisaatio toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa ja se toimii valtakunnallisesti lukuisilla eri paikkakunnilla. Kohdeorganisaation esimiehet ovat saaneet koulutusta valmentavaan esimiestyöhön. Valmentavaa johtamista on tutkittu paljon työelämässä, mutta yksilön asema johtamisen vuorovaikutuksessa on jäänyt hieman pimentoon. Työllä pyritään hahmottamaan yksilön huomioimisen kokonaisuutta valmentavan johtamisen ympäristössä kohdeorganisaatioissa. Työn tarkoituksena on selvittää yksilön huomioimisen muotoja kohdeorganisaatioissa ja tiivistää ne kirjalliseksi kokonaisuudeksi.

Työn johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentavasta johtamisesta on havaittu yksilön huomioimisen muotoja, jotka on tiivistetty tässä työssä seitsemään teemaan. Yksilöä huomioidaan esimiehen ja johdettavansa välisessä vuorovaikutuksessa, jossa vallitsee arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Työn tulosten perusteella yksilön huomioiminen voidaan kiteyttää vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi kuuntelemiseksi, vastuun jakamiseksi sekä osallistamiseksi, merkityksellisyyden ja motivaation huomioimiseksi, aidoksi kiinnostukseksi yksilöstä, osaamisen ja potentiaalın hyödyntämiseksi sekä palautteen antamiseksi.

Asiasanat: valmentava johtaminen, valmentajan rooli, yksilön huomioiminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master of Business Administration (MBA), Option of Business Administration and Management

Author: Henna Lippo

Title of thesis: Coaching in management is observing individual – Managers' viewpoints in observing individual in public administration.

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 87 + 1 appendix

Coaching has become more popular and familiar as a leading method than before. Nowadays the role of technology and competitiveness have risen important elements in organizations. In this information society working has also turned more into work that requires expertise. Organizations are living in a constant change and this has also affected to the leading methods. Leading has become more coaching instead of controlling. Coaching is also used as a leading method to improve individuals' performance, knowledge and developing new skills.

The method applied in research was qualitative research and used references was literature of leading theory. Conducting theme interviews was excellent way to bring some practical point of view to the research. The aim in this work was to specify and describe the viewpoints in observing individual in coaching leadership.

The work was conducted as an assignment to a public administrations' organization that has adapted coaching as a leading method since 2015. The organization works nationwide in different districts. Organizations' managers have received training to adapt coaching methods. There are plenty of reasearches among coaching as a method of leading but the status of individual in this proportion is more indeterminate. The purpose of the work is to clarify forms of observing individual in coaching leadership among the managers.

As a conclusion, it can be stated that among coaching there have been observed forms of paying attention to individual and those are summarised in seven themes in this work. The ways to pay attention to individual in coaching are occurred in interaction between manager and employee. In this interaction where paying observing individual is occurred is based on trust and there were noticed listening, sharing responsibility, noticing motivations, showing genuine interest in individual, exploiting knowledge and potential and giving feedback.

Keywords: coaching as a leading method, the role of coach, observing individual

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ORGANISAATION ESITTELY	10
2.1	Kohdeorganisaatio	10
2.2	Viitekehys	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	15
3.1	Laadullinen tutkimus	15
3.2	Kehittämismenetelmä	16
3.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	16
3.4	Työn vakuuttavuus	19
3.5	Aineiston kuvaus ja analysointi	21
4	VALMENTAVAN JOHTAMISEN TEORIAA	23
4.1	Valmentavasta johtamisesta lyhyesti	23
4.2	Valmentajan rooli	24
4.3	Kysymyksillä johtaminen	25
4.4	Mentorointi ja valmentava johtaminen	26
5	ANALYSOINTIA LÄHIESIMIESTEN KÄSITYKSISTÄ YKSILÖN HUOMIOIMISESSA KOHDEORGANISAATIOSSA	29
5.1	Luottamussuhde perustana	30
5.2	Vuorovaikutus	34
5.3	Kuunteleminen	39
5.4	Vastuun jakaminen ja osallistaminen	42
5.5	Merkityksellisyys ja motivaatio	46
5.6	Aito kiinnostus yksilöstä	51
5.7	Osaamisen ja potentiaalin hyödyntäminen	55
5.8	Palautteen merkitys yksilön huomioimisessa	61
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
6.1	Yksilön huomioimisen muotoja kohdeorganisaatiossa	70
6.2	Tutkimuksen löydökset	72
7	POHDINTA	79
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	88

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on ”*Valmentava esimiestyö on yksilön huomioimista – Lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta julkishallinnon organisaatiossa*”. Työssä keskitytään valmentavan johtamisen ilmenemiseen kohdeorganisaatiossa sekä siihen, millaisia käsityksiä yksilön huomioimisen liittyy johtamistapaa tarkasteltaessa kyseisessä organisaatiossa. Työllä halutaan erityisesti kuvata yksilön huomioimista valmentavan johtamisen ympäristössä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona julkishallinnon organisaation kanssa. Toimeksiantajan nimeä ei kuitenkaan mainita opinnäytetyössä organisaation toivomuksesta.

Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa järjestelmät, infrastruktuuri ja osaaminen tarkoittavat saavutettua kilpailukykyä ja tuottavuustasoa, mutta myös jatkuvaa kehitystä. Maailma muuttuu jatkuvasti ja niin myös johtamisen on tullut muuttua. Johtamisen kehittymisen myötä tärkeiksi pehmeiksi arvoiksi ovat nousseet muun muassa opit, asenteet ja filosofiat. Tietoyhteiskunnassa johtaminen on yhä enemmän asiantuntijoiden johtamista. (Kostamo 2004, 122-123.) Asiantuntijaorganisaatiossa olennainen resurssi onkin organisaation työntekijät ja heidän sitoutumisensa ja osaamisensa (Jalava 2001, 11). Nykypäivänä työ on siis muuttunut yhä enemmän asiantuntijuutta vaativaksi työksi, mikä on vaikuttanut myös organisaatioiden rakenteisiin. Käytännön työskentely ei voi enää pohjautua työskentelytapaan, jossa päätöksistä ja toiminnasta vastaa vain yksi ihminen. Jotta tulokset ja myös laatuvaatimukset tulee saavutettua organisaatioissa, on esimiehistä tullut kehittää valmentajia, jotka auttavat johdettaviaan pääsemään heille asetettuihin tavoitteisiin. Valmentajan rooliin kuuluu auttaa johdettaviaan motivoitumaan työstään ja varmistaa heidän voimavarojensa riittävyys. (Havunen 2007, 17.)

Johtaminen on siis muuttunut valmentamiseksi kontrolloimisen sijaan. Valmentava johtaminen on rantautunut myös Suomeen (Leppänen & Rauhala 2012, 78). Valmentavan johtamisen tie erääksi keskeiseksi johtamisen valtavirraksi ei ole kuitenkaan sattumaa. Johtamiskäyttäytymisen tarve uudistua työelämässä on ollut hyvin havaittavissa. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 18.) Hyvän johtamisen tunnusmerkeiksi on vakiintunut työntekijöiden ymmärtäminen inhimillisinä ja erilaisina yksilöinä, joiden tarpeiden ja osaamisen tuntemista pidetään tärkeänä (Juuti 2006, 146). Vaikka valmentaminen on liitetty vahvasti aiemmin urheiluun, käytetään sitä nykypäivänä yksilön huippusuorittamisen, osaamisen, uusien taitojen sekä erityyppisten organisaatioiden ja tiimien kehittämisessä (Leppänen ym. 2012, 78). Teknologian kehityksen ja tiedon merkityksen

kasvamisen myötä enää ei riitä, että organisaatioihin rekrytoidaan oman alansa huiput markkinoilta. Työelämässä tarvitaan yhä enemmän henkilöitä, joilla on kykyä uuden oppimiseen ja halua toimia yhteistyössä. Kun osaamisen kehittäminen organisaatioissa nähdään tärkeänä keskipisteenä, saa esimiesten perustehtäväkin uusia osa-alueita. Esimiesten tehtäväksi nousee ryhmän yhteisen osaamiseen ja sen kehittämiseen keskittyminen. Jotta motivoineet työntekijät ja heidän osaamisensa saadaan pidettyä organisaatiossa, on heidän johtamiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. (Ristikangas ym. 2019b, 18-19.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta valmentavassa esimiestyössä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyöllä pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin: ”Mitä käsityksiä yksilön huomioimiseen liittyy valmentavassa esimiestyössä?” ja ” Millä tavoin yksilöä huomioidaan valmentavassa esimiestyössä?” Työssä syvennytään käsitteeseen yksilön huomioiminen ja siihen, mitä sillä tarkalleen ottaen tarkoitetaan valmentavassa esimiestyössä. Työssä halutaan tuoda näkyviin yksilön huomioimisen kokonaisuus ja kuvastaa mistä osa-alueista yksilön huomioiminen koostuu. Valmentavan johtamistavan yleistymisen osana julkisen sektorin organisaatioiden johtamista herätti opinnäytetyön tekijässä kiinnostuksen tutkia aihetta kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa ja sai innostuksen valmentavan johtamistavan tarkempaan tutkimiseen työelämälähtöisesti. Kohdeorganisaatiossa valmentava johtamistapa on ollut vahvasti esillä henkilöstölle viime kuukausina, sillä organisaatiossa on käynnissä laaja rakenteellinen muutos, jossa myös työn tekemisen tavat ovat murroksessa.

Kohdeorganisaatiossa valmentava johtamistapa on ollut käytössä vuodesta 2015 lähtien ja organisaatiossa toimivat lähiesimiehet ovat saaneet valmentavaan esimiestyöhön liittyvää koulutusta työnantajälähtöisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata lähiesimiesten käsityksistä yksilön huomioimisesta valmentavassa esimiestyössä kohdeorganisaatiossa sekä samalla peilata sitä valmentavan johtamistavan teoriaan. Lisäksi tavoitteena työllä on tutkia mitä yksilön huomioimisen tapoja valmentavassa esimiestyössä ilmenee. Työn kannalta olennaista on myös avata käsitteitä kuten valmentava johtaminen, kysymyksillä johtaminen, mentorointi, vuorovaikutus ja luottamussuhde. Valmentavan johtamistavan teorian käsittely erityisesti valmentavan esimiehen roolin näkökulmasta on työn kannalta olennaista, jotta voidaan hahmottaa, miten johtamistapaa sovelletaan kohdeorganisaatiossa yksilö huomioiden. Näin työssä siirrytään empiirisessä osiossa laajoista kokonaisuuksista tarkastelemaan pienempiä yksityiskohtia valmentavasta esimiestyöstä yksilön huomioimisen teemoihin.

Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan vain valmentavaa johtamista kohdeorganisaatiossa. Työssä ei siis käsitellä organisaation sisällä mahdollisia muita ilmeneviä johtamistapoja tai niihin pohjautuvaa teoriaa.

Työssä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Empiiristä teoriaperustaa opinnäytetyöhön on saatu kohdeorganisaation lähiesimiesten haastatteluista, johtamisteorioista pohjautuvasta kirjallisuudesta, esimiestyöskentelyn oppaiksi kirjoitetuista teoksista sekä tutkimusmenetelmä kirjallisuudesta. Opinnäytetyöhön on saatu esimiestyön näkökulmaa teemahaastattelujen kautta. Tämä työelämälähtöinen tieto lähiesimiehiltä, jotka soveltavat valmentavaa johtamistapaa esimiestyössään toimiikin runkona tässä yksilön huomioimisen tutkimuksessa. Esimiehet ovat edustettuina opinnäytetyössä varsin monipuolisesti, sillä heidän ikänsä, työskentelypaikkansa, työkokemuksensa esimiestyössä ja koulutustaustansa eroavat toisistaan. Haastateltavia valitessa on pyritty siihen, että haastateltavat ovat edustettuina mahdollisimman monesta eri organisaation yksiköstä. Tällä haastateltavien valinnalla on pyritty siihen, että haastatteluiden tulokset ovat mahdollisimman kattavat ja ne edustavat usealla eri paikkakunnalla, eri yksiköissä ja eri työyhteisöissä toimivien lähiesimiesten näkemyksiä yksilön huomioimisesta valmentavassa johtamisessa.

Työ sisältää seitsemän päälukua. Toisessa pääluvussa esitellään lyhyesti toimeksiantaja ja käydään läpi työn viitekehystä. Kolmannessa luvussa on avattu tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmää ja kehittämismenetelmää. Luvussa esitetään myös työn reliabiliteettia ja validiteettia tutkimustyön näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään myös aineiston kuvausta ja esitellään analyysitapaa, jota tutkimuksessa on sovellettu. Neljäs pääluku sisältää taustateoriaa valmentavasta johtamisesta. Luvussa käydään läpi pääpiirteittäin valmentavan johtamisen kannalta olennaisia käsitteitä. Näiden peruskäsitteiden avaaminen auttaa hahmottamaan yksilön huomioimista valmentavassa johtamisessa ja tutkimuksessa laajemmin. Viides pääluku erittelee tutkimuksen analysoinnin perusteella löydetyt tulokset yksilön huomioimisesta. Luvussa eritellään aineistosta löytyneet havainnot siitä, mitä yksilön huomioiminen on ja mitä pääteemoja se käsitteenä pitää sisällään. Tässä luvussa käydään läpi aineistosta tehtyjä havaintoja ja pohditaan havaintojen yhteyttä valmentavan johtamisen teoriaan. Luvussa aineisto on esitetty vetoketjumallia hyödyntäen, jossa teoriakirjallisuus ja aineistosta nostetut sitaatit kertovat löydöksistä vuoropuhelun tavoin. Työn kuudes luku avaa tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Johtopäätöksiin kirjoittaja on halunnut tuoda tiivistettynä esiin tutkimuksen saavutukset. Tässä

luvussa on kerrottu vastaukset tutkimuskysymyksiin ja siinä tiivistetään vielä tutkimuksen löydökset pähkinänkuoressa. Työn seitsemäs luku koostuu kirjoittajan pohdinnasta. Pohdinnassa kirjoittaja on analysoinut työn kokonaisuutta ja pohtinut eri vaiheiden merkitystä työn muodostumisessa. Pohdinnassa on esitetty myös mahdolliset jatkotutkimusaiheet, joita kirjoittajalla heräsi tutkimusprosessin edetessä. Pohdintaan kirjoittaja on tuonut myös omaa arviointiaan työn onnistumisesta. Pohdinnan pääluku on myös työn viimeinen luku, jossa kirjoittaja kuvailee työn tavoitteiden toteutumista. Työn loppuun on lisätty opinnäytetyössä käytettyjen aineistojen lähteet sekä lisätty liitteeksi haastattelukysymykset.

2 ORGANISAATION ESITTELY

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on Valtiovarainministeriön alaisuudessa toimiva valtakunnallinen organisaatio, joka on toiminut ministeriön alaisuudessa 1970-luvulta saakka. Organisaation toiminta perustuu yhteiskunnan toimintojen ylläpitämisen mahdollistamiseen. Vuosille 2019-2024 julkaistun strategian mukaan organisaation toiminnan tavoitteena on tulojen varmistaminen, toiminnan oikeudenmukaisuus sekä positiivinen asiakaskokemus.

Organisaatio on linjaorganisaatio, jonka johtamisjärjestemää on tuettu valtakunnallisella prosessiohjauksella. Linjaorganisaation toiminnan kehittämisessä prosessiohjauksella on tavoitteena tukea tätä. Organisaation työjärjestyksessä on mainittu, että prosessiohjauksen tehtävänä on muun muassa johtaa organisaation eri yksiköissä tehtävien suorittamista yhtenäisillä menettelyillä. Lisäksi työjärjestyksessä on mainittu, että organisaation toiminnassa on keskeistä, että yksiköiden, prosessien sekä virkamiesten on toimittava yhteistyössä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation toimintaa määräävässä 1.1.2021 voimaan tulleessa työjärjestyksessä on maininta, jonka mukaan prosessiohjauksella varmistetaan organisaation toiminnan tehokkuus ja toimintavarmuus sekä työn menettelyiden yhteneväisyys ja laatu.

Valmentavaa johtamistapaa on implementoitu organisaatiossa noin vuodesta 2015 saakka. Työn tavoitteena on tutkia millaisia käsityksiä kyseisen matriisiorganisaation valmentavassa esimiestyössä yksilön huomioimiseen liittyy lähiesimiesten näkökulmasta. Taustavaikuttimena valmentavan johtamistavan ja yksilön huomioimisen tutkimiselle on ollut se, että opinnäytetyön kirjoittaja on itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuodesta 2015 lähtien. Lisäksi kirjoittajan oma kiinnostus valmentavaa johtamistapaa kohtaan on toiminut kantavana voimana tarkemmassa aiheen tutkimisessä.

Koska opinnäytetyö käsittelee valmentavaa johtamista, on syytä avata lyhyesti myös organisaation johtamisportaikon rakennetta. Kohdeorganisaation johdossa on pääjohtaja, jonka tukena johtamisessa toimii johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluvat organisaation eri yksiköiden päälliköt ja pääjohtajan muut määräämät virkamiehet yhdessä henkilöstön edustajan kanssa. Organisaation

yksiköitä johtaa yksiköiden päälliköt. Pääjohtaja asettaa yksiköille myös tulostavoitteet. Organisaation 1.1.2021 voimaan tulleessa työjärjestyksessä on mainittu, että sen rakenne on jaettu 11 eri yksikköön, joissa on paikallis- tuki- ja muita yksiköitä. Opinnäytetyön haastattelut on tehty ennen 1.1.2021 voimaan tullutta organisaation rakennemuutosta ja työjärjestystä, jolloin esimiehet olivat edustettuina vielä kolmesta eri yksiköstä. Vuoden 2021 alusta lähtien haastateltavat lähiesimiehet ovat organisaatiomuutoksen myötä kaikki kuitenkin siirtyneet saman yksikön alaisuuteen. Opinnäytetyössä haastateltujen esimiesten yksikössä on lisäksi 16 eri toimintayksikköä, jotka on jaettu alueittain.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavina ovat olleet toimistopäälliköinä ja ryhmäpäälliköinä toimivia lähiesimiehiä, joiden tiimeissä on työskennellyt haastatteluhetkellä 19-30 henkeä. Haastatteluun osallistuneiden lähiesimiesten tiimeissä työskentelee muun muassa asiakaspalvelun ja asiantuntijatehtävien parissa työskenteleviä henkilöitä. Koska yksiköiden nimet sisältävät myös maininnan organisaation nimestä, ei yksiköiden nimiä luetella tässä informanttien suojaamiseksi.

2.2 Viitekehys

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada vastauksia kohdeorganisaatiosta kysymyksiin: ”Mitä käsityksiä yksilön huomioimiseen liittyy valmentavassa esimiestyössä?” ja ”Millä tavoin yksilöä huomioidaan valmentavassa esimiestyössä?” Nämä ovat myös opinnäytetyön keskeiset tutkimusongelmat.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu haastattelukysymyksistä, haastatteluaineistosta, organisaation yleiskuvan esittelystä, valmentavan johtamisen teoriakirjallisuudesta ja työn analysointiosiosta. Viitekehys sisältää myös käsitteiden, kuten valmentava johtaminen ja valmentajan rooli avaamista opinnäytetyössä. Valmentavasta johtamisesta kirjoitettua teoriaa oli verrattain haastavaa löytää, sillä aiheesta ei ole kirjoitettu suomeksi kovinkaan paljon. Sen sijaan englannin kielistä teoriakirjallisuutta oli valmentavasta johtamisesta saatavilla runsaasti. Opinnäytetyön pääluvussa viisi pureudutaan yksilön huomioimisen käsitteen tarkasteluun teemojen kautta sekä käsityksiin yksilön huomioimisesta valmentavassa esimiestyössä. Työn tulosten analysointia tehdään pääluvuissa viisi ja kuusi.

Viitekehys on rajattu koskemaan käsityksiä yksilön huomioimisesta kohdeorganisaation lähiesimiesten näkökulmasta, jotta tutkimuksella saataisiin rajattua joukko, keiden käsityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Työssä onkin tarkoituksena tuoda esiin näkökulmia ja käsityksiä, joita lähiesimiehillä on yksilön huomioimiseen liittyen. Sana *käsitykset* tuo oman haasteensa viitekehysten rajaamiseen, sillä käsitykset mielletään hieman abstraktiksi käsitteeksi. Tämä kuvaa kuitenkin laajasti niitä näkökulmia, joita lähiesimiehet edustavat yksilön huomioimisessa valmentavassa esimiestyössä. Näin ollen opinnäytetyön otsikoinnissa juurikin sana *käsitykset* on varsin olennainen viitekehysten kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Viitekehysten rajaamisessa haasteita aiheutti myös yksilön huomioimisen käsite. Koska yksilön huomioimisen käsite on varsin tuntematon, määrittyi yksilön huomiointi pitkälti haastattelusta saatujen vastausten perusteella. Mitä yksilön huomioinnilla tarkoitetaan kohdeorganisaation lähiesimiesten näkökulmasta, määritteli sen, mitä teemoja haastatteluaineistosta nousi työhön. Haastattelut toimivat olennaisena osana yksilön huomioimisen aiheen teemoittelussa. Tästä muodostuikin yksilön huomioimisen kokonaisuus, jota opinnäytetyössä käsitellään aiheesta nousseiden seitsemän eri teeman kautta.

Tutkimuksen filosofisen viitekehysten muodostavat ontologia, epistemologia, logiikka sekä teleologia. Ontologia tarkoittaa kokonaisuutta, joka esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta, kuten mikä on todellista ja mitä voidaan pitää tutkimuksessa todisteina. Epistemologia sen sijaan pyrkii käsittelemään tiedon muodostumista ja tietämisen alkuperää sekä luonnetta. Epistemologiassa esitetään kysymyksiä kuten millainen suhde tutkijan ja tutkittavan välillä vallitsee. Tieteen filosofiassa logiikka sisältää todistamisen periaatteita ja toteen näyttämistä. Logiikka liittyy ajatukseen, ovatko kausaaliset kytkennät tiedon eri osien välillä mahdollisia. Teleologia pyrkii vastaamaan sen sijaan kysymykseen mitä varten tutkimus tehdään ja miten tutkimus pystyy lisäämään tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 118.) Tutkimuksen filosofisesta näkökulmasta viitekehysten ontologian muodostaa ajatus, onko lähiesimiehillä ylipäänsä käsityksiä yksilön huomioimiseen liittyen ja millaisia käsityksiä haastateltavilla on yksilön huomioimisesta. Koska haastateltavat lähiesimiehet ovat työskennelleet useiden vuosien ajan esimiestehtävissä ja ovat toimineet vuorovaikutuksessa tiimiläistensä kanssa työarjessaan, voidaan tutkimuksen alkuvaiheessa olettaa, että haastateltavilla on olemassa käsityksiä ja näkemyksiä yksilön huomioimisesta. Koska esimiestyö on vuorovaikutteista, on esimies oletettavasti muodostanut myös käsityksiä vuorovaikutustilanteissa henkilön huomioimiseen liittyen.

Epistemologian näkökulmasta tutkimuksessa viitekehyksen muodostavat kysymykset, mikä asema arvoilla on yksilön huomioimisen ymmärtämisessä ja millainen asema opinnäytetyön kirjoittajalla ja tutkittavan kohteen välillä on. Yksilön huomioimisen ymmärtämisessä arvoja ovat ymmärrettävyys, sovellettavuus ja hyödynnettävyys inhimillisessä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Yksilön huomioiminen on laaja kokonaisuus, jota ei voi yksiselitteisesti rajata vain tiettyihin vuorovaikutuksen toimintoihin, mutta sen pääpiirteiden kuvaaminen on mahdollista tietyn tutkittavan näytteen näkökulmasta.

Tutkimuksen filosofian näkökulmasta opinnäytetyön logiikan viitekehys rakentuu ajatuksesta, ovatko tutkimuksessa havaitut kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon eri osien välillä (Hirsjärvi ym. 1997, 118). Toisin sanoen, onko yksilön huomioimisen määrittelyssä havaittavissa syy-seuraus suhdetta. Kausaalisia kytkentöjä työssä ilmenee erityisesti haastatteluista saaduista vastauksista. Kun valmentavaa johtamista työssään soveltavia esimiehiä on haastateltu, ovat he pystyneet kuvaamaan muun muassa luottamussuhteen, vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen tärkeyttä yksilön huomioimiseen. Haastatteluista on myös saatu näkökulmia, miten tietty yksilön huomioimisen osa-alue edesauttaa luottamussuhteen rakentamisessa ja vuorovaikutuksen parantamisessa esimiehen ja tiimiläisen välillä. Tässä onkin kyse juuri kausaalisten kytkentöjen havaitsemisesta tutkimuksessa.

Tutkimuksen filosofian ja teleologian viitekehyksen opinnäytetyössä muodostaa sen sijaan kysymys työn tarkoituksesta. Työssä teleologian kysymykseen pyritään vastaamaan kysymyksellä miksi yksilön huomioiminen on tärkeää, mitä hyötyä tutkimuksesta voisi olla ja minkä vuoksi tutkimus on tehty (Hirsjärvi ym. 1997, 118). Työn tarkoitusta on perusteltu laajalti jo edellä, mutta tiivistettynä työn tarkoituksena on löytää ja havaita käsityksiä, joita yksilön huomioimiseen liittyy kohdeorganisaation lähiesimiehillä valmentavassa johtamisessa. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, mitä yksilön huomioimisen tapoja valmentavassa esimiestyössä havaitaan. Tällä on merkitystä erityisesti kohdeorganisaation valmentavan johtamisen laadun näkökulmasta sekä yksilön työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen onnistumisen näkökulmasta.

Viitekehyksen rajaamisen osalta opinnäytetyön tekijälle oli selvää, että aihe käsittelisi valmentavaa johtamista. Valmentava johtamistapa oli opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu esimiestyön- ja johtamisen opintojen kautta ja kohdeorganisaatiossa työskentelyn kautta, sillä valmentavaa johtamistapaa oli sovellettu työpaikalla jo pidempään. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti erityisesti kirjoittajan kiinnostus yksilön huomioimista kohtaan valmentavassa esimiestyössä.

Aiheeseen syventyminen tutkimuksen kautta antaa kuvaa yksilön huomioimisen tilasta tutkimushetkellä ilmiönä. Kirjoittajalle oli selvää, että vaikka kohdeorganisaatiossa oli menossa suuri organisatorinen uudistus yksikkörakenteissa, jätettiin muutosjohtaminen opinnäytetyön aiheen ulkopuolelle. Tällä rajauksella kirjoittaja mahdollisti sen, että aihe olisi selkeämpi hahmottaa ja tutkimuksesta saisi riittävän tiiviin sekä yhtenäisen kokonaisuuden.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja työhön on saatu esimiestyössä toimivien näkökulmaa teemahaastatteluiden kautta. Haastatteluiden tulokset on esitetty tekstissä vetoketjumallilla luvuissa viisi ja kuusi. Haastatteluista saatuja vastauksia on tuotu työhön osana teoriaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu työhön tutkimusmenetelmäksi, jotta aiheesta miten yksilön huomioiminen näkyy valmentavassa johtamisessa kyseisessä organisaatiossa - saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva. Laadullinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelut mahdollistavat tiedon keräämisen lähiesimiehiltä, jotka ovatkin tämän aihealueen keskiössä.

Opinnäytetyössä haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua, jossa aiheen teemat on suunniteltu etukäteen, mutta kysymysten järjestystä ja painotuksia on modifioitu haastattelutilanteisiin sopivammaksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Haastatteluja käydessä teemahaastattelu on myös mahdollistanut aiheeseen liittyvien ilmiöiden vapaamman esiin nousemisen, kun taas strukturoitu haastattelu olisi saattanut olla tässä tutkimuksessa jäykempi tapa kerätä tietoa. Laadullinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelu ovat olleet työhön sopivia tutkimusmenetelmiä, sillä aiheesta on haluttu syvällisesti selvittää lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tämän aiheen tarkasteluun ja tutkimiseen myös sen vuoksi, että aihetta ei tunneta ennalta ja sitä halutaan ymmärtää syvemmin (Ojasalo ym. 2014, 41). Laadullinen tutkimustapa soveltuu työhön myös sen vuoksi, että työssä keskitytään melkoisen pieneen määrään tapauksia ja tulosten analysointi on pyritty tekemään mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Tutkimuksessa lähtökohtana on ollut laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan – todellisen elämän ilmiöiden kuvaaminen tutkimuksen keinoin (Ojasalo ym. 2014, 105). Opinnäytetyössä ei mainita julkishallinnon organisaation nimeä kohdeorganisaation toivomuksesta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa ja on tehnyt selvitystyötä etukäteen muun muassa haastateltavien esimiesten tehtäväkuvista.

3.2 Kehittämismenetelmä

Aineistonkeruumenetelmänä työssä on käytetty haastatteluja ja niistä litteroitua materiaalia. Opinnäytetyö on tehty tapaustutkimuksena, johon asiantuntijanäkökulmaa on saatu seitsemän kohdeorganisaatiossa työskentelevän esimiehen haastattelujen kautta. Tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön on kerätty juurikin edellä mainituista lähiesimiesten teemahaastatteluista ja teoriaa on kerätty esimiestyön- ja johtamisalan kirjallisuudesta. Tutkimusaineiston näytteet on kerätty satunnaisesti valituilta lähiesimiehiltä valtakunnallisesti kohdeorganisaation eri yksiköistä haastatteluilla.

Haastattelukysymykset on laadittu etukäteen hyödyntäen valmentavan johtamistavan teorian kirjallisuudesta nousseita aiheita. Haastattelukysymykset on pyritty laatimaan siten, että aihealueen kerronta etenee suurista asiakokonaisuuksista yksityiskohtaisempiin aiheisiin. Haastattelukysymyksiä esittäessä kirjoittaja on kuitenkin pyrkinyt tarttumaan tilanteissa spontaanisti esiin nousseisiin aiheisiin, jolloin asiassa on päästy syvemmin tarkastelemaan ilmiötä.

3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Käsityksiä yksilön huomioimisesta valmentavassa johtamisessa on tärkeä tutkia, jotta tutkittavan kohdeorganisaation esimiestyöstä saadaan tutkimustietoa, jota voidaan soveltaa mahdollisesti myöhemmin organisaation esimiestyössä. Aihetta on relevanttia tutkia myös johtamisen laadun näkökulmasta. Opinnäytetyö tuottaa tietoa lähiesimiesten käsityksistä yksilön huomioimisesta käytössä olevassa johtamistavassa, eli valmentavassa johtamistavassa. Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan kysymyksiin: "Mitä käsityksiä yksilön huomioimiseen liittyy valmentavassa esimiestyössä?" ja "Millä tavoin yksilöä huomioidaan valmentavassa esimiestyössä?"

Valmentava johtamistapa on ollut kyseisessä julkishallinnon organisaatiossa käytössä noin vuodesta 2015 lähtien. Lähiesimiehille on tarjottu koulutusta valmentavaan johtamiseen työnantajälähtöisesti ja osa haastatteluun osallistuneista esimiehistä on myös opiskellut valmentavaa johtamista aiemmin. Tutkimusaiheen valintaan on vaikuttanut valmentavan johtamistavan soveltaminen kohdeorganisaation esimiestyössä, mikä on lisännyt kirjoittajan kiinnostusta valmentavaa johtamistapaa kohtaan. Kirjoittajan henkilökohtainen kiinnostus aihetta kohtaan onkin ollut merkittävä tekijä aiheen valinnassa. Vaikka työ on tehty toimeksiantona

kohdeorganisaatiolle, on halu aiheen tutkimiseen noussut kirjoittajalta itseltään. Lisäksi kirjoittaja on halunnut tuoda yksilön huomioimisen osaksi valmentavaa johtamistapaa ja tutkia aihetta yksilön asema huomioiden.

Kohdeorganisaatioissa on käynnissä laaja strateginen muutos, jonka seurauksena organisaatioissa tulee muuttumaan jossain määrin niin työn toteuttamisen mallit kuin rakenteelliset yksikkötasotkin. Tämän organisaation muutoksen myötä muun muassa aikaisemmin voimassa olleet yksikkörakenteet tullaan puretuksi ja tilalle luodaan uusi organisatorinen rakenne. Uudistuksen myötä myös valmentavaan johtamiseen on tuotu uusia elementtejä esimiesten tueksi, tästä esimerkkinä mentori-verkosto. Mentori-verkosto toimii kohdeorganisaatioissa valtakunnallisesti ja se on rakennettu ennen kaikkea lähiesimiesten tueksi valmentavan johtamistavan toteuttamiseksi. Valmentavan johtamistavan tutkiminen kyseisessä organisaatioissa onkin erittäin ajankohtaista edellä mainittujen organisaatiomuutosten vuoksi. Lisäksi aiheen ajankohtaisuutta tukee se, että valmentava johtamistapa on organisaatioissa varsin tuore johtamisen tapa, jota ei olla tutkittu yksilön näkökulmasta. Tutkittavan aiheen relevanttiuden puolesta puhuu myös se näkökulma, että strategisten muutosten murroksessa olevaa organisaatiota on syytä tarkastella esimiestyön näkökulmasta ja siitä, miten yksilö huomioidaan tässä murrosvaiheessa.

Haastattelut on tallennettu nauhoitteelle, josta työn tekijä on litteroinut materiaalin kirjalliseen muotoon. Litterointi on tehty sanasta sanaan, eikä litteroija ole puuttunut sen sisältöön. Kun vastauksia on tuotu opinnäytetyöhön osaksi teoriaa, on lainaukset haastatteluista vielä hyväksytetty haastateltavalta. Tällä on pyritty varmentamaan se, että haastateltavan vastaus ei ole vääristynyt ja että vastaus on ymmärretty oikein oikeassa kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettisen merkityksen puolesta puhuu se, että haastattelut on saatu varsin kattavalta joukolta organisaation lähiesimiehiä. Haastatteluihin on osallistunut seitsemän lähiesimiestä, jotka ovat edustaneet asemansa puolesta kolmea eri yksikköä. Haastateltavat eivät myöskään ole voineet ennalta tutustua haastattelukysymyksiin, joten vastaukset ovat olleet varsin spontaaneja haastattelutilanteissa. Tällä työn tekijä on pyrkinyt siihen, että haastateltava vastaa varsin rehellisesti eikä etsi tietoa esimerkiksi etukäteen kirjallisuudesta. Haastateltavalle ei ole jäänyt aikaa miettiä, miten hänen kuuluisi vastata, vaan on vastannut tilanteessa omaan kokemukseensa pohjautuen. Lisäksi haastateltavat eivät ole tienneet, ketä esimiehiä haastatteluun osallistuu heidän itsensä lisäksi, mikä on omalta osaltaan lisännyt vastauksissa vastaajien omaa henkilökohtaista näkökulmaa. Kun haastateltaville ei ole annettu tilaisuutta tutustua

haastattelukysymyksiin ennalta, on opinnäytetyön tekijä pyrkinyt mahdollistamaan todellisuutta koskevan ja todenmukaisen informaation saatavuuden kohdehenkilöiltä. Tässä onkin pohjimmiltaan kyse tutkimustieteen realismista, jossa pyritään tuottamaan todenmukaista informaatiota. (Soininen 1995, 12.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen haasteena on kuitenkin tässä se, että vastaukset edustavat tiettyjen tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden näkemyksiä, eikä niiden perusteella ole yksioikoista tehdä johtopäätöksiä koko lähiesimiesverkoston näkemyksistä kyseisessä organisaatiossa. Tutkimuksessa esiin nousseet näkemykset yksilön huomioimisesta antavat kuitenkin kallisarvoista tietoa siitä, miten yksilön huomiointi organisaatiossa ymmärretään ja millaisia näkemyksiä lähiesimiehet tuovat esille aiheesta.

Opinnäytetyön luotettavuuden puolesta puhuu se, että lähdekirjallisuutta on hyödynnetty laajasti niin suomen kielisestä kuin englannin kielisestäkin kirjallisuudesta. Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa nousee esiin kohdeorganisaation nimen salassapito, informanttien henkilöllisyyden suojaaminen, sekä tutkimuksen tekijän rehellisyys. Nämä eettiset näkökulmat ovat olleen opinnäytetyön kirjoittamisessa olennaisessa roolissa. Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta kirjoittaja on pyrkinyt toteuttamaan opinnäytetyön tieteenalojen hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti. Tässä opinnäytetyön kirjoittaja on pyrkinyt tieteelliseen rehellisyyteen, joka tarkoittaa lähtökohtaisesti sitä, ettei tuloksia ole vääristelty ja aineisto on esitetty puolueettomasti. Tutkija on myös tavoitellut työssään huolellisuutta ja pyrkinyt tekemään mahdollisimman tarkasti opinnäytetyön tutkimustyön. Opinnäytetyön tekijä on vaalinut työssään myös avoimuuden periaatetta ja jakanut muun muassa tuloksia avoimesti ja antautunut niiden osalta kriittisellekin tarkastelulle. Lisäksi opinnäytetyön eettisyyden puolesta puhuu se, että tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmät ovat olleet eettisesti kestäviä. Eettisyys on näkynyt siinä, että materiaalin keruussa ja haastatteluaineiston käsittelyssä on kunnioitettu tutkimuskohteiden itsemääräämisoikeutta ja kuunneltu heidän näkemyksiään (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43).

Tutkija ei ole siis ryhtynyt työssään kaunistelemaan tai muuttamaan saatuja vastauksia. Lisäksi kirjoittaja on pyrkinyt tuomaan esiin myös kriittistä näkökulmaa tutkimuksen tulosten luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt haastattelutilanteissa ja kaikissa prosessin eri vaiheissa objektiivisuuteen, eikä ole antanut omien motivaatioiden tai näkökulmien vaikuttaa tulosten käsittelyyn.

Tutkimalla aihetta käsityksistä yksilön huomioimisessa kohdeorganisaatin valmentavassa johtamisessa, on kirjoittaja pyrkinyt luomaan kuvan siitä, miten yksilön huomioiminen ymmärretään esimiestyössä ja miten tämä toteutuu käytännössä. Tutkimuksella on haluttu selvittää miten yksilön huomioiminen ja valmentava esimiestyö kulkevat käsi kädessä, onko niitä helppo yhdistää toisiinsa ja toisaalta - miten valmentava johtamistapa huomioi yksilön. Työssä on pyritty tuomaan esiin näkökulma, että valmentava johtamistapa mahdollistaa itseohjautuvuuden ja oma-aloitteisuuden, mutta miten yksilön tarpeet, voimavarat, yksilöllinen elämäntilanne ja muut työhönkin vaikuttavat seikat huomioidaan valmentavassa johtamisessa.

3.4 Työn vakuuttavuus

Opinnäytetyön rakenne on jaettu siten, että aluksi esitellään kohdeorganisaatio, johon tutkimus on kohdistettu ja sen jälkeen työssä edetään tutkimusmenetelmään, tutkimuksen toteuttamisen kuvaukseen ja empiiriseen teoriaosuuteen. Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä edetään löydösten analysointiin ja samalla esitetään laajasti haastattelusta saatuja vastauksia sitaatein. Analysointiosion jälkeen työssä esitetään tulokset ja johtopäätökset sekä kirjoittajan pohdintaa. Työn teoreettinen viitekehys koostuu laajasta esimiestyön- ja johtamisen teoriakirjallisuudesta sekä esimiesten haastatteluaineistosta yhdistettynä sosiaalipsykologian kirjallisuusteoriaan. Työn vakuuttavuus pohjautuu juuri laajaan lähdemateriaaliin, josta tekijä on pyrkinyt hakemaan mahdollisimman relevantteja ja ajankohtaisia lähteitä. Opinnäytetyön kirjoittaja on pyrkinyt paneutumaan johtamisteorioista kirjoitettuun kirjallisuuteen ja saamaan mahdollisimman kattavan empiirisen teoriapohjan työlle. Työn teoreettinen merkitys perustuu siihen, että valmentavaa johtamista on tutkittu paljon esimiehen toiminnan näkökulmasta ja siitä on saatavilla myös teoriaa johtamisoppaiden ja kirjallisuuden muodossa, mutta yksilön huomioimisen näkökulmasta aihetta ei ole lähestytty kirjoittajan mielestä riittävästi. Opinnäytetyön teoreettinen merkitys pohjautuu juuri tähän näkökulmaan: miten yksilö tulee huomioiduksi. Kirjoittajan mielestä aihetta on syytä tutkia myös sen vuoksi, että ymmärtäisimme yksilön huomioimista ilmiönä, joka tapahtuu työyhteisön vuorovaikutuksessa esimiehen ja johdettavansa välillä. Yksilön huomioimisen ymmärtäminen on erittäin olennaista onnistuneen johtamisen ja vuorovaikutuksen kannalta.

Valmentavasta johtamistavasta on verrattain vähän suomenkielistä teoriakirjallisuutta ja lähteinä työssä onkin käytetty lisäksi englannin kielistä teoriakirjallisuutta. Kirjoittaja on suomentanut itse englanninkielisten lähteiden tekstejä työhön. Laadullisesta tutkimusmenetelmästä kirjoittaja on

löytänyt runsaasti teoriakirjallisuutta, jota on hyödynnetty opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinnan perustelussa ja viitekehysten rajaamisessa.

Opinnäytetyön rakenteen johdonmukaisuutta on pyritty lisäämään siten, että aihetta lähestytään valmentavan johtamisen käsitteestä valmentavan johtajan roolin käsittelyyn. Työn teoriaosuuteen on tuotu valmentavan johtamistavan- ja valmentajan roolin määritelmää johtamisteorioiden kirjallisuudesta. Kun aihepiiri on rajattu koskemaan johtamisteorioista valmentavaa johtamista, siirrytään aiheessa syvemmälle kysymyksillä johtamiseen ja mentoroinnin käsitteisiin. Näiden käsitteiden avaaminen onkin olennaista valmentavan johtamistavan kokonaiskuvan ymmärtämisen kannalta. Mentorointi ja kysymyksillä johtaminen nousevat myöhemmin esille myös kohdeorganisaation haastatteluista saaduissa vastauksissa.

Työn vakuuttavuutta lisää myös se, että kirjoittaja on pyrkinyt toimimaan tutkimusprosessissaan systemaattisesti ja jäsenneilyt prosessin eri vaiheet etukäteen ennen tutkimuksen aloittamista. Lisäksi tutkimus on edennyt loogisessa järjestyksessä, josta on ollut seurattavissa työn eri vaiheiden toteutuminen (Soininen 1995, 21). Opinnäytetyön kirjoittaja on pystynyt luomaan yhtenäisen, reduktiivisen tutkimuksen, jossa on kuvattu selkeästi ne teemat, joita yksilön huomioimiseen liittyy. Kirjoittaja on pyrkinyt myös havaintojen kuvaamisen lisäksi selittämään ilmiön ja tapahtumien välistä yhteyttä työssään, mikä osaltaan lisää tutkimuksen reduktiivisuutta (Soininen 1995, 21). Lisäksi valmentava johtamistapa on varsin tuore johtamistapa suomalaisessa työelämäkulttuurissa, mikä omalta osaltaan lisää työn kiinnostavuutta ja painoarvoa.

Tulosten analysoinnissa opinnäytetyön kirjoittaja on pyrkinyt kvantifioimaan haastattelutuloksista eri aiheittain nousseita vastauksia. Kvantifiointia kirjoittaja on tehnyt hakemalla haastatteluaineistosta teemoihin liittyviä sanoja, kuten *luottamus*, *vuorovaikutus*, *keskustelu*, *kuuntelu*, *vastuu*, *osallistaminen*, *motivaatio*, *merkityksellisyys*, *kiinnostus*, *potentiaali*, *osaaminen* sekä *palaute*. Kvantifioinnin jälkeen kirjoittaja on tutkinut vastauksia tarkemmin ja yhdistänyt saatuja vastauksia sitaatein empiiriseen johtamisteoriaan. Näin opinnäytetyössä tulee ilmi kohdeorganisaation haastatteluista nousseet yhtymäkohdat valmentavan johtamisen teoriaan. Haastattelutulosten analysointi on jaettu opinnäytetyön päälukuihin viisi ja kuusi. Haastatteluista esiin nousseet teemat ovat olleet kirjoittajan mielestä loogista esitellä analysointivaiheessa yksitellen, jotta yksilön huomioimisen kokonaisuus olisi helpommin kuvailtavissa lukijalle.

3.5 Aineiston kuvaus ja analysointi

Opinnäytetyön kirjoittaja on valinnut haastateltavat harkinnanvaraisen näytteen avulla. Tällä opinnäytetyön kirjoittaja on pyrkinyt siihen, että näyte vastaa lähiesimiehinä työskentelevää joukkoa, joilla on kokemusta ja käsitystä valmentavasta johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Harkinnanvarainen näyte rakentaa teoreettisen perustan työlle (Eskola ym. 1998, 18).

Tutkimukseen haastateltiin seitsemän kohdeorganisaation lähiesimiestä, jotka toimivat tehtävänimikkeellä toimistopäällikkö tai ryhmäpäällikkö. Esimiehet on valittu haastatteluun sattumanvaraisesti ja maantieteellisesti edustettuina mahdollisimman monelta eri paikkakunnalta. Esimiehet olivat haastatteluissa edustettuina organisaation kolmesta eri yksiköstä. He ovat jakautuneet maantieteellisesti siten, että he työskentelevät kohdeorganisaatiossa Oulussa, Seinäjoella, Turussa, Tampereella, Joensuussa ja Helsingissä.

Opinnäytetyön kirjoittaja laati haastattelukysymykset ennen haastattelua valmiiksi. Kysymysten laatimisessa käytettiin valmentavasta johtamisesta kirjoitettua teoriakirjallisuutta apuna. Kysymysten laatimisessa tekijä pyrki siihen, että kysymysten asettelu ei ole johdatteleva ja että kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä haastatteluun laadittiin yhteensä 35, joista osa kuitenkin tipahti pois spontaanisti haastattelutilanteessa epärelevantteina.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2020 joulukuun aikana Teamsin välityksellä. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ilman tietoteknisiä ongelmia tai vastoinkäymisiä. Haastattelut tallennettiin Teamsiin, jonka tallenteelta opinnäytetyön kirjoittaja litteroi aineiston kirjalliseen muotoon. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 27 sivua. Litterointi tehtiin perusteellisesti ja kirjoittaja pyrki siihen, että aineisto on kirjoitettu sanasta sanaan nauhoitteen puheen kanssa. Haastatteluihin oli varattu noin tunti aikaa per haastateltava ja aika riittikin mainiosti kysymysten läpikäymiseen ja vapaaseen keskusteluun. Litterointiin meni sen sijaan huomattavasti enemmän aikaa, noin 4 tuntia per litteroitava haastattelu.

Haastattelumateriaalin litterointi oli siis hyvin aikaa vievä osio haastattelutiedon keräämisvaiheessa. Opinnäytetyön tekijä litteroi materiaalin siten, että jokaisen haastateltavan vastaukset oli kirjoitettu eri värein ja eri fontein, jotta vastaukset eivät pääse sekoittumaan keskenään. Kun haastattelumateriaalit oli litteroitu, poistettiin Teamsin tallenteet. Näin turvattiin se, että tallenteet eivät jääneet tiedostoihin.

Analysointivaiheessa opinnäytetyön tekijä luki litteroidun materiaalin useaan kertaan läpi ja yritti löytää sieltä yhteyksiä valmentavaa johtamistapaa koskevaan teoriakirjallisuuteen, josta työn teoriaosuutta oli jo luotu alustavasti. Opinnäytetyön kirjoittaja kvantifioi haastatteluista saatuja vastauksia aiheittain ja merkitsi aiheet litterointimateriaaliin kommentein. Haastatteluaineistosta nousivat työhön seuraavat teemat: *luottamussuhde, vuorovaikutus, kuunteleminen, vastuu, merkityksellisyys ja motivaatiotekijät, kiinnostus, osaaminen ja potentiaali* sekä *palaute*. Nämä teemat kirjoittaja kvantifioi haastatteluaineistosta, sillä ne nousivat toistuvasti esiin saaduissa vastauksissa. Analyysi on perustunut aineistoon, josta on havaittu usein toistuvia aihealueita, eli edellä mainittuja teemoja. Työn kvalitatiivisen tulkinnan osuvuutta on haettu erityisesti teemojen kvantifiointiprosessissa. (Mäkelä 1990, 47). Kvalitatiivisen analyysin onnistuneisuutta on pyritty tukemaan käyttämällä tutkimusaineistosta ainoastaan teemoja, jotka ilmenevät aineiston vastauksissa viisi tai useammin kuin viisi kertaa. Kvantifioiva kvalitatiivinen analyysitapa selkeytti kirjoittajalle haastatteluista nousseiden teemojen kirjoa ja yhdenmukaisuutta haastateltavien vastausten välillä. Näistä teemoista muodostui työn punainen lanka, eli ne muodostivat työssä kuvattavat käsitykset joita yksilön huomioimiseen liittyy lähiesimiesten näkökulmasta.

Haastatteluista nousseiden vastausten kvantifioinnin jälkeen kirjoittaja analysoi saatuja vastauksia ja yhdisti niitä teoriaosuuteen opinnäytetyön pääluvuissa viisi ja kuusi. Jotta haastatteluista saadut vastaukset olisivat tulleet esitettyä oikeassa kontekstissa, tarkistutti kirjoittaja työssä käytetyt sitaattit vielä haastateltavalla. Haastateltavalle esimiehelle lainauksia omista vastauksistaan lähetettiin sähköpostilla. Esimiehen tarkistettuaan tai täydennettyään omaa vastaustaan, lisäsi kirjoittaja lainauksen teorian yhteyteen vetoketjumallia hyödyntäen.

4 VALMENTAVAN JOHTAMISEN TEORIAA

4.1 Valmentavasta johtamisesta lyhyesti

Valmentaja esimiestyö koostuu osallistuvasta, tavoitteellisesta ja arvostavasta vaikuttamisesta. Siinä yhdistyvät ajatukset, arvostava asenne, tunteet ja tahto. Innostuneet yksilöt muodostavat innostuneen työyhteisön. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 31.) Valmentava johtaminen on tietoisuuden kasvattamista. Siinä esimies voi kysymyksin saada alaisensa huomaamaan, miten tämä on joskus aikaisemmin ratkaissut vastaavanlaisen ongelman. Samalla tietoisuuteen keskittyminen laajenee. Valmentajan roolina on saada valmennettavan myös näkemään tilanteessa enemmän vaihtoehtoja. (Meier & Szabó 2008, 5-6.)

Valmentaminen, eli *coaching* on suorituksen parantamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen, oppimiseen ja kehittymiseen tähtäävä johtamistapa. Valmentavassa johtamisessa korostuu johtamistavan yksilökeskeisyys, jossa kyseessä on yhteistyösuhde valmennettavan ja valmentajan välillä. Tämän lisäksi coachingissa olennaista on keskittyä hyödyntämään olemassa oleva potentiaali sekä vapauttaa piilossa olevia voimavaroja. (Ristikangas ym. 2019b, 22.)

Valmentavassa johtajuudessa leaderin, coachin ja managerin roolit ovat nivoutuneena yhteen (Ristikangas ym. 2019b, 38). Coachingissa valmentaja on läsnä omille valmennettavilleen ja valmentaja auttaa heitä kasvamaan ja kehittymään heille määrätyissä rooleissaan (Ristikangas ym. 2018, 29). Organisaatiot ovat edenneet kohti hienovaraisempaa ja tehokkaampaa valmentavaa johtamisen mallia. Valmentaminen on mahdollista ottaa käyttöön sellaisessa työympäristössä, jossa oppija tiedostaa toiminnan parantamisen tarpeen tai havaitsee tarpeen muuttaa aikaisemmin käytettyjä toimintatapoja. (Parsloe & Wray 2000, 41-44.)

John P. Kotter on kirjoittanut kirjassaan Muutos vaatii johtajuutta, että asenteita koskeva valmennus työpaikoilla on aivan yhtä olennaista kuin taitoihin ja osaamiseenkin keskittyvä valmennus (1996, 93). Valmennus tapahtuu kahdenkeskisissä kohtaamisissa, joissa käytävä vuoropuhelu on tavoitteellista ja valmentavaa. Tavoitteena valmentamisessa on auttaa ajatusten kirkastamisessa, oivaltamisessa, oppimisessa ja itsensä paremmassa johtamisessa. Kun kunkin työntekijän

yksilölliset vahvuudet saadaan käyttöön, yksilöt oppivat pääsemään yli esteistä vahvuuksiensa avulla ja saavuttamaan päämääränsä. (Ristikangas ym. 2018, 32.)

4.2 Valmentajan rooli

Valmentajan tehtävä on edesauttaa ihmisiä motivoitumaan tekemästään työstään varmistamalla henkisten ja fyysisten voimavarojen riittävyys (Havunen 2007, 17). Valmentaminen pitää sisällään enemmän kysymysten esittämistä ja niiden esiin nostamista kuin oikeiden ja valmiiden vastausten antamista (Leppänen & Rauhala 2012, 78). Valmentaminen on myös viitteellisen kehysten luomista, josta voidaan löytää uusia mahdollisuuksia. Valmentajan luoma kehys koostuu tavoitekeskeisistä kysymyksistä, täydentävästä palautteesta, läsnä olevasta kuuntelemisesta ja hyödyllisestä asioiden yhteen vetämisestä. (Meier ym. 2008, 2-3.) Esimiehen tehtävä valmentavassa johtamisessa on ryhmän tehtävien selventäminen ja työntekijöidensä tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa valvomisen ja tarkistamisen sijaan (Havunen 2007, 17).

Jokaiselle tiimin jäsenelle tulisi pystyä tarjoamaan mahdollisuus kasvattaa osaamistaan ammattilaisena sekä laajentamaan rajojaan. Valmentaja, joka on viisas, antaa yksilölle siihen mahdollisuuden, mutta vielä viisaampi valmentaja ohjaa yksilöä löytämään mahdollisuutensa kasvuun itse. (Maunula 1999, 29.)

Valmentavan johtajan motivaatio kasvaa sisältä päin eri ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta sekä työntekijöiden työn organisoinnista. Valmentavalla johtajalla on halu vaikuttaa ja johtaa. (Ristikangas ym. 2019b, 34.) Valmentajan rooli on 10-prosenttisesti tekniikkaa ja 90-prosenttisesti asennetta. Valmentavaa johtamista soveltavalla esimiehellä valmentajan ajattelutapa ja asenne näkyvät jatkuvasti. Sitä enemmän tiimi kantaa vastuuta työyhteisönsä yhteistyön toimivuudesta ja itsestään, mitä enemmän valmentava asenne näkyy johtamisessa. (Ristikangas ym. 2018, 28.)

Valmentajan tehtävänä on myös mahdollistaa olosuhteet tehokkaalle ja mutkattomalle työskentelylle. Valmentavaan johtamistapaan kuuluu ajatus yksilön ja työyhteisön tarpeiden yhteen tuomisesta. Valmentajan tehtävänä on myös auttaa alaisiaan ratkaisemaan ongelmat itse. (Havunen 2007, 21-23.) Olennainen osa valmentavaa esimiestyötä on, että valmentaja tiedostaa oman tiiminsä vahvuudet, resurssit ja puutteet ja pystyy osoittamaan valmennettavilleen seurattavia tavoitteita (Maunula 1999, 29). Valmentavassa johtamisessa esimies myös tukee

alaisensa oppimista kysymyksillä. Tällöin valmentajan roolissa oleva esimies ohjaa alaisensa tiedon äärelle, jota he tarvitsevat ongelmiansa ratkaisussa ja omien toimintatapojensa ja organisaation toimintamallien kehittämiseen. (Havunen 2007, 24-25.) Kysymyksillä johtavan valmentajan on huolehdittava siitä, että keskustelu suuntautuu mahdollisimman oma-aloitteiseen tekemiseen ja ongelmanratkaisuun. Tavoitteena tässä on ohjata kysymyksillä huomio sellaisten toimintatapojen ja tiedon pariin, joita hyödyntämällä ongelmien ratkaisu toteutuu itsenäisesti. (Havunen 2007, 27.)

Työn kautta tapahtuu paljon johtajuudesta oppimista. Työn kautta oppiminen edellyttää kuitenkin johtajalta neljää huomion arvoista asiaa. Ensiksikin johtajan tulee osata arvioida hyvin itseään. Toisena edellytyksenä on vahva itsetuntemus. Kolmantena edellytyksenä on riittävän vankka itseluottamus, jotta johtaja kykenee myöntämään keskeneräisyytensä. Neljäntenä edellytyksenä valmentajalla on kyky tiedostaa omat oppimisen esteet. Johtajalta edellytetään myös itsereflektoinnin taitoa, eli oman toiminnan, seurausten ja perusteiden kriittistä analysointia ja pohdintaa. Jälkikäteen johtajan on hyvä analysoida mitä ja miksi tapahtui ja miten tilanne organisaatiossa hoidettiin. (Sydänmaanlakka 2004, 172-173.)

4.3 Kysymyksillä johtaminen

Viisas johtaja on sellainen, joka esittää kysymyksiä eikä luule tietävänsä jo kaikkea. Kysymysten esittämiseenkin harjaantuu kysymällä ja seuraamalla kysymysten ja kysymisen vaikutuksia. Kysymys voi olla myös oivalluttava, jolloin se saa ajatukset liikkeelle. Oivalluttava kysymys vaatii hetken pohdiskelua eikä vastausta kysymykseen välttämättä synny heti. Tavoitteen saavuttamiseksi on useita eri tapoja kysyä, kun kysymysten perimmäisenä tarkoituksena on virittää ajattelua. Kysymykset voivat myös kyseenalaistaa, selventää, tuoda esiin vahvuuksia, kartoittaa tai vaikka auttaa tiimin jäsenen henkilökohtaisen merkityksen muodostamisessa. Valmentavassa johtamisessa voidaan käyttää erilaisia kysymystyyppisiä, kuten kontekstuaalisia, strategisia, kuvailevia tai reflektiivisiä kysymyksiä. (Ristikangas ym. 2019b, 111-112.)

Kontekstuaalisilla kysymyksillä pyritään löytämään vastaus *kysymykseen mistä jokin johtuu*. Tällä pyritään tukemaan johdettavaa löytämään syy-seuraus-suhteet toiminnassaan. Kontekstuaalisilla kysymyksillä pyritään havaitsemaan yhteys tuntemusten ja ajatusten sekä toiminnan välillä, kuten

vaikkapa työssä onnistumisen ja siihen mahdollistaneiden tekojen välillä. (Ristikangas ym. 2019b, 112.)

Strategisilla kysymyksillä pyritään sen sijaan *havaitsemaan tulevat tavoitteet*. Tätä kysymystyyppiä käytetään, kun halutaan selvittää yksilön tulevaisuuden suuntaa ja mahdollisia tavoitteita. Esimerkkinä tästä vaikkapa: Mikä on unelmiesi työtehtävä? Oletko tehnyt jotain konkreettista saavuttaaksesi tämän? (Ristikangas ym. 2019b, 112-113.)

Kuvailevilla kysymyksillä sen sijaan on *tavoitteena saada kuvaus tilanteesta*. Kuvailevien kysymysten tarkoituksena on auttaa selvittämään jotain tiettyä ongelmaa tai asiaa. Nämä kysymykset rohkaisevat myös kertomaan asiasta oman tarinan. Esimerkkinä tästä voisi olla kysymykset: Miten kuvailisit nykyistä ammattiosaamistasi? Miten kehittäisit omaa osaamistasi? (Ristikangas ym. 2019b, 112-113.)

Reflektiivisillä kysymyksillä halutaan sen sijaan *tuoda keskusteluun syvällisempää pohdintaa*. Ne ohjaavat pohdintaa syvemmälle ja niiden tarkoituksena on lisätä johdettavan omaa itsetutkistelua ja auttaa tiedostamaan omia arvoja ja olettamuksia, jotka ohjaavat tekemistä. Reflektiiviset kysymykset saattavat synnyttää myös muutostarpeen. Esimerkkinä tästä voisi olla kysymys: Mitä arvostat työssäsi? Miksi? (Ristikangas ym. 2019b, 112-113.)

Kun oivalluttavia kysymyksiä käytetään valmentavassa johtamisessa, ei kysymykseen vastaajalle tule syntyä sellaista tunnetta, että kysyjällä olisi vastaus etukäteen valmiina. Kysymysten ollessa liian johdattelevia saattaa niistä kadota teho. (Ristikangas ym. 2019b, 113.) Valmentajan tulisi huolehtia siitä, että keskusteluilla on jokin tarkoitus ja että ne johtaisivat mahdollisimman itsenäiseen tapaan ratkaista ongelmia. Esimiehen olisikin hyvä muistaa roolinsa käytännön työn mahdollistajana eikä niinkään työhön osallistujana. Valmentajan tulee ohjata kysymyksillä johdattaessaan toiminnan ja huomion sellaisten toimintatapojen ja tietolähteiden äärelle, josta vastausta hakeva voi ratkaista ongelmansa itsenäisesti. (Havunen 2007, 27.)

4.4 Mentorointi ja valmentava johtaminen

Mentoroinnilla tarkoitetaan tavallisimmin toimintaa, jossa kokeneempi mentori opastaa ja neuvoo kokemattomampaa aktoria. Mentoroinnin perustana on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde

mentorin ja aktorin välillä. Mentori on uskottu henkilö ja luotettava neuvonantaja, joka on sitoutunut edesauttamaan aktorin ammatillisen kehityksen eteenpäin viemistä. (Kupias & Salo 2014, 11-12.) Mentorin tehtävä on auttaa mentoroitavaansa kasvattamaan pätevyyttään antamalla tietoa eri vaihtoehtoista (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 11). Mentoroinnissa mentori uskoo aktorinsa kykyihin ja aktori kunnioittaa kokeneemman mentorin osaamista (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 146).

Mentoroinnissa tärkeää on oppiminen. Mentoroinnin toteuttamisen tarkoituksena tulisi aina olla aktorin tarpeiden ja kehittymisen tukeminen. Tämän prosessin sivutuotteena tapahtuu usein myös mentorin oppimista, mikäli hän on avoin omien ajatustensa reflektoinnille ja vastaanottavainen aktorin ideoille. (Kupias ym. 2014, 12.) Mentorointi saattaa parhaimmillaan olla apuväline yksilön elämänpolun suunnitteluun (Juusela ym. 2000, 11). Mentoroinnissa voidaankin sanoa korostuvan ihmisenä kasvamisen syvempi merkitys. Sen suurin hyöty tulee siitä, että se tukee yksilön omaa ajattelua ja samalla opettaa aktorin oman mielipiteen muodostamiseen sekä asioiden selkeämpään havainnointiin. Mentori pystyy tuomaan näkökulmaa asioihin omaan kokemukseensa pohjautuen. (Aaltonen ym. 2004, 146.)

Mentorointi on vuosituhansia vanha tapa siirtää osaamista sukupolvelta ja henkilöltä toiselle. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita kisällin ja oppipojan suhde. Seuraamalla läheltä mestarin työtä, vihjeitä ja saaden neuvoja on opittu uusi ammatti. Mentori on ollut samalla myös samaistumisen kohde ja roolimalli aktorilleen. (Kupias ym. 2014, 12-13.) Mentorin ei kuitenkaan tarvitse olla ihmeolento. Ajatuksena mentoroinnissa on, että ihmisen potentiaaliin uskotaan ja omaa osaamistaan on hyvä jakaa muille. (Aaltonen ym. 2004, 148.)

Valmentava mentorointi voi olla organisaation sisällä organisoitua toimintaa tai epävirallista mentorointia esimerkiksi itseohjautuvien parien avulla. Organisaatioiden välillä voi olla myös koordinoituja mentorointihankkeita. Mentorointi on uudistumisen ja jatkuvan kehityksen eteenpäin vievä voima. Oppiminen tässä mentorointisuhteessa kohdistuu välittömään tarpeeseen. Kun mentoroitava henkilö määrittelee itse tavoitteensa, on sitoutuminen tavoitteisiin taattu. Mentoroinnin perustana on kahden ammattilaisen välillä käytävä dialogi, jossa keskusteluja käydään luottamuksellisesti sovitusta aihealueista. Vaikuttavuus kasvaa sitä mukaa, kun mentoreista tulee valmentavalla otteella toimivia mentoreita. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 11.)

Mentorointi on löydetty työelämässä uudestaan hyödyllisenä käytäntönä ja tehokkaana tapana vahvistaa ja jakaa organisaation sisällä hankittua osaamista. Mentorointi ei toimi enää niinkään ammatillisen valmiuden pääasiallisena oppilähteenä vaan kokemustiedon avulla saatavana osaamisen rikastamisena. (Kupias ym. 2014, 13-14.) Mentoroinnin soveltamismalleja on monenlaisia: tilannekohtaisia, klassisia, ohjattuja, osittain strukturoituja, muodollisia, epämuodollisia, luonnollisia ja suunnitelmallisia. Vaihtelua näihin tuovat organisaatiot, joissa malleja sovelletaan. Sen menetelmät ovat erilaisia toteutettaessa mentorointia vaikkapa liikeyrityksessä, yrittäjäkoulutuksessa tai valtion hallinnossa. Mentoroinnin katsotaan kuitenkin olevan sujuvinta silloin, kun se toteutuu luonnollisena vuorovaikutuksena osapuolten välillä. (Juusela ym. 2000, 16-17.) Enenevässä määrin myös julkishallinnon organisaatioissa on huomattu mentoroinnin käyttökelpoisuus henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Kupias ym. 2014, 21). Myös tutkittavassa julkishallinnon organisaatioissa on käytössään valmentavan johtamisen tueksi perustettu mentoriverkosto.

5 ANALYSOINTIA LÄHIESIMIESTEN KÄSITYKSISTÄ YKSILÖN HUOMIOIMISESSA KOHDEORGANISAATIOSSA

Jokaisella yksilöllä on omat arvot, tavoitteet, motiivit sekä kokemukset. Jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö, joten samat johtamisen temput eivät toimi kaikkiin. Kun huomio on toisessa, syntyy hiljalleen ymmärrystä toisten erilaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta. (Ristikangas ym. 2019b, 90.)

Haastateltaessa kohdeorganisaation esimiehiä, nousi yksilön huomioimisen näkökulmasta esiin seitsemän pääteemaa. Näitä olivat *vuorovaikutus, kuunteleminen, vastuun jakaminen sekä osallistaminen, merkityksellisyys ja motivaatio, aito kiinnostus yksilöstä, osaamisen ja potentiaalinen hyödyntäminen sekä palautteen merkitys*. Haastatteluissa useat esimiehet korostivat erityisesti luottamussuhteen perustavanlaatuisuutta tärkeyttä esimiehen ja johdettavansa välillä. Kun luottamussuhde on rakennettu, on valmentavaa johtamista mahdollisuus soveltaa esimiestyössä. Tässä luvussa käydään läpi näiden seitsemän pääteeman lisäksi myös luottamussuhteen merkitystä valmentavassa johtamisessa. Luvussa syvennytään yksilön huomioimisen osa-alueisiin ja analysoidaan sen ilmenemistä valmentavassa johtamisessa kohdeorganisaatioissa. Tarkoituksena on avata yksilön huomioiminen käsitteenä näiden teemojen kautta. Luottamussuhteen rakentaminen mahdollistaa aidon yksilön huomioinnin esimiehen ja johdettavansa välillä työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Tässä luvussa tarkoituksena on siis avata yksilön huomioimisessa havaittuja osa-alueita, mutta myös luoda kokonaiskuva siitä, miten laaja ja monimuotoinen käsite yksilön huomioiminen on valmentavassa esimiestyössä. Lisäksi luvussa on pyritty yhdistämään aiheesta kertovaa empiiristä teoriaa ja lähiesimiesten näkökulmia yksilön huomioimisesta. Esitettävät pääteemat ovat havaintoja kerätystä haastatteluaineistosta, eikä niiden tarkoitus ole toimia tyhjentävänä luettelona yksilön huomioimisen käsitteen määrittelyssä.

5.1 Luottamussuhde perustana

Erääksi perustavanlaatuiseksi esimiestyön onnistumisen edellytykseksi kohdeorganisaation esimiesten haastatteluissa nousi luottamussuhde. Luottamus aiheena sanoittui haastatteluaineistoissa termein: *luottamus*, *luottamussuhde*, *luottamuksen*, *luottamuspula*, ja *luottaa*. Luottamussuhde nousi haastatteluaineistossa esiin sellaisissa konteksteissa, joissa kuvattiin esimiehen ja johdettavan välistä suhdetta. Samoin luottamussuhde nousi esiin asiayhteyksissä, joissa haastateltavat kuvailivat hedelmällistä vuorovaikutussuhdetta sekä onnistunutta viestintää ja vuorovaikutusta tiimiläisiinsä. Useat haastateltavat myös korostivat luottamuksen merkitystä esimiestyön onnistumisessa.

Johtajan tärkein tehtävä on saada toiset ihmiset työskentelemään tehokkaammin ja tässä nouseekin erityisen tärkeään rooliin johtajan tunnetaidot. Jos johtaja on kykenemätön hoitamaan ihmissuhteita, haittaa se kaikkien työn sujuvuutta. Se saattaa aiheuttaa viivästyksiä aikatauluissa, heikentää motivaatiota, herättää katkeruutta, heikentää sitoutumista, aiheuttaa vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. (Goleman, 2006, 48.)

Yhteistyön keskiössä on luottamus. Se on keskeisin asia ihmissuhteissa niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Ilman luottamusta ei voi johtaa. Ilman luottamusta ei voi saada aikaan epätavallisia asioita. (Kouzes & Posner 2002, 244.) Maaperä hedelmälliseen ja kestäväan johtamiseen vaatii toteutuakseen luottamusta ja sen luomista työpaikan ihmissuhteissa. Luottamuksen saavuttamiseksi on tehtävä töitä. Siihen tarvitaan ennen kaikkea yhteistä aikaa, jonka lomassa luottamus saa tilan vahvistua ja kasvaa. Luottamusta ei synny satunnaisesti ja ohimennen kohtaavien henkilöiden välille, sillä luottamus todentuu vasta siinä vaiheessa, kun huomataan toisen olevan luottamuksen arvoinen. (Ristikangas ym. 2019b, 165.) Johtajat, jotka eivät pysty luottamaan, epäonnistuvat johtajina juuri sen vuoksi, että he eivät siedä ajatusta olla toisten lupauksista ja työstä riippuvaisia (Kouzes ym. 2002, 244).

Luotettavuus sisältää monta osa-aluetta: se on toisten ihmisten hyväntahtoisuuteen, aikomuksiin ja avoimuuteen luottamista. Se pitää sisällään ajatuksen luottamuksesta toisen ihmisen kykyyn toimia sopimusten ja oletusten mukaisesti. Tätä kutsutaankin luottamuspääomaksi. Luottamuspääoma on erityisen arvokasta henkistä pääomaa yhteistyösuhteessa, johon liittyy vuorovaikutusta. (Kupias ym. 2014, 174.) Kun riittävä luottamuksen ilmapiiri on rakennettu, helpottuu ryhmän ohjaaminen. Tuolloin vastuu tiimin toiminnasta ei enää ole pelkästään

esimiehellä, vaan kaikilla tiimin jäsenillä. Voidaankin sanoa, että valmentava johtaja onnistuu johtamisessa, kun hän saa rakennettua ryhmään yhdessä tekemisen voiman. (Ristikangas ym. 2019b, 213.)

Tiedetään, että luottamus on avain. Esimerkilliset johtajat myös varmistavat että he punnitsevat vaihtoehtoisia näkökulmia ja hyödyntävät toisten asiantuntijuutta ja taitoja. Tällainen esimies on luottavaisempi tiimiinsä ja hän on myös halukkaampi antamaan muiden harjoitella vaikuttamista ryhmänsä päätöksenteossa. Se on vastavuoroinen prosessi. Kun vaikuttamisessa sovelletaan avoimuutta, antaa johtaja panoksensa luottamuksen rakentamiselle, joka mahdollistaa rakenteen tulemisen avoimemmaksi vaikutukselle. Näin luottamus synnyttää luottamusta. Jos johtajat haluavat paremman suoriutumisen asteen, joka syntyy luottamuksen ja yhteistyön kautta, heidän tulee osoittaa luottamuksensa toisiin ennen kuin voivat vaatia luottamusta muilta. Johtajat näyttävät tällä tavoin esimerkkiä edellä. (Kouzes ym. 2002, 247-248.)

Luottamussuhteen tärkeys nousi kohdeorganisaation esimiesten haastatteluissa esille useaan kertaan. Luottamus mainittiin haastatteluaineistossa noin 15 eri vastauksessa. Esimiehet kertoivat haastattelussa muun muassa luottamussuhteen rakentamisen merkityksestä ja se koettiin olevan aivan esimiestyön onnistumisen edellytys. Useat esimiehet korostivat haastattelussa sitä, että luottamusta tulee rakentaa aivan vuorovaikutussuhteen alkuvaiheesta lähtien ja siihen tulee ottaa aikaa.

“Ensin rakennetaan luottamus tiimiläisen ja esimiehen välille. Kun luottamus on olemassa, sen päälle voi rakentaa kaiken muun”.

Haastatteluissa nousi esille myös näkökulma, jonka mukaan hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja johdettavan välillä syntyy, kun heidän välillään vallitsee luottamus. Luottamussuhde nähtiin hedelmällisen vuorovaikutuksen ja onnistuneen esimiestyöskentelyn perustana. Luottamussuhteen rakentamiseen tarvitaan kuitenkin osapuolten välistä arvostusta ja kunnioitusta.

“Kaikkein tärkeintä mielestäni vuorovaikutussuhteen luomisessa on, että kun suhdetta lähdetään luomaan, niin osoittaa työntekijälle, että arvostan häntä henkilönä ja arvostan hänen osaamistaan. Samoin on tärkeää osoittaa, että hän ja hänen työnsä tulee nähdä. Kun tämä arvostuksen tunne on luotu, niin sitten päästään rakentamaan luottamusta. Olen oppinut tämän käytännön kautta hyväksi keinoksi, että luottamus rakennetaan arvostuksen

kautta. Kun molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus on olemassa, voidaan puhua johdettavan kanssa vaikeammistakin asioista”

Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja työntekijän välille nähtiin haastatteluissa esimiehen tehtäväksi.

“Esimiehen tehtävä on luoda luottamus. Luottamussuhteeseen on mahdollisuus päästä niin syvälle kuin yksilö itse haluaa.”

Luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijän välillä mahdollistaa siis hedelmällisen vuorovaikutussuhteen, mutta myös eriävien näkemysten osoittamisen puolin ja toisin. Kun luottamus on rakennettu, voidaan eri näkemyksiä jakaa ja olla asioista myös eri mieltä. Tämä ei kuitenkaan muuta luottamuksellista suhdetta.

“Kun meillä on hyvä keskusteluyhteys ja luottamus, niin me voimme puhua asioista vaikka olisimmekin niistä eri mieltä.”

“Kun välillämme on luottamus, saadaan myös henkilöt keskustelemaan ja tuomaan asioita esille.”

Luottamussuhde ei ole suinkaan vain esimiehen ja työntekijän välinen suhde, vaan myös työntekijöiden välinen suhde keskenään.

“Vuorovaikutus ja luottamus ovat ehtineet rakentua niin tiimini ja minun välillä kuin tiimini jäsenten välillä keskenään.”

Haasteena luottamussuhteen rakentamiselle haastatteluissa nousi esiin nopeat organisaatorakenteiden muutokset. Jos esimies vaihtuu usein tai ryhmärakenteet muuttuvat, tuo tämä haasteita ja paineita uusien suhteiden luomiselle. Kun kaiken perustana on luottamus, tulee sen rakentaminen aloittaa tuolloin alusta. Muutostilanteissa myös yksilön huomioiminen koetaan haasteeksi.

“Yksilö täytyy tuntea. Luottamusta ei voi rakentaa, jos puolin ja toisin ei tunneta. Haasteita syntyy silloin, jos tulee organisaatorakenteissa nopeita muutoksia, vaikkapa

esimiesvaihdoksen myötä tai ryhmärakenteiden muuttumisen myötä. Näissä on paljon hyviäkin puolia, mutta valmentavan johtamisen näkökulmasta nämä ovat aidosti haasteita. Yhteinen historia ja toisen tunteminen kun ovat asioita, jotka mahdollistavat valmentavan esimiestyön.”

Luottamuksen osoittaminen myös työntekijöiden suoriutumiseen nähtiin haastattelussa tärkeänä seikkana. Luottamussuhteen tulee olla molemminpuolinen. Tuolloin esimies voi vaatia työntekijältä suoriutumista, mutta myös samalla luottaa siihen, että työntekijä suoriutuu työstään.

“Haluan antaa luottamuksen tiimiläisten tekemiselle. Eli sen tunteen, jolloin työntekijä kokee, että esimies luottaa minuun ja mina hoidan nämä hommat.”

Koska luottamussuhteen rakentuminen vaatii vuorovaikutusta, nousi haastattelussa esille myös huoli uusien työntekijöiden pärjäämisestä etätyöaikana. Uudet työntekijät ovat olleet etänä yhtäjaksoisesti yhdeksän kuukauden ajan haastatteluja tehtäessä. Kaksi esimiestä kertoikin haastatteluhetkellä olevansa tilanteessa, jossa ovat nähneet alkuvuonna työnsä aloittaneet työntekijät kasvotusten vain kerran tai eivät kertaakaan. Etätyöskentely on tuonut siis omat haasteensa luottamussuhteen ja vuorovaikutussuhteen rakentamiselle erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla.

“Vuorovaikutus on muuttunut etätyöskentelyn aikana ja meillä on ollut omat haasteet siinä. Haasteet alkavat näkymään luultavammin vasta tässä vaiheessa, kun etätyötä on tehty pidempään yhtäjaksoisesti. Meillä on tämä perusporukka, keiden kanssa olemme ehtineet rakentaa luottamuksen ja vuorovaikutuksen. Tällä porukalla on hyvin matala kynnyks viestiä Teamsin välityksellä toisilleen. Olen kuitenkin enemmän huolissaan heistä, jotka ovat aloittaneet alkuvuonna työskentelyn ja heidän kanssaan tämä vuorovaikutussuhde ei ole lainkaan vielä samalla tasolla kuin muulla porukalla.”

“Yksilön huomiointi on muuttunut etätyöskentelyn aikana. Varsinkin uusien työntekijöiden kohtalo mietityttää minua, kun he joutuvat tässä huonoon tilanteeseen. Suurinta osaa en ole heistä koskaan nähnytkaan.”

Etätyössä onkin tullut löytää uusia keinoja yksilön huomioimiseen ja vuorovaikuttamiseen, kuten videoyhteyksien hyödyntämiseen palavereissa.

“Koska vuorovaikutussuhde ei ole vielä rakentunut kaikkien kanssa vielä riittävästi, olemme hyödyntäneet palavereissa videoyhteyksiäkin.”

5.2 Vuorovaikutus

Yksi merkittävimmistä ja eniten mainituista teemoista haastatteluaineistossa oli vuorovaikutus. Vuorovaikutus näyttäytyi haastatteluaineistossa termein: *vuorovaikutus*, *vuorovaikuttaa*, *vuorovaikutteista* ja *keskustelu*. Näistä vuorovaikutus ja keskustelu olivat kaikkein yleisimmät sanamuodot haastatteluaineistossa tarkasteltaessa kaikkia esiin nousseita teemoja. Koska vuorovaikutus ja keskustelu sivuavat käytännön puhekielen merkityksessä samaa tarkoitettavaa, eli vuorovaikutusta, on näitä kahta tulkittu aineistosta synonyymien tavoin. Haastatteluaineistossa näitä kahta käytettiin usein myös yhdessä *vuorovaikutus ja keskustelu* -muodossa. Vuorovaikutus nousi haastatteluissa esiin erityisesti luottamuksen kanssa. Vuorovaikutusta kuvailtiin aineistossa myös olennaisena elementtinä, joka mahdollistaa esimiestyön onnistumisen ja yksilön huomioimisen esimiestyössä.

Esimiehen työnkuvaan kuuluu monia eri tilanteita, joissa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa. Työyhteisön viestinnässä olennaisia määritelmiä ovat muun muassa päivittäinen työviestintä, kuten toimeksiannot, palaute, tuki ja kannustus. Lisäksi työyhteisössä tiedonkulku on olennainen osa viestintää, josta esimerkkinä voidaan mainita henkilökohtainen viestiminen. Viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu myös rekrytoinneissa ja työhön perehdyttämisessä. Lisäksi sidosryhmiin ja asiakkaisiin päin tapahtuu erityyppistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta syntyy organisaatioissa myös erilaisissa keskusteluissa, kuten tulos-, kehitys-, ja tavoitekeskusteluissa. Suuri osa käytävästä vuorovaikutuksesta organisaatioissa tapahtuu erilaisissa palavereissa ja epävirallisissa yhteyksissä, joissa tietoa jaetaan ja samalla annetaan ihmisille mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan myös hyvää työilmapiiriä ja ylläpidetään avointa keskustelua. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa kaikkia osapuolia arvostavan tasapuolisen keskustelun ja yhteishengen edellytykset. Työyhteisössä erilaisten näkemysten vaihtamisen, ristiriitoihin puuttumisen ja osaamisen siirtämisen tulisi olla sujuvaa. (Piili 2006. 70-71.) Vuorovaikutusosaamista on kuvattu erääksi johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi (Sydänmaanlakka 2004, 153). Onnistunut vuorovaikutus tarvitsee kuitenkin kaikkien jäsenten osallistumista, aktiivisuutta ja kuulemista (Jäppinen 2012, 65). Aiemmin jo todettiin, että

luottamussuhde syntyy vuorovaikutuksessa. Kun esimies ja johdettava tuntevat toisensa, rakentuu sitä kautta toimiva vaikuttaminen, eli vuorovaikuttaminen (Pohjanheimo, 2012, 298).

Viestintä ja vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä. Koska viestintä on olennainen osa työyhteisön vuorovaikuttamista, on syytä avata lyhyesti myös sanattoman viestinnän määritelmää. Viestintä ei käsitä vain kirjoitettua ja sanottua vuorovaikutusta, vaan se on myös kaikkea muuta, jonka perusteella ihmiset saavat jostakin kohteesta informaatiota. Viestintä tarkoittaa siis sekä sanallista, että numeerista viestintää että oheisviestintää, eli sanatonta viestintää. Oheisviestintää ovat muun muassa kasvojen ilmeet, eleet, asennot, liikkeet, vaatetus, kosmetiikka sekä ajan- ja tilankäyttö. Sekin on viestintää, jos emme sano mitään. (Salminen 2001, 75.) Tässä työssä keskitytään kuitenkin vuorovaikutuksen määritelmään kokonaisuutena kohdeorganisaatiossa. Työssä ei keskitytä siis viestinnän eri olomuotoihin. Tässä työssä ei myöskään eritellä vuorovaikutusta eri kanavien kautta tapahtuvaksi viestinnäksi vaan tarkastellaan vuorovaikutusta pikemminkin esimiehen ja tiimiläisten välisenä kommunikointina tapahtuipa se missä muodossa tahansa. Työssä ei myöskään syvennyttä esimerkiksi johtamisviestinnän määritelmään, sillä työllä halutaan tutkia yksilön huomioimista vuorovaikutuksessa ja työyhteisössä.

Tärkeää ei ole oikeiden vastausten löytäminen vaan yhteisen dialogin ja dialogin käyminen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Kun työpaikan läheisiin ihmissuhteisiin panostetaan, tekee se myös työstä mielekkäämpää. (Ristikangas ym. 2019b, 91.) Myös kohdeorganisaation haastatteluissa oli selvästi havaittavissa vuorovaikutuksen merkitys esimiehen ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutus ja keskustelu esiintyivät teemana haastatteluaineistosta 151 kertaa, joten tästä voidaan päätellä aiheiden herättäneen paljon ajatuksia haastateltavissa. Haastattelun vastauksissa painotettiin vuorovaikutuksen olevan kaikkein olennaisin osa-alue valmentavassa johtamisessa ja yksilön huomioimisessa. Lähes jokainen haastatteluun osallistunut esimies painotti vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitystä esimiestyössä. Vuorovaikutussuhteen luonnehdinnassa haastatteluissa esiin nousivat välittömyys sekä matalalla kynnyksellä tapahtuva kohtaaminen.

“Pyrin esimiestyössäni siihen, että vuorovaikutus olisi kaiken A ja O. Haluan, että valmentavassa esimiestyössäni vuorovaikutteisuus näkyy siten, että henkilöstön kanssa käytävä keskustelu olisi helppo aloittaa ja välitöntä. Olen aina pyrkinyt myös siihen, että esimiehen lähestyminen ja kohtaaminen tapahtuisi matalalla kynnyksellä.”

Hedelmällinen vuorovaikutus ja keskusteluyhteys mahdollistaa tiedon välittymisen osapuolelta toiselle. Vuorovaikutusta tapahtuu kahvipöydässä, palavereissa, puhelimitse ja eri viestintävälinein. Tapahtuipa vuorovaikutus missä muodossa tahansa, tärkeää esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa on kuitenkin avoimuus.

“Tärkeintä on avoin keskustelu, joka on mahdollista vasta sitten kun luottamus on rakennettu. Avoimessa keskustelussa voidaan päästä syvällekin. Tuolloin voidaan keskustella aidosti henkilön toiveista, odotuksista, vahvuuksista, epävarmuuksista ja jopa riittämättömyyden tunteista sekä vaikeuksista, joita henkilö työssään kokee. Tämä on myös hirveän tärkeä pohja sille, että henkilöä voidaan lähteä sparraamaan. Avoimuus on rohkeutta keskustella näistä asioista.”

Haastatteluissa nousi esille myös, että esimiehet pitivät vuorovaikutustaitoja sekä sosiaalisia taitoja huomattavan tärkeinä ominaisuuksina esimiehellä valmentavassa esimiestyössä. Myös yksilön huomioiminen edellytti neljän vastaajan mukaan hyviä vuorovaikutustaitoja esimieheltä.

“Nostaisin tärkeinä ominaisuuksina esimiehellä vuorovaikutustaidot ja tietynlaisen sosiaalisen pelisilmän.”

“Mielestäni esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia valmentavassa esimiestyössä ovat tunneäly ja sosiaaliset taidot. Ne ovat tärkeimmät.”

Jokainen haastatteluun vastanneista esimiehistä kuvaili valmentavaa johtamistapaansa vuorovaikutteiseksi. Kysyttäessä, miten vuorovaikutteisuus ilmenee työssä, nousi vastauksissa esille erityisesti keskustelu esimiehen ja tiimiläisten välillä. Vuorovaikutusta kuvattiin myös toisten tiimiläisten sparraamiseksi, tiedon jakamiseksi tiimiläisten kesken, yhteiseksi osallistumiseksi tilaisuuksiin sekä kokoontumisiksi palavereihin.

“Valmentava johtaminen on tällä hetkellä tiimissäni vuorovaikutteista. Se ilmenee yksilöiden välisinä keskusteluin, toisten sparraamisena, tiedon jakamisena auliisti kollegoiden välillä sekä yhteisenä ammattiympäryksenä. Meillä ei ole juurikaan sellaista kynnärpäätautiikkaa, jossa kilpailtaisiin suoriutumisesta. Meillä halutaan yhteisesti hoitaa asiakkaiden asiat ja tehdä työ kunnolla. Tämä onkin mielestäni valmentavan ja oivalluttavan työskentelyotteen hedelmää. Ihmiset ovat siinä tosi hyviä, jos heille annetaan tilaa.”

Tätä luottamuksen ilmapiiriä on kuvannut myös Nummelin kirjassaan Keskusteleva esimiestyö. Kun työntekijöiden välillä vallitsee tukeva ja kannustava ilmapiiri, ei osaamisesta kilpailla, vaan tietoa jaetaan avokätisesti toisille. Tämä työyhteisön jäsenten välisen keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri synnyttää innovaatiota. (2007, 29.) Sen sijaan vuorovaikutuksen parantamiseksi haastatteluissa nousi esiin yhteydenpidon tärkeys työntekijöihin sekä yhteydenpidon jatkuvuus. Myös esimiehen läsnäolo koettiin tärkeäksi osaksi tiimiläisten työnkuvan ymmärtämistä.

“Konkreettisia esimerkkejä vuorovaikutuksen parantamiseksi ovat jatkuva yhteydenpito ja arjessa mukana oleminen. Meillä on esimerkiksi ollut tällaista vieriseurantaa, jossa esimies on ollut katsomassa, kun työntekijä tekee työtään. Mielestäni tällainen antaa lisäarvoa myös vuorovaikutukselle, kun esimies tietää tarkemmin mitä ryhmä tekee ja on mukana työntekijöiden arjessa.”

Haasteeksi vuorovaikutuksen onnistumiselle on muodostunut haastatteluiden mukaan etätyöskentely. Vaikka etätyössä viestinvaihto ja palavereiden pitäminen koetaan pääpiirteissään sujuvaksi, koetaan vuorovaikutuksen rikkautta heikentävän muun muassa puheenvuorojen uskaltamisen puuttuminen palavereissa.

“Vuorovaikutus voisi toimia paremminkin. Meillä on suuret ryhmäkoot, joten ison porukan keskusteluita on vaikea saada aikaan. Kun kaikki tiimiläiset eivät tunne toisiaan, koetaan vaikeaksi ottaa puheenvuoroa palavereissa. Erityisesti etäpalavereissa mikroфонia ei ehkä uskalleta avata joka tilanteessa, kun taas muutaman henkilön kesken se saattaisi tuntua helpommalta.”

Havunen & Lavikkala ovat kirjoittaneet aiheesta kirjassaan Ongelmia ratkaiseva esimies. Kirjoittajien mukaan hyvä esimies on valmis kuulemaan ja kuuntelemaan miten työntekijät voivat ja tarvittaessa myös puuttuu havaittuun alkavaan ongelmaan. Kirjoittajat ohjeistavat kirjassaan, että tärkeää on olla säännöllisesti yhteydessä etätyöntekijään. Pelkkä sähköposti ei ole riittävä tapa yhteydenpidossa vaan esimerkiksi yhteinen kahvihetki tai puhelukin antaa enemmän tietoa siitä, kuinka työntekijä oikeastaan voi. (2010, 90.) Kysyttäessä haastateltavilta miten etätyö on muuttanut vuorovaikutusta esimiehen ja tiimiläisten välillä sekä miten yksilön huomiointi on muuttanut etätyöskentelyn aikana, nousi vastauksissa esiin, että esimiehet kokivat jossain määrin

etätyöskentelyn heikentäneen vuorovaikutusta tiimiläisiin. Osa vastanneista koki kuitenkin, että tilanteeseen ollaan sopeuduttu yllättävänkin hyvin.

“Vuorovaikutus ja yksilön huomiointi on muuttunut hieman huonompaan suuntaan etätyöskentelyn aikana. Tämä liittyy puhtaasti siihen, että toimistolla ollessa vuorovaikutusta onnistutaan toteuttamaan saman aikaisesti usean henkilön kanssa, mutta etätyössä se on aina tietoinen kontakti tiettyyn ihmiseen. Toimistolla kohtaamisia tapahtuu spontaanisti enemmän, mikä tarkoittaa sitä, että se vie myös aikaa vähemmän. Toimistolla arjessa on myös enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Tämä on mielestäni valitettava asia etätyön lisääntymisessä.”

“Toiveina meidän tiimissämme nousi, että pääsisimme takaisin luonnolliseen kommunikointiin. Meillä on kahdelta eri paikkakunnalta väkeä toimitiloissa ja yhteistä tekemistä arjessa kaivataan. Etänä olessa johtaminen ja työnteko kyllä sujuvat, mutta luonnollisemmin se sujuu mielestäni toimistolla ollessa.”

“Vuorovaikutus ja yksilön huomiointi ovat muuttuneet etätyöskentelyn aikana. Riippuohan se paljon esimiehestäkin millä tavalla työtä tehdään ja miten keskusteluja käydään. Etätyö on tuonut tähän haasteita. Toimistolla ollessa olemme voineet käydä pienen jutustelun vaikka käytävällä ja nyt sellaiseen ei ole mahdollisuutta. Yhteydenottoja on etätyössä vähemmän. Vuosi on mennyt kuitenkin mielestäni yllättävän hyvin.”

Vaikka vuorovaikutus on saattanut heikentyä etätyössä, nousi haastatteluissa kuitenkin esille, että työkuultuuria voi pyrkiä muuttamaan poikkeusolojen ympäristöön sopivammaksi. Vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi ja sen parantamiseksi etätyössä ollaankin pyritty keksimään uusia tapoja. Haastavaan tilanteeseen pyritään siis sopeutumaan ja löytämään toimivia vuorovaikuttamis- ja kohtaamismalleja.

“Tämä poikkeusaika haastaa meitä, mutta me ei voida vain pudottaa hanskoja. Meidän tulee aidosti muuttaa meidän kulttuuria vuorovaikutteiseksi etätyön tekemiseksi ja se ei tapahdu itseksensä. Meidän tulee löytää keinot siihen. Olemme viime kuukausina tehneet paljon työtä sen eteen. Olemme rakentaneet eri tyyppisiä kohtaamismalleja ja viikkopalaverikäytäntöjä, jotta ihmiset kohtaisivat toisensa ja saisivat vuorovaikuttaa.”

“Vuorovaikutukseen on yritetty löytää uusia keinoja ja menettelyitä. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen voi olla haasteellisempaa etätyössä. Tästä esimerkkinä arjessa yksilön riittävä huomioiminenkin etänä. Vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi olemme luoneet virtuaalikalvihuoneita tiimini kesken. Lisäksi olen pyrkinyt olemaan esimiehenä säännöllisemmin mukana ryhmäpalaverissa.”

5.3 Kuunteleminen

Haastatteluaineistosta kuunteleminen nousi yhdeksi yksilön huomioimisen tavaksi, jota käsitellään seuraavaksi tarkemmin. Kuunteleminen sanoittui haastatteluaineistossa termein: *kuuntelu, kuuntelua, kuunnella, kuulemisen taito, kuuntelemisen taito, sekä kuuntelemaan*. Yhteensä näitä sanamuotoja käytettiin haastatteluvastauksissa 30 kertaa. Kuunteleminen näyttäytyi vastauksissa synonyymina kuulemisen kanssa. Kuuleminen onkin käytännön puhekielessä yleisempi ilmaisu kuuntelemiselle ja tämän vuoksi näitä kahta on käytetty aineistoa analysoitaessa samaa tarkoittavina käsitteinä. Kuunteleminen näyttäytyi haastatteluaineistossa käsitteenä yhdessä luottamuksen, keskustelun, näkemysten ja vuorovaikutuksen käsitteiden kanssa. Kuuntelemista kuvattiin haastatteluaineistossa hyvin olennaiseksi vuorovaikutuksen keinoksi, joka mahdollistaa tiedon ja näkemysten vaihtumisen osapuolelta toiselle.

Luottamuksen rakentamisessa tärkeimpinä rakennusaineina toimivat herkkyyys ihmisten tarpeille ja kiinnostuksenkohteille. Niinkin yksinkertaiset teot, kuten toisten ihmisten kuunteleminen ja heidän ainutlaatuisen näkökulmiensa arvostaminen osoittavat kunnioituksen toisia ihmisiä ja heidän ideoitaan kohtaan. Ihminen kuuntelee tarkkaavaisemmin sellaista henkilöä, joka kuuntelee häntä. (Kouzes ym. 2002, 249.)

Kuuntelemista liiketoiminnan ympäristössä on tutkittu jo kauan. Indiana South Bendin yliopiston tutkijat J. D Weinrauch ja J. R Swanda tutkivat kuuntelemista liike-elämässä jo vuonna 1975. Heidän kokeellinen tutkimuksensa pyrki selvittämään muun muassa kuuntelemisen merkittävyyttä sen aikaisessa johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muun muassa kuuntelemisen määrää ajallisesti yhdessä muiden viestinnän tapojen lomassa liike-elämän ammattilaisten keskuudessa. Tutkimuksessa ilmeni, että kuunteleminen oli liiketoiminnan viestinnässä pääasiallinen viestinnän keino, kun kyse oli suorasta viestinnästä. Tutkimuksessa havaittiin, että

liike-elämän ammattilaisten viestintä koostui jopa yhdestä neljäsosasta yhteen kolmasosaan kuuntelemisesta. (Journal of Business Communications 1975, viitattu 22.4.2021.)

Kuuntelemisen taidon on sanottu olevan johtajan tärkein ominaisuus. Kuunteleminen on toimintana kuitenkin melko monimutkaista, sillä se voi olla joko aktiivista tai passiivista. (Palmu 2003, 21.) Aktiiviseen kuunteluun kuuluu kyselemistä ja kertojan asian esittämistä omin sanoin sen merkiksi, että kuulija on ymmärtänyt asian (Goleman 2006, 168). Monet ihmiset olettavat olevansa hyviä kuuntelijoita. Erilaisissa kuuntelu- ja vuorovaikutusharjoituksissa saattaa kuitenkin ilmetä, että ihminen lipsuu helposti keskustelutapaan, jossa vain odotetaan toisen keskustelun osapuolen vetävän henkeä, jotta voisivat sanoa oman asiansa nopeasti. Kuitenkin todellisen kuuntelemisen taidon oppiminen vie aikaa ja vaatii kriittisyyttä oman toiminnan tarkastelussa. Hyvä kuuntelija sen sijaan pyrkii ajatuksissaan piirtämään mielikuvaa siitä, mitä toinen osapuoli on kertomassa. Kuvittelemalla mielessään kuvan toisen osapuolen kertomasta, virittää kuuntelija itsensä ikään kuin mukaan tarinaan. Näin kuulijalle syntyneen kiinnostuksen kautta nousevat tarkentavat kysymykset mieleen aivan kuin itsestään. Kuuntelija saattaa myös alkaa miettimään *omia* vastaavia kokemuksiaan ja tuolloin hänelle saattaa tulla kiusaus alkaa kertomaan niistä. Omien muistojen ja tunnetilojen aktivoituessa kuuntelija saattaa liukua ajatuksissaan omaan ajatusmaailmaansa tai jopa keskeyttää puhujan. Erityisen haitalliseksi tämä muodostuu esimiestyössä, mikäli työntekijä on rohkaissut itseään ja halunnut kertoa jotain tärkeäksi kokemaansa asiaa. Tuolloin työntekijä saattaa kokea itsensä jopa loukatuksi, jos esimies ei kuuntele hänen esittämäänsä asiaa. (Hirvihuhta & Litovaara 2011, 73-74.) Kuuntelemisen merkitystä johtamisessa kuvaa myös näkökulma, jonka mukaan korvien on sanottu olevan johtajan tärkeimmät työvälineet (Palmu 2003, 15). Esimies voi vaikuttaa kommunikoinnin ja kuuntelemisen avulla siihen, että johtajuus on läpinäkyvää. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö ja työyhteisö tietävät, mitä työssä arvostetaan ja mitä heidän työltään odotetaan. Tällä on myös suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja saavutettuun tulokseen. (Palmu 2003, 24.)

Kuuntelu nousi teemana esiin haastatteluaineistosta lukuisissa eri vastauksessa. Kuunteleminen on olennainen osa edellä esitetyssä vuorovaikutuksessakin. Haastattelusta saaduista vastauksista ilmeni, että kuunteleminen koettiin kohdeorganisaatiossa olennaiseksi taidoksi vuorovaikutussuhteen rakentamisessa.

“Keskusteluyhteys lähtee siitä, että esitän kysymyksiä ja kuuntelen työntekijää.”

“Mielestäni tärkeitä lähtökohtia vuorovaikutussuhteen rakentamiseen on kuuntele, ole läsnä ja ole oma itsesi.”

Kuunteleminen on tärkeä taito työntekijän tukemisessa työssä onnistumiseen. Kun kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttiin, miten yksilön tukemisessa sovelletaan valmentavaa johtamisosaamista, saatiin vastaukseksi:

“Pyrin kuuntelemaan työntekijöitäni kaikissa keskustelutilanteissa ja huomioimaan millaista tukea he tarvitsevat. Yritän myös olla antamatta valmiita vastauksia tiimiläisilleni.”

Kuunteleminen on siis tapa huomioida yksilöä ja se mahdollistaa tiedon välittymisen vuorovaikutuksessa. Kuuntelemisen tärkeydestä osana onnistunutta vuorovaikutusta esimiestyössä kertoo se, että haastatteluun vastanneista seitsemästä esimiehestä viisi kertoi jollain tapaa harjoitelleensa kuuntelemisen taitoa työssään.

“Olen harjoitellut kuuntelutaitoja ja harjoitellut pitämään hiljaisuutta jopa kiusallisilta tuntuville hiljaisille hetkille.”

“Olen harjoitellut kuuntelemista ja se on sellainen taito, että siinä ei varmaan koskaan ole valmis. Olen pyrkinytkin siihen että välillä tiedostean lupaan itselleni olla hiljaa ja odottaa rauhassa vastausta.”

Haastattelussa nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan kuuntelemisen taito on perustaito, jota esimieheltä edellytetään onnistuneessa johtamisessa. Tämä mahdollistaa erilaisten mielipiteiden esiin tuomisen ja yksilön näkemysten huomioimisen.

“Mielestäni onnistuneeseen valmentavaan johtamiseen esimieheltä edellytetään kuuntelemisen taitoa. Henkilölle tulee antaa kuuntelemisen kautta mahdollisuus esittää omia näkemyksiään kattavasti.”

Kuunteleminen siis mahdollistaa erilaisten näkemysten ja mielipiteiden esiin tuomisen työyhteisössä, mutta se myös antaa tilaa yksilölle ongelmien ratkaisuun ja oivalluttamiseen. Kuuntelemisen tärkeyttä valmentavassa esimiestyössä perusteltiin haastattelussa siitä näkökulmasta, että työntekijän kuunteleminen mahdollisti yksilön löytämään itse vastauksen.

“Minulla on vielä kehittymistä kuuntelemisessa. Olen opetellut kuitenkin antamaan tilaa pitkillekin kuunteluille ja työntekijälle itselleen kertomiseen. Näin työntekijä on saattanut löytää ja esittää vastauksen asiaan. Olen yrittänyt myös päästää irti siitä, että minulla olisi aina valmis ratkaisu annettavana.”

“Jos henkilö ikään kuin pyörii työelämässä paikoillaan, eikä oikein tiedä mihin suuntaan tulisi lähteä kehittämään osaamistaan, niin pyrin tuolloin oivalluttamaan häntä valmiiden vastausten antamisen sijaan.”

5.4 Vastuun jakaminen ja osallistaminen

Yhdeksi yksilön huomioimisen osa-alueeksi haastatteluaineistosta nousi vastuun jakaminen ja osallistaminen. Nämä sanoittuivat haastatteluaineistossa termein: *vastuun jakaminen, vastuu, vastuuta, vastuurooleihin, vastuuroolien, osallistamaan, osallistaa, osallistaminen ja osallistavan*. Yhteensä näitä sanamuotoja näyttäytyi haastatteluvastauksissa 24 kappaletta. Koska käsitteet vastuun jakaminen ja osallistaminen näyttäytyivät vastauksista toistuvasti samassa asiayhteydessä, oli näiden aiheiden yhdistäminen samaan kappaleeseen varsin looginen ratkaisu.

Vastuun jakaminen ja osallistaminen näyttäytyivät vastauksissa usein yhdessä valmentavan johtamisen-, motivaation-, haastamisen-, valmiiden vastausten- ja vaihtoehtojen pohtimisen - käsitteiden kanssa. Erityisesti motivaatio ja osallistaminen mainittiin samoissa lauserakenteissa aineistossa useasti. Haastamista kuvattiin tehtävän esimiestyössä silloin, kun tiimiläistä haluttiin kannustaa kokeilemaan vaikkapa uutta vastuutehtävää tai työtehtävää. Vastuun jakaminen, osallistaminen ja yksilön haastaminen ovat varsin laajoja käsitteitä, ja tässä kappaleessa analysoidaan niiden yhteyksiä yksilön huomioimiseen. Vastuun jakamisen ymmärtämiseksi avataan kappaleessa myös delegoinnin määritelmää. Tässä kappaleessa käydään läpi näkökulmia vastuun jakamisesta ja osallistamisesta valmentavassa johtamisessa sekä niiden merkitystä yksilön huomioimisessa.

Eräs tapa osallistaa työntekijöitä on delegointi. Delegointi on johtamistaito, jota voi harjoitella ja siihen voi oppia. Työtehtävien delegointi on tapa osoittaa luottamusta tehtävän vastaanottajaa kohtaan. Delegoimalla voidaan myös auttaa alaisia kasvamaan työtehtävissään ja innostaa heitä.

Kun henkilö kasvaa ja kehittyy työssään, saa hän myös itse enemmän irti omasta työstään ja säteilee ympärilleen (Nurmi 2000, 50.)

Tehtävien tai vastuuden jakamisella on paljon etuja organisaation jäsenille. Päätöksenteko viedään delegoimalla niin alas kuin mahdollista ja lähelle toteutusta. Jäsenet toteuttavat tehokkaammin ja mieluummin itse tekemiään päätöksiä organisaatiossa kuin muiden tekemiä. Hajautettu päätöksentekomalli vähentää myös johdon ja työntekijöiden välistä hierarkiaporrrasta. Osallistumalla päätöksentekoon työntekijät voivat suunnitella itse parhaat keinot toteutukseen ja he saattavat tuntea mahdolliset esteet ja ongelmakohdat päätöksen toteutuksessa jopa paremmin kuin organisaation johto. Vastuuden jakaminen delegoimalla toimii myös kasvamisen prosessina, jossa sekä vastuunsaaja, että antaja oppivat ja kehittyvät. Delegoinnilla esimiehet myös vapauttavat omaa työaikaansa varsinaiseen esimiestyöhön (Nurmi 2000, 50.)

Jos organisaatiokulttuuri on holhoava, patrialkaalinen tai siellä vallitsee epäluottamus, voi tämä estää delegoinnin organisaatiossa. Joissakin organisaatioissa myös byrokraattiset säännökset voivat estää delegointia. Lisäksi epäselvät vastualueet ja organisaatorakenne saattavat synnyttää epäselvyyksiä delegoitaessa. (Nurmi 2000, 51.) Vastuualueiden ja roolien selkeys on tärkeää nostaa esille yhdessä ryhmän tarkoituksen, perustehtävän ja tavoitteiden kanssa. Roolien täsmentäminen edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä yksilön roolin löytämistä tiimissä. (Havunen 2007, 92.)

Delegointi voi olla vaikka vastuutehtävien uudelleen jakamista tiimin sisällä. Se voi näkyä myös työntekijän haastamisena uudenlaisiin työtehtäviin. Kun kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttiin, miten tämä haastaa tiimensä jäseniä käyttämään työssään omia vahvuuksiaan, nousi vastauksessa esiin vastuun jakamisen merkitys. Vastuuta saatetaan jakaa vaikkapa uusien projektitehtävien muodossa.

“Haastan tiimiläisiäni melko paljonkin esimerkiksi lähtemään mukaan organisaation koulutustehtäviin tai vetämään palavereita tiimille.”

Yhtenä hyvänä tapana saada päätöksiä aikaan on luoda uskoa työntekijöiden kyvykkyyksiin ja antaa vastuuta heille työssään. Esimies voi delegoida ja kertoa johdettavilleen millaisia asioita heidän on mahdollista ratkaista ilman esimiestä. Pelkästään asioiden “hyväksyttäminen”

esimiehellä on turhaa, varsinkin jos se perustuu pohjimmiltaan epäluottamukseen. (Jalava 2001, 53.)

Myös kohdeorganisaatiossa on huomattu vastuun jakamisen merkitys valmentavassa johtamisessa. Vastuun jakaminen voi olla esimiehelle aikaisemmin kuuluneiden yksittäisten työtehtävien delegointia tiimiläisille tai vetovastuun antamista vaikkapa palaverissa. Kaksi haastatteluun vastannutta esimiestä mainitsi myös, että kun yksilön oma-aloitteisuus ja vastuun ottaminen on muuttunut osaksi käytännön toimintatapaa, tuottaa se iloa esimiehessä. Vastuun jakaminen saattaa siis vaikuttaa työntekijöiden oma-aloitteisuuteen positiivisesti. Tämä puolestaan edesauttaa sitä, että esimies säästyy turhalta mikromanageroinnilta ja asiat saattavat hoitua jopa tehokkaammin. Jaettavan vastuun kautta tiimiläisiä osallistetaan ja kannustetaan tarttumaan rohkeasti eri tyyppisiin haasteisiin.

“Valmentava johtamistapa ilmenee tiimissäni siten, että olemme jakaneet vastuuta tiimiläisille sellaisessa työssä, joka on aikaisemmin kuulunut esimiehelle. Tästä esimerkkinä palaverissa vetovastuun ottaminen vuorotellen. Olemme myös pyrkineet työntekijälähtöisyyteen rakenteiden tekemisessä, niin paljon kuin julkishallinnon organisaatio siihen antaa myöten”.

“Mielestäni on ilo havaita, että tiimissäni on suurta oma-aloitteisuutta eikä tarvitse ryhtyä kaikkeen mikromanagerointiin.”

Vastuun jakaminen on myös yksilöiden vahvuuksien hyödyntämistä. Haastattelussa eräs vastaaja pohti sitä, että valmentava esimiestyö on tiimiläisten osallistamista ja osallistaminen ei toteudu, jos esimies tekee johdettavilleen kaiken valmiiksi. Tämän näkökulman mukaan esimiehen on ensin tullut oivaltaa vastuunjakamisen merkitys valmentavassa esimiestyössä. Vastuun jakaminen keventää myös esimiehen työtaakkaa, sillä tehtäviä voidaan jakaa tiimin kesken joustavasti.

“Tiimissäni yksilöiden vahvuuksia hyödynnetään siten, että saatan pyytää tiimistäni jotain henkilöä vetämään vaikka jonkin kokeilun. Huomasin, että mitä valmentamista se on, jos teen kaiken tiimilleni valmiiksi. Tämän vuoksi lähdinkin osallistamaan henkilöitä hommiin. Enää en suostu tekemään kaikkea ryhmäni eteen vaan he tekevät itse. Tämä oli minulle iso oivallus.”

Vastuunjakaminen on myös toisaalta mahdollisuuden antamista. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus yrittää, osoittaa se luottamusta hänen osaamiseensa. Jos henkilössä on huomattu vahvuutta ja osaamista, halutaan kohdeorganisaatiossa antaa mahdollisuus eri kokeiluun. Vaikka vastuuta jaettaisiin eri tehtävissä, halutaan kohdeorganisaatiossa kuitenkin sallia virheet ja epäonnistuminen.

“Yksilön vahvuuksien hyödyntäminen on sitä, että annetaan siimaa yksilölle tilanteessa, jos hänellä on vahvuus olemassa ja hän on ilmaissut kiinnostuksen tehtävään. Tarkoituksena on mahdollistaa ja sallia kokeiluja, eikä tarttua siihen onnistuuko jokainen kokeilu.”

Viitalan mukaan myönteinen palaute luo positiivisen jatkumon: onnistuminen kasvattaa uskoa ja se lisää puolestaan sitoutumista ja riskinottohalua. Myönteinen palaute myös voimaannuttaa saajaansa. Jokainen työntekijä toivoo pohjimmiltaan olevansa arvostettu ja hyväksytty, joten kaikki sitä tukevat viestit parantavat uskoa omiin taitoihin. Tästä seuraa puolestaan se, että rohkeus lähteä mukaan uusiin haasteisiin lisääntyy. (2003, 161.) Haastattelussa nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan vastuun ottaminen ja uuden asian kokeilu voi olla parhaimmillaan hyvinkin voimaannuttava kokemus. Kun kokemus on onnistunut, lisää se henkilön itsevarmuutta ja uskallusta kokeilla siipiään. Lisäksi vastuutehtävien jakaminen on aina oppimisen paikka. Uudet tehtävät opettavat tekijäänsä monella tapaa. Tässäkin on lopulta kyse yksilön huomioimisesta.

“Pyrin haastamaan tiimiläisiäni lähtemään mukaan uusiin juttuihin. Esimerkiksi eräs tiimiläiseni ei olisi halunnut esiintyä, mutta kannustin häntä kokeilemaan sitä. Lopulta hän osallistui erääseen sidosryhmätilaisuuteen ja tykästyikin esiintymiseen. Tässä yksilö oppi varmaankin itsestäänkin paljon.”

“Jos henkilö lähtee mukaan kokonaan uudentyypiseen tehtävään ja aluksi ajattelee, että suoriudunkohan tästä eikä ole niin innokkaana lähdössä mukaan, niin silloin pyrin esimiehenä kannustamaan häntä epämurkkualueelle menemiseen. Kun kannustetaan henkilöitä uusiin tehtäviin, tuottaa se yleensä erinomaista tulostakin. Henkilö saattaakin todeta myöhemmin, että tämähän menikin hyvin.”

“Pyrin haastamaan tiimiläisiä uusiin tehtäviin ja keskustelussa nostamaan esiin, että mitä positiivista uusi tehtävä tai projekti voi tuoda tullessaan. Uusi kokeilu voi aina tuoda jotain uutta ja hyvää mukanaan.”

5.5 Merkityksellisyys ja motivaatio

Kun haastatteluvastauksista kvantifioitiin sieltä esiin nousseita aiheita, erääksi osa-alueeksi yksilön huomioimisessa nousi merkityksellisyys ja motivaatiotekijät. Nämä sanoittuivat aineistossa sanoin: motivaatio, motivaation, motivaattoreita, motivaatioistaan, motivaatiotekijöitä, motivoida, motivoi, motivoisi, motivoivan, merkityksellisyys, merkityksellisyyden ja merkitys. Näitä sanamuotoja haastatteluvastauksissa löytyi yhteensä 23 kappaletta. Näistä kahdesta aiheesta motivaatio oli vastauksissa yleisemmin ilmennyt määritelmä, se mainittiin sen eri muodoissa vastauksissa jopa 18 kertaa. Sen sijaan merkityksellisyys ilmeni vastauksissa harvemmin, viisi kertaa. Koska merkityksellisyys ja motivaatio ilmenivät useassa vastauksessa samassa yhteydessä, tuntui näiden aiheiden käsitteleminen samassa kappaleessa luonnolliselta. Nämä aiheet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, kun kyse on motivaatiosta. Tässä kappaleessa käydään läpi myös sitä, miten työn merkityksellisyys on sidoksissa yksilön motivaatioon.

Vastauksissa motivaatio näyttäytyi kiittämisen, halun, palautteen, tavoitteen ja merkityksellisyyden kanssa samoissa lauserakenteissa. Merkityksellisyys mainittiin vastauksissa motivaation, tavoitteen ja työssä haastamisen kanssa samoissa lauseyhteyksissä. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että yksilön huomioimisessa on olennaista tiedostaa motivaatiotekijöiden olevan yksilöllisiä. Jokainen työntekijä on yksilö, jota motivoi yksilölliset asiat ja yksilö kokee myös työn merkityksellisyyden yksilöllisellä tavalla. Haastatteluvastauksissa kävi myös ilmi, että kohdeorganisaation esimiehet ovat saaneet koulutusta erilaisten persoonien johtamiseen ja motivaatiotekijät ja yksilölliset mieltymykset saadaan nostettua esiin keskustelun kautta. Vastauksista ilmeni myös, että esimiehet pyrkivät motivoimaan tiimiläisiään työssään. Tässä kappaleessa syvennytään siihen, miten työn merkityksellisyys ja motivaatio liittyvät yksilön huomioimiseen valmentavassa johtamisessa.

“Motivoin ehdottomasti yksilöitä käyttämään omia vahvuuksiaan työssään.”

“Meitä on erilaisia ihmisiä ja erilaisia motivaation lähteitäkin.”

Uusien sukupolvien edustajien suhtautuminen elämään ja työntekoon on muuttunut aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Töitä tehdään vapaa-aikaa ja elämää varten, eikä elämää eletä pelkästään työtä varten. Uudet sukupolvet arvostavat myös työn stressittömyyttä entistä korkeammalle, jotta arkeen mahtuu muutakin sisältöä kuin työ. Työ nähdäänkin välineenä luoda tyytyväisyyttä ja hyvinvointia elämään, eikä niinkään itseisarvona. Nykypäivänä tärkeämpää onkin tehdä työtä, jolla on tekijälleen merkitystä. (Ristikangas ym. 2019b, 19.) Nykypäivän työelämässä onkin tärkeää satsata siihen, mitä työ antaa tekijälleen, eli työn merkityksellisyyteen (Ristikangas ym. 2018, 31).

Työn merkityksellisyys ja motivaatio kulkevat käsi kädessä. Mutta mitä motivaatiolla sitten oikein tarkoitetaan? Motivaatio on johdettu kantasana *motiivi*. Motiiveilla viitataan yleisesti haluihin, tarpeisiin, sisäisiin ylläkkeisiin sekä vietteihin. Motiivien voidaan siis sanoa ylläpitävän ja virittävän yksilön käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ovat siis joko tiedostamattomia tai tiedostettuja ja toimivat päämääräsuuntautuneesti. Motivaatio on motiivien aikaasaama tila. Motivaation on kuvattu olevan psyykinen tila, joka ilmenee tietyssä tilanteessa ja joka määrittää, miten vireästi yksilö toimii ja mihin yksilön mielenkiinto suuntautuu. Sellainen ihminen, jonka työmotivaatio on korkea, tekee ahkerasti töitä saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. Motivaatio vaikuttaa siis siihen, miten halukas yksilö on käyttämään omia henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan työssään. (Peltonen ym. 1991, 9.)

Yksilön näkökulmasta on olennaista, että työntekijä pystyy hahmottamaan oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta, kuten miten oma työtehtävä yhdistyy koko organisaation tarkoituksen kanssa. Tämä yhteys tulisi jokaisen työntekijän nähdä. Se auttaa työntekijöitä pääsemään huippusuorituksiin ja tekemään olennaisia ja oikeita asioita. Yksilön olisi siis tärkeää tiedostaa organisaation visio ja oman tiimin tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2002, 81.) Korkeatkaan tavoitteet eivät tunnu ahdistavilta, kun niiden tarkoitus on yksilölle selvä ja tukea tarjolla. Ihminen haluaa pohjimmiltaan yleensä tehdä parhaimpansa, onnistua yhdessä ja ylittää itsensä. Tätä yksilö ei kuitenkaan tee hinnalla millä hyvänsä vaan siten, että hänellä säilyy hallinnan tunne omassa työssään. (Aaltonen ym. 2004, 158.)

Työn merkityksen sisäistäminen johtaa myös työhön sitoutumiseen. Mikä tahansa työ voidaan määritellä työn merkityksellisyyden näkökulmasta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 34-35.) Yksilöllisessä sitoutumisessa jokaisen yksilön vastuuta lopputuloksesta korostetaan. Jokainen tiimiläinen edistää toimintaa omien voimavarojensa mukaan. (Liukkonen ym. 2006, 160.)

Pelkkä voitoista puhuminen työntekijöille ei yksinomaan riitä innostamaan työssä. Työntekijät tarvitsevat merkitystä tekemälleen työlle sekä sellaisia arvoja, joihin he voivat samaistua ja joita he pitävät arvokkaina. Tällaisten samaistuttavien arvojen eteen työntekijät haluavat sitoutua ja panostaa täysillä. Tällaiset arvot lisäävät myös työn merkitystä ja kannustavat ponnistelemaan. (Liukkonen ym. 2006, 102-103.) Motivaation herättäminen ihmisessä on herkkä ja monisyinen asia, johon vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin vain palkkiot, rangaistukset tai oikeudenmukaisuus. Motivaation vahvistaminen liittyy vahvasti yksilön intuitiivisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Se miten esimies vaikuttaa työntekijöidensä motivoitumiseen, riippuu pitkälti hänen asenteistaan ja johdettavia kohtaan osoittamastaan arvostuksesta. Tähän vaikuttavat esimiehen oma persoonallisuus ja ihmiskäsitys. (Viitala 2003, 161.)

Motivaatiota on myös tutkittu paljon. Tutkijat M. Wong, E. Gardiner, W. Lang ja L. Caulon ovat vuonna 2008 julkaisemassaan tutkimuksessa tutkineet eri sukupolvien persoonallisuuksien ominaisuuksia ja motivaation eroavaisuuksia. Tutkimuksessa selvitettiin löytyykö kolmen eri sukupolven välillä huomattavia eroja motivaatiossa toisiinsa nähden ja mitä merkitystä näillä olisi työpaikalla. Tutkimuksessa selvisi, että merkittäviä eroja eri sukupolvien välillä havaittiin, mutta näiden yhteyttä työntekijän ikään pidettiin todennäköisempänä kuin sukupolveen havaittua yhteyttä. (Journal of Managerial Psychology 2008, viitattu 21.4.2021.)

Nummelin on kirjoittanut kirjassaan Keskusteleva esimiestyö, että nykypäivän organisaatioissa esimiehen tehtävänä on löytää tapoja, jotka auttavat työhön sitoutumisessa ja motivoimisessa ja jotka sitä kautta edesauttavat jatkuvaa työn kehitystä. Nummelin kirjoittaa myös, että motivaatio on olennaista luovuuden kannalta. Jos syvä mielenkiinto, uteliaisuus sekä innostunut mieliala puuttuvat, ei luovia ratkaisuja synny. (2007, 28.)

Yksilön sisäistä motivaatiota pyritään kohdeorganisaatiossa herättämään haastattelujen mukaan jo työn tavoitteiden asetantavaiheessa. Kun tavoitteista on sovittu esimiehen ja tiimiläisen yhteisymmärryksessä ja niistä on käyty keskustelua yhdessä, uskotaan tämän lisäävän yksilön motivaatiota sitoutua tavoitteisiin ja tehtävään työhön. Tässä on loppujen lopuksi kyse yksilön vaikuttamisesta omaan työhönsä.

“Minun täytyy johtamisroolissa pyrkiä vaikuttamaan työntekijöihin siten, että tavoitteet saataisiin saavutettua mahdollisimman hyvin ja että yksilö tulee huomioiduksi jo

tavoitteiden asetantavaiheessa. Näin pyritään herättämään työntekijöissä oma sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus. Työssä pyrimme herättelemään työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti ja asettamaan omalle työlleen tavoitteita”.

Kun ihmisille annetaan mahdollisuus olla mukana vaikuttamassa asioihin, ovat he paljon todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä. Mahdollisuus vaikuttaa voi olla niinkin yksinkertaista, kuin muutoksesta puhuminen tiimin kesken. (Kouzes ym. 2002, 230.) Tavoitteen asetannassa on tärkeää, että ihminen saa kokea tavoitteen olevan hänen itsensä asettama ja ylläpitämä (Ristikangas ym. 2019a, 109).

Haastatteluvastauksissa ilmeni, että yksilön motivaatiotekijät saadaan parhaiten esiin keskustelemalla työntekijän kanssa. Motivaatiosta keskusteltaessa tärkeää on kuunnella tiimiläistä aidosti.

“Valmentava johtaminen mahdollistaa yhteisten avointen keskustelujen käymisen tiimiläisten kesken. Näissä keskusteluissa yksilö usein kertoo omista motivaatiotekijöistään ja mieltymyksistään. Kun motivaatiotekijöistä on pystytty puhumaan tiimiläisen kanssa, voin lähiesimiehenä viedä eteenpäin niitä asioita, joissa hänellä on osaamista ja halua kehittyä.”

“Motivaatio tulee selkeästi esille, kun työntekijöitä kuuntelee.”

“Motivaatiotekijät nousevat esille parhaiten keskustelun kautta.”

Motivaation vaikuttavat monet eri asiat. Motivaation ainekset löytyvät suurelta osin yksilöstä itsestään. Liian haastavat tai liian vähäpätöiseltä tuntuvat työtehtävät voivat heikentää motivaatiota, kun taas liian pieneltä tuntuva palkka voi aiheuttaa dismotivaation tunnetta. Esimerkkitalanteita tässä voisi luetella lukuisia. Toisaalta myös yksilön sisäinen palo tai tahto saada työ tehtyä hyvin voivat motivoida työssä ilman johtajan vaikutustakin. (Viitala 2003, 162.) Yksilön huomioimisen näkökulmasta haasteiksi valmentavassa johtamisessa nousi esiin myös näkökulma yksilön motivaatiotekijöiden ja tarpeiden löytämisestä. Juurikin motivaatiotekijöiden löytäminen ja havaitseminen saatettiin kokea hieman hankalaksi valmentavassa johtamisessa.

“Yksilön tarpeiden huomioimiseen liittyy haasteita. Toista motivoi tällainen asia, mutta mikä motivoi toista”.

Haastattelussa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan yksilöä voidaan motivoida ja haastaa myös käyttämään rohkeammin omia vahvuuksiaan työssä sekä jakamaan tietotaitoaan muille.

“Haastan tiimiläisiäni heidän oman erityisosaamisen eteenpäinviemiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen työssään. Pysin motivoimaan yksilöä ja hoksauttamaan häntä oman osaamisensa jakamisesta myös muille.”

Esimiehen antama vilpittömä kiitos suoriutumisesta ja onnistumisesta luo työntekijälle arvostetuksi tulemisen kokemuksen ja lisää tämän sitoutumista työnantajaorganisaatioon. Kun kysytään, voiko esimies motivoida johdettaviaan, on vastauksena että esimiehen on ainakin mahdollista saada aikaan edellytyksiä motivaation syntyyn. (Viitala 2003, 161.) Myös useissa haastatteluvastauksissa ilmeni esimiehen pyrkimystä motivoida tiimiläisiään. Motivointia saattaa vastausten mukaan tapahtua kiitoksen kautta, palautteen kautta tai vaikkapa onnistumisesta kehumisen yhteydessä. Vastauksissa ilmeni selvästi se, että yksilöä pyritään motivoimaan työssään esimiehen toimesta erilaisissa keskusteluissa.

“Olen huomannut työssäni, että kiitos motivoi suoriutumaan. Kiitos saa motivoitumaan myös tavoitteeseen.”

“Jos olemme onnistuneet jossakin asiassa, olen halunnut tuoda esille sitä, että tämä on nyt ilon aihe ja tätä on syytä juhliä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää muistaa kiittää ja motivoida eteenpäin.”

“Motivoin keskustelun kautta tiimiläisiäni viemään asioita eteenpäin, jos huomaan sille olevan tarvetta.”

Kannustaminen ja motivointi nähtiin kohdeorganisaatiossa tärkeänä osana yksilön huomioimista, mutta siihen liittyi myös haasteita. Haastattelussa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan tiimien suuret ryhmäkoot aiheuttavat haasteita yksilön huomioimiselle ja motivoinnille. Haastattelussa nousi esiin myös näkökulma, että haasteellisempien henkilöstöasioiden viedessä esimiehen aikaa, saattaa itseohjautuvien työntekijöiden motivointi jäädä vähemmälle huomiolle.

“Meillä on suuret ryhmäkoot ja aikaa on vain rajallisesti. Hyvään, säännölliseen keskusteluun tarvittaisiin aikaa enemmän. Usein haastellisemmat henkilöstötilanteet vievät aikaa enemmän suhteessa muihin ja varmempien ja itseohjautuvasti työskentelevien työntekijöiden motivoimiseen ja kannustamiseen jää harmittavan vähän aikaa.”

5.6 Aito kiinnostus yksilöstä

Kun haastatteluvastauksista kvantifioitiin yksilön huomioimiseen liittyviä teemoja, nousi aito kiinnostus yksilöstä esiin toistuvasti vastauksissa. Tämä teema sanoittui haastatteluvastauksissa sanoin: *kiinnostuksen, aidosti kiinnostunut, aitoa kiinnostusta, aidosti kiinnostusta, olla kiinnostunut ja on kiinnostunut*. Kiinnostuminen ilmeni vastauksissa muun muassa seuraavien käsitteiden kanssa: kiinnostunut ja positiivinen, osoittaa kiinnostuksen, aito kiinnostuminen ihmisistä, sekä aito kiinnostuminen yksilöstä ja hyvinvoinnista. Kiinnostuminen yksilöstä ilmeni haastatteluvastauksissa yhteensä 15 kertaa. Näistä 15 vastauksesta kuvailtiin yksilöstä kiinnostumista viidessä vastauksessa adjektiivilla *aito*. Tässä kappaleessa käydään läpi miten aito kiinnostuminen yksilöstä liittyy yksilön huomioimiseen valmentavassa johtamisessa. Kappaleessa nostetaan esiin myös näkökulmia, joita kiinnostuksen osoittamiseen yksilöä kohtaan havaittiin haastatteluvastauksista. Lisäksi tekstissä syvennyttään kiinnostuksen määritelmän tarkempaan tarkasteluun.

“Valmentavassa johtamisessa on tärkeää, että valmisteltua asiaa ei saisi olla paljon, sillä se vie kaiken tilan. Se vie tilaa luovalta keskustelulta. Jotta yksilön huomiointi on mahdollista, tulisi esimiehellä olla ihan aidosti kiinnostusta ja halua keskustella ihmisten kanssa.”

“Kiinnostukseni yksilön hyvinvoinnista ja hänen mahdollisuuksistaan suoritua työssään on aitoa.”

Kiinnostus on eräänlainen ilmiö, joka saa alkunsa ryhmän, ympäristön ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta. Usein sillä tarkoitetaan myös samaa kuin sisäinen motivaatio. Valmentajan johtajan rooliin kuuluu olla aidosti kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä ja heidän ajatuksenjuoksustaan. Aidon kiinnostuksen löytäminen vaatii tietoista työskentelyä. Se ei tapahdu ohimennen tai itsestään. (Ristikangas ym. 2019b, 89-90.)

Kiinnostuminen viestii myönteisistä tunteista. Kiinnostus tarkoittaa muun muassa katsekontaktin hakemista, kyselemistä, uteliaisuutta, jatkokysymysten tekemistä ja halua tietää lisää. Yleensä ihmisestä tuntuu hyvältä, kun häntä kohtaan osoitetaan uteliaisuutta ja hänestä halutaan tietää enemmän. Toisin sanoen, uteliaisuus ilman tungettelevaa sävyä tuntuu välittämiseltä. (Furman & Ahola 2002, 55.) Kiinnostuksen kohteitaan valmentava johtaja ei kuitenkaan valikoi, vaan hän on aidosti kiinnostunut tiiminsä jäsenistä ja pystyy näkemään kaikissa tiimiläisissään potentiaalia. Kiinnostuminen on valinta ja se luo yhteistyösuhdetta. Jotta toisista kiinnostuminen olisi mahdollista, tulee myös tiedostaa omat kiinnostuksen kohteensa ja olla tietoinen itsestään. (Ristikangas ym. 2019b, 90-91.)

Arvostus välittyy tekojen kautta. Se näkyy siinä, miten kohtelemme toisia, miten kiinnostuneita olemme toisen asioista sekä miten osoitamme arvostavamme hänen ammattitaitoaan, osaamistaan ja asiantuntemustaan. Arvostus on toiselle sellaisen tunteen välittämistä, että hänen työpanostaan tarvitaan ja että hän on tarpeellinen. Arvostuksen on sanottu olevan myös polttoaine, joka liikuttaa ihmistä. (Furman ym. 2002, 20.) Aito kiinnostuminen liittyy siis vahvasti arvostuksen tunteeseen. Kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttäessä, miten yksilön tukeminen näkyy valmentavassa johtamisessa, nousi vastauksissa esiin kunnioittavan ilmapiirin luomisen tärkeys vuorovaikutuksessa sekä arvostava suhtautuminen tiimiläiseen.

“Käymällä rohkeasti keskusteluun pyrin luomaan kunnioittavan ilmapiirin ja saamaan tiimiläiseni tuntemaan sen, että aidosti arvostan häntä yksilönä ja hänen osaamistaan. Pysin itse siihen, että uskaltaisin käydä keskustelua aiheesta kuin aiheesta ja tämä vaatii sen, että laitan itseni persoonana likoon sekä asettumista samalle tasolle toisen osapuolen kanssa. En missään nimessä halua käskyttämistä tai kyykyttämistä tai ylhäältä saneltua ajatusten vaihtoa.”

Arvostuksen tunteen luominen esimiehen ja johdettavan välillä onkin hyvin olennaista. Viitalan mukaan esimiehen osoittaman arvostuksen puute saattaa jopa heikentää yksilön motivaatiota työssä. (2003, 162.) Arvostusta voi osoittaa yksilölle useilla eri tavoilla muutenkin kuin vain sanomalla arvostavansa. Arvostusta voi osoittaa muun muassa osoittamalla kiinnostusta ja uteliaisuutta työntekijän tekemää työtä kohtaan, kysymällä neuvoa häneltä tai vaikkapa pyytämällä apua häneltä asiassa, joka on hänen vahvuusalueitaan. Arvostusta voi näyttää myös kysymällä henkilön mielipidettä johonkin asiaan ja osoittaa kiinnostusta hänen näkemyksiinsä. Arvostusta voi osoittaa myös kertomalla henkilölle, miten paljon hyötyä hänen antamastaan avusta on ollut.

(Furman ym. 2002, 22.) Haastattelussa esiin nousi myös näkemys, jonka mukaan aitoon kiinnostumiseen yksilöstä kuuluu myös ajatus siitä, että kun enemmän antaa, niin enemmän esimiestyö kantaa hedelmää. Kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttäessä, pyrkiikö esimies kiinnostumaan yksilöstä ja miten tämä ilmenee esimiestyössä konkreettisesti, saatiin vastauksena:

“Keskustelemme tiimiläisten kanssa paljon muutakin kuin työasioista. Koen asian niin, että kun esimiehenä annan enemmän, niin myös saan enemmän. Tämä on myös luottamuksen rakentamista”

“Yksilöstä kiinnostuminen näkyy työssäni siten, että haluan kohdata ihmiset yksilöinä. Haluan myös kuulla heidän toiveistaan ja haaveistaan sekä tietää miten heillä menee. Haluan olla helposti lähestyttävä ja kiinnostunut kaikista ihmisistä. Konkreettisesti tämä näkyy siten, että olen aktiivisesti tiimiläisiini yhteydessä.”

Aito ja vilpitön kiinnostuminen yksilöstä näkyy esimiestyössä myös kiintymyksenä tiimiläisiin, vaikka kiintymyksen osoittaminen arjessa saattaakin olla haastavaa.

“En pyri olemaan kiinnostunut yksilöstä, vaan olen aidosti sitä. Kiinnyn tiimiläisiini yksilöinä. Se on sitten eri asia, pystynkö arjessa välittämään sen heille. Koen riittämättömyyttä siitä, että etätyössä yhteydenpito on vähäisempää kuin mitä itse haluaisin. Mutta selvää on se, että olen aidosti kiinnostunut yksilön hyvinvoinnista ja hänen mahdollisuuksistaan suoriutua työssään hyvin.”

Luontainen uteliaisuus antaa edellytykset keskinäiselle auttamiselle ja yhteistyölle. Erityisen mukavaa toisten osoittama uteliaisuus on, kun se koskee jotain itsellemme tärkeää asiaa. Kun vaikkapa tuoreelle isoäidille osoittaa kiinnostusta vastasyntyntä lasten lasta kohtaan tai puutarhaharrastajalle osoittaa uteliaisuutta puutarhan hoidosta, on kyseessä merkittävä kohteliaisuus. Hyvien työyhteisöjen ystävyysuhteiden yhtenä salaisuutena on työntekijöiden toinen toisilleen osoittama vilpitön mielenkiinto työelämän ja yksityiselämän tärkeimpiä asioita kohtaan. (Furman ym. 2002, 56-57.) Yksilöstä kiinnostuminen tarkoittaa siis myös siviilielämän asioiden jakamista esimiehen ja tiimiläisen välillä. Koska ihminen on kokonaisuus, koetaan että myös vapaa-ajan asioista on hyvä puhua esimiehen ja tiimiläisen kesken.

“Pidän jokaisesta työntekijästä yksilönä. Minulle tämä ei ole vain tiimi, vaan se on tiimi, jossa on 23 erilaisella persoonalla, osaamisella ja perhetaustalla varustettua ihmistä. Esimiestyötä ei voi tehdä, jos et pikkuisen pureudu henkilön siviilipersoonaan. Se on pakko. Tiedän esimerkiksi tiimiläisten lasten nimet ja jopa joidenkin lemmikkien nimet. Ihminen on kokonaisuus. Se, mitä teet kotona vaikuttaa töihin ja toisinpäin. Mielestäni näitä kahta asiaa ei voi erottaa.”

“Kiinnostumiseni tiimiläisistäni näkyy siten, että tiedän yksilön vapaa-ajankin tekemisistäkin aika paljon, sillä kyselen heiltä suoraan kuulumisia. Itsekin kerron omia kuulumisiani heille ja varmaan tämä rohkaisee heitäkin kertomaan. Tiimissäni tämä on melko vakiintunuttakin käytäntöä.”

Se, että on kiinnostunut toisen ihmisen henkisestä hyvinvoinnista tarkoittaa välittämistä (Furman ym. 2002, 58). Korona-aikana etätyötä tehdessä yksilön jaksamisesta huolehtiminen on myös noussut erääksi seikaksi, johon on tullut kiinnittää huomiota entistä enemmän. Työympäristön muuttuessa poikkeusolojen aikana kiinnostus yksilöstä tarkoittaa yhä enemmän myös yksilön jaksamisesta huolehtimista.

“Tämä vuosi on ollut haasteellinen verrattuna edellisiin vuosiin. Keskusteluissa kysyn tiimiläisiltäni, että mitä kuuluu ja miten on mennyt. Nyt korona-aikana olen pyrkinyt kysymään myös, miten olet jaksanut. Tämä on ollut poikkeuksellinen vuosi kaikille ja toimistolla jaetut kuulumiset ovat olleet hyvin vähissä.”

Välittämiseen sisältyy myös näkökulma, jonka mukaan pelkkä kiinnostus yksilöstä ei kuitenkaan riitä, vaan siihen vaaditaan myös halua ja valmiutta olla avuksi. Kun kiinnostus yhdistyy auttamiseen ja teot puhuvat sen puolesta, voidaan puhua todellisesta välittämisestä. Auttamisen on sanottu olevan hyvän työilmapiirin salaisuus. Kun yksilöt auttavat toinen toistaan, voivat he onnistuessaan tuntea toisiaan kohtaan kiitollisuutta. (Furman ym. 2002, 58.) Myös kohdeorganisaatiossa auttaminen mainittiin olevan osa työyhteisön ryhmähenkeä.

“Tiimissämme ei omista osaamista, vaan tiimiläiset haluavat sparrata ja auttaa toinen toistaan. Tämä ei ole siis pelkästään esimiehen työtä, vaan sitä tekevät tiimiläisetkin.”

5.7 Osaamisen ja potentiaalın hyödyntäminen

Haastatteluvastauksia kvantifioitaessa erääksi usein toistuvaksi aiheeksi nousi aineistossa osaamisen ja potentiaalın hyödyntäminen yksilön huomioimisessa. Osaamisen ja potentiaalın hyödyntämisen teema sanoittui haastatteluaineistossa termein: *osaamista, laajentamaan osaamistaan, hyödyntämään osaamistaan, osaaminen käyttöön, osaamistasosta, osaamista, osaaminen, potentiaalın ja potentiaalia*. Yhteensä osaaminen ja potentiaali mainittiin haastatteluvastauksissa 60 kertaa. Osaaminen näyttäytyi aineistossa terminä useammin kuin potentiaali. Osaaminen mainittiin vastauksissa 50 kertaa kun taas potentiaali mainittiin yhteensä 10 kertaa. Potentiaalın käsitteen yhteydessä kuitenkin lähes jokaisella kerralla mainittiin myös osaaminen, minkä vuoksi nämä aiheet oli loogista käsitellä samassa kappaleessa liittyen yksilön huomioimiseen. Aiheet myös sivuavat läheltä toisiaan, minkä vuoksi osaamisen ja potentiaalın käsitteleminen samassa kappaleessa on varsin luonteva ratkaisu. Osaamisen, kykyjen ja potentiaalın hyödyntäminen mainittiin haastatteluvastauksissa yhdeksän kertaa. Tähän on laskettu mukaan myös kaksi vastausta, jotka sisälsivät mainnat *osaaminen käyttöön ja käyttää vahvuuksiaan*.

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, miten osaamisen ja potentiaalın hyödyntäminen liittyvät yksilön huomioimiseen kohdeorganisaation valmentavassa esimiestyössä. Lisäksi kappaleessa syvennyttään analysoimaan niitä näkökulmia, joiden mukaan osaamisen ja potentiaalın hyödyntäminen on olennaista yksilön huomioimisen kannalta. Kappaleessa esitetään haastatteluista saatuja näkökulmia ja tarkastellaan osaamisen ja potentiaalın merkitystä yksilön huomioimisessa. Tässä osiossa keskityttään myös tarkastelemaan yhtymäkohtia yksilön huomioimisen ja osaamisen ja potentiaalın hyödyntämisen välillä. Haastatteluista saaduista vastauksista ilmeni, että ennen kuin yksilön osaamista ja potentiaalia voidaan hyödyntää, tulee ne ensin tunnistaa. Kyvykkyyksien tunnistamiseen mainittiin haastattelussa useita eri tapoja. Yksilön osaamisen ja potentiaalın hyödyntämisessä on kyse myös uskosta yksilön mahdollisuuksiin onnistua.

“Valmentava esimiestyö ilmenee yksilötasolla siten, että esimies huomioi yksilön myös osaamiseen näkökulmasta.”

“Yksilön huomioimisessa olennaista on henkilöstöosaamiseen panostaminen. Tämä tulee korostumaan entisestään, sillä muutos on jokapäiväistä. Myös osaamisen kehittäminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen on olennaista yksilön huomioinnissa.”

Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilöiden kanssa lähtevät uskosta toisen henkilön mahdollisuuksiin ja potentiaaliin. Tämä on välttämätöntä, jotta esimies voi kannustaa johdettavaansa ja auttaa tätä kehittymään ja kasvamaan. (Ristikangas ym. 2018, 33.) Oletus työelämässä on, että jokaisessa organisaatiossa halutaan löytää kaikki yksilön piilossakin olevat voimavarat ja valjastaa ne käyttöön. Kun organisaatio toimii kokonaisuudessaan yksilön oppimis- ja kehittämisareenana, sitoutuvat sen työntekijät antamaan kykynsä ja taitonsa organisaation käyttöön. Tuolloin yksilö toimii myös oma-aloitteisesti ja aktiivisesti varmistaakseen organisaationsa menestymisen ja oman hyvinvointinsa. (Juusela ym. 2000, 12.) Jatkuvia kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia työelämässä arvostavat erityisesti motivoituneet osaajat, joille työssä oppiminen on itseisarvo (Ristikangas ym. 2019b, 19).

Ainoa tie oppimiseen on tehdä jotain, mitä ei ole aiemmin tehnyt. Ihmiset, jotka tekevät asioita, joita he jo osaavat, eivät opi uutta. Oppimiseen kannustaminen vaatii virheiden tekemisen sietokyvyn kasvattamista ja anteeksiantamisen kulttuuria. Oppiminen vaatii sitä, että annetaan ihmisten kokeilla asioita, joita eivät ole ennen kokeilleet ja joissa eivät luultavasti ole ensimmäisellä kerralla kovinkaan hyviä. (Kouzes ym. 2002, 218.)

Lankinen, Miettinen ja Sipola ovat kirjoittaneet organisaatioiden henkilöstön osaamisesta strategisena kilpailutekijänä. Heidän mukaansa henkilöstön kouluttaminen sekä esimiesten antama henkilökohtainen tuki kehittämisessä koetaan suureksi motivaatiotekijäksi. Kirjoittajien mukaan yksilöiden kehittymistä olisi tuettava aktiivisesti ja tiimeille tulisi jakaa runsaasti vastuuta oman työnsä sekä tavoitteidensa kehittämisessä. Motivaatio on myös organisaatioon kuulumisen kannalta tärkeä seikka. Kirjoittajien mukaan organisaatioissa tulisi pohtia sitä, kannustaako nykyinen johtaminen henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen tuoman opin hyödyntämiseen. Olemassa olevan osaamisen ja sen kehittämisen sekä niin sanotun hiljaisen tiedon hyödyntäminen ovat nousseet organisaatioiden toiminnan kehittämisessä merkittäviksi tekijöiksi kilpailukyvyn kannalta. (2004, 33-34.) Tässä onkin kyse henkilöstövoimavarojen johtamisesta, eli toisin sanoen osaamisen johtamisesta.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan strategian toteuttamiseen vaadittavan osaamisen kehittämistä organisaatiossa ja sen henkilöstössä. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johdon keinoa varmistaa organisaation määrittelemän strategian päämäärien saavuttaminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.) Kuten edellä mainittiin, nähdään henkilöstön kouluttaminen ja esimiehen antama tuki tärkeäksi motivaatiotekijäksi työssä. Tämä on myös yksilön huomiomisessa olennainen seikka, sillä jos osaamisen kehittäminen ja esimiehen tuki kehittymiseen puuttuu, voidaan sen olettaa vaikuttavan heikentävästi motivaatioon.

Kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttäessä miten yksilön halu oppimiseen tunnistetaan, nousi vastauksissa esille avoimen keskustelun merkitys. Kuten jo aikaisemminkin todettiin, on avoimen ja hedelmällisen keskustelun perustana luottamus. Oppimishalu nouseekin keskustelussa esiin silloin, kun esimiehen ja työntekijän välillä vallitsee luottamus. Luottamuksellisessa suhteessa työntekijä kykenee kertomaan omasta osaamisvajeestaan esimiehelle. Yksilön huomiointia tapahtuu siis yksilön oppimisen halun tunnistamisessa yhteisissä keskusteluissa.

“Yksilön oppimisen halu on helppo tunnistaa siinä tapauksessa, kun esimiehen ja tiimiläisen välillä on hyvä luottamussuhde. Tuolloin maaperä on hyvin hedelmällinen keskustelulle ja usein minulle tulee esimiehenä oppimisen halun tunnistaminen myös intuitiona. Jos sen sijaan esimiehen ja tiimiläisen välillä on luottamuspulaa tai epävarmuutta tai yksilöllä on ongelmia itsensä reflektoinnissa ja itsensä tuntemisessa, voi oppimisen halun ilmaiseminen olla haastavampaa.”

Kun kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttiin miten henkilöstöä kannustetaan uuden oppimiseen, nousi vastauksissa esille kehityskeskustelussa käytävän keskustelun tärkeys. Työntekijän ja esimiehen välillä käytävässä keskustelussa pohditaan mikä olisi yksilölle luontevin tapa oppia ja samalla keskusteluissa sovitaan tavoitteista. Yksilön huomiointi saattaa näyttäytyä siis yksilöllisen oppimistavan punnitsemisena sekä kannustamisena uuden asian opetteluun. Koska jokainen on yksilö, on myös oppiminen yksilöllistä.

“Oppimisesta käydään keskustelua tiimiläisen kanssa yleensä kehityskeskusteluissa. Keskustelussa kannustetaan tiimiläistä oppimaan sekä asetetaan tulevalle kaudelle oppimistavoitteita. Lisäksi kehityskeskustelussa pohditaan parasta tapaa oppia yksilön kannalta, onko se koulutusta antamalla, tiimioppimista vai työn kautta tapahtuvaa kehittämistä.”

Kohdeorganisaatiossa esimies tunnistaa yksilön potentiaalin haastatteluista saatujen vastausten mukaan monella eri tavalla. Yksilön potentiaalin tunnistaminen saattaa nousta palaverissa ideoinnin kautta, esimiehen ja työntekijän välisistä keskusteluista, esimiehen kokemuksen ja tuntemuksen pohjalta tai organisaation sisäisen palautteen perusteella. Myös tavoitteisiin pääseminen sekä aikaansaavuusmittarit koettiin haastatteluissa keinoiksi yksilön potentiaalin tunnistamisessa. Potentiaalin tunnistaminen edesauttaa yksilön potentiaalin hyödyntämistä.

“Ryhmäpalaverissa ja erilaisissa keskusteluissa nousevat esiin sellaiset henkilöt, joilla on ideoita ja ajatuksia.”

“Yksilön potentiaalin tunnistaminen tiimissäni perustuu varmaankin tuntemukseen ja kokemukseen henkilöstä. Joskus saattaa tulla kuitenkin yllätyksiä, kun kokeillaan jotain uutta, että mitkä ovatkaan ne yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Haluaisin haastaa heitä enemmän uuden oppimiseen.”

“Potentiaali tunnistetaan muun muassa prosessivastaavien palautteiden kautta, jotka käsittelevät laatua. Esimiestyössä seurataan erilaisia aikaansaavuusmittareita ja niitä tulkitsemalla yksilön osaaminen tunnistetaan. Entistä enemmän kiinnitämme huomiota myös laatuun, mikä onkin mielestäni erinomainen asia.”

“Tunnistan potentiaalin työssä suoriutumisen kautta, tiimikeskusteluissa ja kehitysideoiden esiin tuomisessa. Siinä huomaan, että tällä henkilöllä on vahva osaaminen.”

Potentiaalin havaitsemisessa huomion arvoista on haastattelujen mukaan myös työntekijän oman kiinnostuksen ja halun osoittaminen uusia työtehtäviä kohtaan. Tässä yksilön huomioimisen tavassa on siis olennaista yksilön oma-aloitteisuus oman osaamisensa kehittämiseen ja potentiaalinsa mahdolliseen hyödyntämiseen. Liikellepaneva voima yksilön huomioimisen näkökulmasta potentiaalin ja osaamisen havaitsemisessa saattaa olla yksilön oma aktiivisuus asian esiin nostamisessa.

“Kun henkilö itse osoittaa kiinnostuksen erilaisiin tehtäviin ja käymme keskustelua hänen kanssaan aiheesta, tunnistamme potentiaalin sitä kautta.”

Haastattelussa nousi esiin myös se, että osa haastatteluun vastanneista esimiehistä pyrkii huomioimaan työntekijän koulutustaustaa ja mielenkiintoa työelämässä eri tehtäviin haettaessa. Esimies saattaa hyödyntää omaa tuntemustaan henkilöistä, kun uusia tehtäviä tulee haettavaksi. Yksilön osaamisen ja koulutustaustan huomioiminen tällaisissa tilanteissa saattaa myös edesauttaa yksilöitä urakehityksessä, sillä ajantasalla oleva esimies voi tarvittaessa vinkata avoimista työtehtävistä työntekijöilleen. Tässä on pohjimmiltaan juurikin kyse pyrkimyksestä osaamisen ja potentiaalin oikeanlaiseen kohdentamiseen ja näin ollen osaamisen hyödyntämisestä. Osaamista ja potentiaalia voidaan siis nähdä hyödynnettävän laajemmin tai monipuolisemmin jossakin toisessa tehtävässä organisaation sisällä, johon esimies voi kannustaa hakemaan.

“Meillä on aika paljon erityistekemistä organisaatiossa. Kirjoitan ihan ylös työntekijän kanssa käytävässä keskustelussa hänen omia toiveitaan kehittymisen suhteen ja hänen taustaansa opinnoista. Pysin huomioimaan työntekijän kiinnostuksen ja koulutustaustan, jos organisaatiossa tulee vaikka projektitehtäviä haettavaksi. Haluan antaa tuoreellekin työntekijälle mahdollisuuden tehdä vaativampia tehtäviä ja mahdollisuuden näyttää osaamistaan. Tässä yksilö pääsee myös hyödyntämään omaa mielenkiintoaan ja taustaansa.”

“Minulla on pitkä historia tiimiläisten kanssa. Jos organisaatiossa tulee jokin tehtävä auki, niin minulla saattaa tulla joku henkilö mieleen, jolle työ saattaisi sopia. Joka kerta työnhaku ei tietenkään tärppää, vaikka potentiaalia henkilössä olisi.”

Kuten jo edellä mainittiin, on yksilön oma-aloitteisuus potentiaalin esiin tuomisessa olennaisessa roolissa. Muutama haastatteluun vastanneista esimiehistä peräänkuulutti erityisesti yksilön oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta uusiin työtehtäviin hakemisessa. Yleensä osaamisen hyödyntäminen onkin kiinni yksilöstä itsestään, mikäli kokee ettei nykyinen työtehtävä haasta enää tekijäänsä tai tarjoa kehittymismahdollisuuksia osaamiselleen. Tässä yksilön huomioiminen voi tarkoittaa vaikkapa esimiehen muistuttamista hakeutua enemmän haasteita tarjoavaan tehtävään.

“Projekteja pyörii meillä jatkuvasti. Kannattaakin itse olla aktiivinen, jos minä en itse muista lähestyä asialla.”

Haastattelussa nousi esiin myös eri tapoja, joilla kohdeorganisaatiossa pyritään havaitsemaan tai löytämään olemassa olevia kyvykkyksiä henkilöstöstä. Erilaisia tapoja kyvykkyysien havaitsemiseen ja valmiuksien valjastamiseen on monia. Tästä eräänä esimerkkinä Talent-ohjelmat, joihin haetaan avoimella haulla organisaation sisällä. Talent-ohjelmalla pyritään antamaan valmiuksia asiantuntijan tehtävässä toimimiseen, mutta varsinaista vakanssia ohjelma ei tarjoa. Kyvykkyysien ja erityisosaamisen havainnoinnissa auttaa myös osaamiskartoitukset, joita tehdään henkilöstöstä. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu kartoittamaan säännöllisesti työntekijöiden erityisosaamisalueita ja osaamistasoa eri osa-alueilla. Myös yksilöiden suoriutumista arvioimalla voidaan tunnistaa kyvykkyksiä työyhteisössä.

“Meillä tehdään osaamiskartoitus sähköiseen järjestelmään ensin työntekijän toimesta ja sen jälkeen esimies tekee oman arvionsa. Tämän pohjalta sitten keskustellaan aiheesta. Tästä muodostuu sitten eräänlainen osaamisvarasto, josta pystytään hyödyntämään dataa työntekijöiden osaamisesta.”

Haastattelussa nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan yksilön potentiaali pystytään tunnistamaan kohdeorganisaatiossa hyvin. Kun kyseessä on verrattain iso julkishallinnon organisaatio, mahdollistaa tämä erään haastateltavan mukaan sen, että yksilön potentiaalia voidaan hyödyntää organisaation sisällä monipuolisesti ja urakehitykseen kannustetaan. Näkökulman mukaan julkishallinto mahdollistaa organisaationa myös eräänlaisen resurssien elämisen organisaation sisällä. Tämä nähtiin haastattelussa hyvänä asiana, sillä näin yksilön toiveille ja urakehityksen mahdollistamiselle on tilaa organisaation sisällä.

“Meillä organisaatio mahdollistaa hyvin paljon asioita ja ihmisten potentiaalinn tunnistamiselle jää paljon tilaa. Meillä on mahdollista kuunnella ihmisten toiveita, mahdollistaa urakehitystä ja tarjota eri tyyppisiä tehtäviä. Meidän organisaatiossa ei olla mustasukkaisia tietystä resurssista samalla tavalla kuin ehkä pienemmässä yksityisen sektorin yrityksessä saatetaan olla, koska siellä on pakko katsoa eri tavalla tulosnäkökulmaa. Organisaatiossamme on isot volyymit, joka tarkoittaa mahdollisuuksia. Meillä myös kannustetaan etenemään työtehtävissä.”

5.8 Palautteen merkitys yksilön huomioimisessa

Haastatteluvastauksia kvantifioitaessa yhdeksi lukuisia kertoja aineistossa esiintyneeksi teemaksi havaittiin yksilön huomioimisessa *palautteen merkitys*. Palaute mainittiin haastatteluvastauksissa yhteensä 45 kertaa. Palaute sanoittui haastatteluaineistossa termein: palaute, palautetta, palautteen, palautekulttuuri, palautettakin. Palaute ilmeni aineistossa muun muassa seuraavanlaisten käsitteiden kanssa: *palautevartti, arviointikeskustelut, kehityskeskustelut, onnistuminen, palautteen antaminen, korjaava palaute, ansaita palautetta, arvostaa työntekijää ja asiakaspalaute*.

Aineistosta ilmeni, että palautteen tärkeys yksilön huomioimiselle lähiesimiesten keskuudessa tiedostetaan, mutta siitä huolimatta organisaation palautekulttuuria kuvailtiin heikoksi tai asiaksi jota tulisi kehittää. Lähes kaikki haastatteluun vastanneista esimiehistä kertoi antavansa palautetta säännellyissä keskusteluissa kuten palkka-, tilanne-, ja kehityskeskusteluissa. Neljä esimiestä seitsemästä koki kuitenkin antavansa palautetta liian vähän tiimiläisilleen. Osa haastatteluun vastanneista kertoi tietoisesti pyrkivänsä lisäämään antamaansa palautetta, sillä tiedosti palautteen merkityksen.

Yksilön huomioimisen näkökulmasta palautteen antaminen nähtiin erityisesti oppimisen kannalta olennaisena seikkana. Palautteella nähtiin myös monia käyttötarkoituksia, kuten kiittäminen, kannustaminen, innostaminen tai vaikkapa korjaavien toimintatapojen esiin nostaminen yksilön työssä. Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin palautteen merkitystä yksilön huomioimisessa. Kappaleessa avataan myös palautteen määritelmää ja analysoidaan haastatteluista esiin nousseita näkökulmia yksilön huomioimisen ja palautteen osalta.

Yksi oppimisen olennainen lähtökohta on palaute. Jatkuvasti tapahtuva ja oikea-aikainen palaute työstä on tärkeää ongelmien syntymisen estämisen kannalta työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2002, 58.) Palaute on pohjimmiltaan raportointia havainnoista omasta roolista käsin. Työntekijä tarvitsee palautetta arvioidakseen miten hän on onnistunut tai edistynyt työssään. Palautteen perusteella ihminen voi ohjata omaa työskentelyään, kun taas palautteen puuttuminen johtaa siihen, että toiminnan itseohjaus on lähes mahdotonta. (Jalava 2001, 100-101.) Aaltosen, Luoman & Rautiaisen mukaan onkin pahinta jättää työntekijät kokonaan yksin tavoitteidensa kanssa. Hyvä johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista ja sen sisäistämistä, että jokainen ihminen on omanlaisensa yksilö. Jokainen yksilö tarvitsee myös omanlaistaan johtamista. (2004, 159.)

Myönteinen palaute vaikuttaa ihmiseen voimaannuttavasti. Vaikka onnistuminen on suurelta osin sisäinen kokemus yksilölle, joka tuottaa sinällään jo tyytyväisyyttä, on myös ulkoa saatu tunnustus tärkeä vahvistus omasta onnistumisesta. (Viitala 2003, 161.) Palautteesta epäsuoran myönteisen palautteen on sanottu tuottavan paremmin arvostuksen tunteen kuin suoran palautteen. Epäsuoralla palautteella tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa esimies on kehunut jossain tilaisuudessa yksilön osaamista ja tieto siitä välittyy yksilölle. Positiivinen palaute on myös mukavampi saada siten, että muutkin kuulevat sen. (Furman ym. 2002, 23.)

Arvostus liittyy vahvasti myönteiseen palautteeseen, mutta sillä voidaan tarkoittaa laajempaakin kokonaisuutta. Arvostus on nimittäin olennainen osa kaikessa sellaisessa vuorovaikutuksessa, joka edistää jollain tapaa ihmisen henkistä hyvinvointia. Se tarkoittaa sitä, että ihminen tulee huomatuksi ja häntä palkitaan panoksestaan, jonka hän on antanut osallistumalla yhteiseen työhön. (Furman ym. 2002, 28.) Toisen ihmisen osoittaman kiitollisuuden on sanottu olevan parasta myönteistä palautetta, mitä voi antaa. Se synnyttää tunteen, että työtä arvostetaan. (Furman ym. 2002, 58.)

Palautteen voidaan sanoa olevan voimakas väline esimiestyössä, varsinkin kun sitä hyödynnetään kyvykkyyden kehittämiseen tai avun antamisessa. Hyvän palautteen merkitys perustuu siihen, että se vähentää suoriutumiseen liittyvää epävarmuutta. (Jalava 2001, 101.) Esimies ja johtaja voivat positiivisella palautteella vahvistaa johdettavan uskoa omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa kehittyä. Tämän palautteen varassa työntekijä voi motivoitua työssään uudenlaisiin ponnistuksiin. (Viitala 2003, 161.) Pelkistetyimmillään palaute tarkoittaa sitä, että joku toinen havaitsee, kehittykö uusi taito tai millaista vauhtia edistys tapahtuu ja tämän havaittuaan myös kertoo siitä. (Goleman 2006, 311.) Realistinen palaute auttaa luomaan realistisen kuvan omasta toiminnastaan, mikä edesauttaa henkilön itsetuntemuksen kasvattamista. (Jalava 2001, 101.) Sen sijaan karkeasti muotoiltu, huono tai olematon palaute saattaa nakertaa motivaatiota ja olla masentavaakin (Goleman 2006, 311).

Valmentamisella työyhteisössä tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa käydään jatkuvaa dialogia esimiehen ja johdettavan välillä sen hetkisestä ja tulevasta suorituksesta. Erinomaisiin suorituksiin ei päästä mikäli systemaattinen, jatkuva ja monipuolinen palaute puuttuu. (Sydänmaanlakka 2002, 60.) Nikkola ja Salminen ovat kirjoittaneet kirjassaan Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen, että saadun palautteen energisoivat vaikutukset työntekijän hyvinvointiin ja työn tulokseen jäävät

suureksi osaksi hyödyntämättä, sillä kiitosta ja palautetta ei anneta riittävästi suomalaisessa työyhteisössä. (2012, 114.) Palautejärjestelmien kehittämistä on usein laiminlyöty organisaatioissa tai on keskitytty yksipuolisesti taloudellisten tunnuslukujen avulla saatuun palautetietoon. Organisaatiossa, joka toimii hyvin, on luotu eritasoisia ja erityyppisiä prosesseja palautteen järjestelmälliseen keräämiseen. Palautejärjestelmä rakentuu organisaatiossa erilaisista työkaluista, joiden avulla palautetta kerätään aina organisaatio-, tiimi-, ja yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2002, 60.)

Palautteen sisältö koostuu yleensä osaamisesta, suoriutumisesta, laadusta, tyytyväisyydestä ja erinäisistä taloudellisista mittareista. Kun osaamisen merkitys on kasvanut, on sitä alettu myös järjestelmällisesti mitata. Näistä laaditaan usein yksilötasolla osaamisprofiileja ja organisaatiotasolla vastaavasti laaditaan ydinosaamisalueita. Usein organisaatioissa on käytössään näistä palautejärjestelmien työkaluista kehitys- ja suunnittelukeskustelut sekä erilaiset henkilöstökyselyt. Hyvä palautekulttuuri rakentuu tekijöistä kuten, luottamus, avoimuus, runsas kommunikointi, hyvä yhteishenki, virheiden salliminen, yksilön kunnioittaminen, jatkuvan oppimisen vaaliminen sekä toisten tukeminen. (Sydänmaanlakka 2002, 62-63.)

Millaista on sitten hyvä palaute? Hyvän palautteen tunnistaa siitä, että se on luontevaa, aitoa, kannustavaa, ystävällistä, rehellistä, innostavaa, motivoivaa ja siinä tuodaan esiin vahvuuksia ja onnistumisia. Lisäksi hyvä palaute tuo esiin ei-toivottuja asioita rakentavalla tavalla ja on luonteeltaan kuuntelevaa. Hyvän palautteen tunnistaa myös siitä, että se johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin käytännössä, joita voidaan seurata. Palautteen antamisessa on tärkeää muistaa, että siinä vallitsevat samat ohjeet kuin kaikessa muussakin vuorovaikutuksessa. Se, mitä sanotaan on tärkeää, mutta yhtä tärkeänä on pidettävä tapaa, jolla palautetta annetaan. (Nikkola & Salminen 2012, 114-115.)

Palaute oli haastatteluaineistossa teemana hyvin yleinen. Palautteen tärkeyttä yksilön huomioidussa korostettiin haastatteluvastauksissa useaan otteeseen. Haastatteluaineistossa palautteen antamista kuvattiin neljässä vastauksessa *tärkeäksi* ja *tosi tärkeäksi*. Palautetta kuvattiin informaatioksi, jolla yksilölle viestitään suorituksestaan. Palautteen antamisessa peräänkuulutettiin myös yksilön kokonaistilanteen huomioimista. Lisäksi palautteen saamista kuvattiin haastatteluvastauksissa oppimisen tilanteiksi.

“Palaute voi tarkoittaa eri tilanteissa eri asioita. Palautteessa tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida yksilön kokonaistilanne, elämäntilanne ja eri vaiheet. Tätä tulisi peilata siihen miten yksilö on suoriutunut. Näissä tilanteissa on kallisarvoista luoda ymmärrystä henkilön kokonaistilanteelle. Nämä tilanteet ovat myös oppimisen tilanteita.”

“Annan palautetta yksilölle onnistuneesta työstä eriteltynä, jolloin kerron mikä on mennyt erityisen hyvin. Korjaavaa palautetta annan silloin, kun esiin nousee asioita jotka olisi voinut tehdä toisin. Annan palautetta myös, jos näen että joku yksilö johtaa tosi hyvin omaa työtään.”

Haastatteluista ilmeni myös, että palautetta toivottiin valmentavaan johtamiseen enemmän. Aineistossa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan esimies antaa palautetta usein kahden keskesen keskustelun lomassa, jolloin palautteen antaminen on tietoista ja systemaattista. Palautteen antamiseen liittyi haastatteluvastausten mukaan se, että palautteen antaminen yksilölle saattoi myös helposti unohtua. Tätä palautteen antamisen unohtumista tai sen vähyyttä harmiteltiin haastatteluissa ja toivottiin palautekulttuurin vahvistumista tulevaisuudessa.

Toiminnan arvioinnin ja palautteen tehtävä on auttaa työyhteisöä ja sen jäseniä parempaan suoritukseen. Erityisesti arvioitaessa omaa osaamista ja oman osaamisen kehittymistä, on palautteen merkitys tärkeässä roolissa. Varsinkin uusilla työntekijöillä palautteen tarve on suurta ja usein he myös etsivät sitä aktiivisesti. (Jalava 2001, 101.) Tämä seikka nousi esiin myös haastatteluvastauksissa. Vastauksista ilmeni, että palautteella nähtiin yksilölle myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta olennainen merkitys. Kun yksilö saa palautetta, tietää tämä miten on onnistunut työssään ja onko tehnyt asioita oikein. Erityisesti tämä korostuu silloin, kun kyseessä on uusi työntekijä.

“Uusi työntekijähän ei voi edes kehittää omaa osaamistaan, jos ei tiedä tekeekö jotain oikein, tekeekö asioita oikeaan suuntaan, opetteleeko oikeita asioita tai regoiko oikealla tavalla. Eikä sitä tietoa saa, jos palautetta ei huomata antaa. Palautteen puute voi johtaa siihen, että yksilö voi jäädä polkemaan paikoilleen ja tulla epävarmaksi.”

Haastatteluissa työyhteisön palautekulttuuria kuvattiin asiaksi, jota tulisi parantaa. Neljä esimiestä seitsemästä oli sitä mieltä, että palautetta annetaan yksilöille liian vähän ja toivoi tähän muutosta. Haastatteluissa palautetta kerrottiin annettavan erityisesti tilanne-, kehitys-, ja

palkkakeskusteluissa. Tästä herääkin pohdintaa, saako yksilö organisaatiossa riittävästi palautetta omasta työskentelystään ja tulisiko palautekulttuuria pyrkiä muuttamaan aktiivisempaan suuntaan? Nikkola ja Salminen ovat kirjoittaneet palautteen antamisen merkityksestä kirjassaan Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen, seuraavaa: Jos kehityskeskustelut ovat ainoa tilaisuus, jossa palautetta annetaan, on jotain mennyt pahasti pieleen. (2012, 114.)

“Ryhmätasolla annan ainakin liian vähän palautetta.”

“Olen yrittänyt parantaa tapani ja antaa palautetta yksilötasolla.”

“Me ansaitaan valtavan hyvää palautetta meidän asiakkailta ja tehdään valtavan hyvää työtä, mutta yksilötasolla ei monesti huomata antaa palautetta.”

Yksilön palautteen näkökulmasta haastattelussa nousi esiin myös pohdintaa siitä, miten raskaalta tuntuvat kalenteroidut keskustelutilaisuudet voisi pilkkoa pienempiin ja tiheämmin käytäviin keskusteluhetkiin. Tämä edesauttaisi jatkuvamman ja ajantasaisemman palautteen antamista yksilötasolla.

“Haluaisin kehittää meidän toimintaa siihen suuntaan, että raskaasti kalenteroidut palkka- ja kehityskeskustelut pilkottaisiin esimerkiksi palautevarteiksi, joita olisi paljon useammin ympäri vuoden. Mielestäni tilannehuonepalavereiden lisäksi tarvittaisiin henkilökohtaisia lyhyitä ja tiheään järjestettyjä palautevarteja mieluummin kuin pitkiä palkka- ja kehityskeskusteluja.”

“En näe parhaaksi tavaksi nykyistä käytäntöä, jossa kaksi kertaa vuodessa kalenteroidaan isot palkka- ja kehityskeskustelut. Tuolloin esimiehellä on yleensä kaksi kuukautta kalenteri täynnä keskustelutilaisuuksia. Tuolloin saattaa tulla eteen tilanteita, joissa henkilö jonka kehityskeskustelu on käyty maaliskuussa, saattaa päästä esimiehen juttusille vasta kesäkuussa seuraavan kerran, sillä esimiehen kalenteri on tukossa siihen saakka. Toivoisin tähän ketterämpää mallia.”

Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkinä on vahvat vuorovaikutustaidot. Tämä sisältää ajatuksen siitä, että organisaatiossa annetaan tunnustusta tehdystä työstä aina kun siihen on mahdollisuus. (Sydänmaanlakka 2002, 59.) Kohdeorganisaation osalta haastatteluvastauksissa nousi esiin huomiota siitä, että palautetta tulisi muistaa antaa yksilöille enemmän. Erään näkökulman mukaan työyhteisön palautekulttuurista uupuu jatkuva palaute, jonka toivotaan tulevan osaksi arkipäiväistä tekemistä tulevaisuudessa. Palautetta toivottiin kerättävän organisaatiossa myös nykyistä systemaattisemmin.

“Yritän muuttaa ryhmän kulttuuria jatkuvan palautteen antamisen suuntaan, eli annan palautetta tiimiläisilleni ja pyydän sitä myös omasta työstäni.”

“Meillä on edelleen kehitettävää systemaattisen palautteen keräämisessä. Meillä tulisi enemmän tuoda esiin niitä tilanteita, joissa henkilö ansaitsee palautetta ja annetaan palautetta.”

Palautteen vähäisyyden kokemusta kohdeorganisaatiossa saattaa selittää osaltaan kahden keskisiin keskusteluihin käytettävän ajan puute esimiestyössä. Neljä esimiestä seitsemästä koki vastausten mukaan, että aikaa kahden keskisille keskusteluille valmentavassa esimiestyössä on liian vähän. Tässä kolme vastaajaa pohti juurikin edellä mainittujen kalenteroitujen ja raskaalta tuntuvien palkka- ja kehityskeskusteluiden vievän aikaa liiaksi vapaammalta keskustelulta yksilötasolla.

“Voin sanoa että kahden keskisiin keskusteluihin on liian vähän aikaa.”

“Esimiehenä koen jokaisen keskustelun tärkeäksi, mutta nykyinen käytäntö isojen palkka- ja kehityskeskustelujen suhteen ei toimi ideaalilla tavalla. Arki ei anna kahden keskisiin keskusteluihin niin paljon tilaisuuksia kuin toivoisin.”

Vaikka palautteen antamista kuvattiin aineistossa erääksi kehittämisen kohteeksi, nousi esiin myös havainto, jonka mukaan palautekulttuuri on kuitenkin vahvistunut viime vuosina organisaatiossa. Tämän koettiin olevan positiivinen suuntaus myös yksilön huomioimiseen liittyen.

“Palautekulttuurin vahvistuminen viime vuosina on ollut mielestäni iloinen havainto. Työyhteisössä on opittu nyt puolin ja toisin paremmin antamaan palautetta.”

“Ennen ei palautetta juuri annettu. Se oli sellaista vanhaa kulttuuria.”

Kuten aiemmin todettiin, ei palautteen antamista tulisi jättää yksistään kalenteroitujen keskustelujen varaan, joita käydään kerran tai pari vuodessa. Palautteen antamisessa on syytä kuitenkin muistaa kultainen keskitie, sillä on tutkittu että yksilön suoritus saattaa jopa heikentyä liian tiheään annetusta ja ylhäältä määrätystä palauteväyrystä. Journal of Management Accounting Researchin vuonna 2020 julkaisemassaan tutkimuksessa selvitettiin palautteen antamisen tiheyden vaikutusta työntekijän suoritukseen. Tutkijoiden D. K Holdernessin, K. J Olsenin ja T. A Thornockin tekemässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten palaute, joka on määrätty annettavaksi esimiesten toimesta vaikuttaa yksilön suoritukseen ja miten yksilön itsensä pyytämä palaute vaikuttaa työntekijän suoritukseen. Tutkimuksessa selvisi, että tiheämmin annettu palaute auttaa parantamaan suoritusta, mutta vain niissä tapauksissa kun yksilölle tarjotaan mahdollisuus saada palautetta. Tutkimuksessa ilmeni myös, että tiheämmin annettu tieto yksilön suorituksesta palautteena voi jopa laskea työsuoritusta, jos yksilöille sanellaan ylhäältä palaute eikä anneta palautteen vastaanottamiseen vaihtoehtoja. Tutkimuksella on pystytty osoittamaan myös, että vaikka organisaatioilla olisi mahdollisuus tarjota tiheään tietoa työssä suoriutumisesta, voi palautteen pakottaminen työntekijöiden kuultavaksi olla jopa vahingollista suoritukselle. Nämä löydökset alleviivaavat sitä, että organisaatiot voivat hyötyä teknologiasta, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden valita milloin palautetta saavat. (Journal of Management Accounting Research 2020, viitattu 22.4.2021.)

Kun lähiesimiehiltä kysyttiin, mitä taitoja tai ominaisuuksia lähiesimieheltä vaaditaan yksilön huomioimisessa, nousi haastattelussa esiin näkökulma, jonka mukaan valmentavassa johtamisessa esimiehen tulee antaa riittävän säännöllisesti ajankohtaista palautetta johdettavilleen. Myös yksilön huomioimisen näkökulmasta nousi esiin pohdintaa, jonka mukaan palaute antaa tietoa ja auttaa selkeyttämään työntekijälle, mitä yksilöltä odotetaan.

“Valmentavassa, tiedoilla ja tavoitteilla johtamisessa pitää mielestäni pystyä vastaamaan yksilöille mitä heiltä odotetaan selkeiden tavoitteiden kautta. Valmentavassa johtamisessa pitää myös antaa tietoa ja palautetta onnistumisesta. Palautteen tulisi olla riittävän säännöllisesti annettua ja ajankohtaista.”

Kaikki vastanneet eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä siitä, että palautetta annettaisiin organisaatiossa liian vähän. Haastatteluvastauksissa ilmeni myös pohdintaa jonka mukaan palautetta annetaan ja sitä on pyritty tietoisesti myös lisäämään. Palautetta kuvattiin annettavan erityisesti kahdenkeskisissä keskusteluissa.

“Annan palautetta yksilöille ja olen viime vuosina pyrkinyt tietoisesti antamaan palautetta enemmän.”

Hyvän palautteen nostaminen esiin tiimitasolla nähtiin haastattelussa tavaksi iloita työssä onnistumisista. Jopa kuusi lähiesimiestä seitsemästä mainitsi positiivisen palautteen tavaksi innostaa tiimiläisiään. Palaute saattaa siis toimia kiitoksena onnistumisesta ja innostamisen välineenä. Tämä pätee myös yksilön kohdalla.

“Tiimissäni iloitaan onnistumisista siten, että ryhmätasolla nostamme esiin hyvää asiakaspalautetta. Palaute on saattanut tulla vaikkapa paikallislehdestä tai se saattaa olla johdon kiitosta. Iloitsemista tapahtuu sanojen kautta, sillä palkitsemiseen emme voi käyttää hallinnon varoja. Onnistumisista iloitseminen näkyy meillä siis kehujen antamisena.”

“Innostamisessa on mielestäni tärkeää, että annetaan kiitosta hyvin onnistuneesta työstä sekä aktiivisuudesta ja osallistumisesta. Palautetta antaessa on helppo innostaa, kun näen miten työntekijätkin innostuvat.”

“Innostaminen ja innostuminen näkyvät työssäni siten, että muistan antaa palautetta ja kiittää. Ainakin tiimitasolla kovasti iloitaan vaikkapa puhelinpalvelusta saaduista asiakaspalautteista.”

Haastatteluissa nousi esiin myös pohdintaa, jonka mukaan yksilön hyvä onnistuminen saattaa kuitenkin kadota massaan, jolloin yksilön suoritusta ei yksinkertaisesti huomata. Tällaisissa tilanteissa toivottiin, että yksilön onnistumista voitaisiin enemmän iloita ryhmätasollakin ja että onnistumiset saataisiin tulevaisuudessa näkyvämmiin esille.

“Meillä on se ongelma, että yksilötasolla työ häviää niin isoon massaan, että se ei erotu. Ne hetket, jolloin hyvästä työstä voisi iloita, eivät tule näkyviksi. Monta kertaa yksilö

ansaitsisi sen, että ryhmänä iloittaisiin yksilön tekemästä työstä. Se katoaa massaansa liian usein.”

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yksilön huomioimisen muotoja kohdeorganisaatiossa

Opinnäytetyö käsittelee julkishallinnon organisaation valmentavassa esimiestyössä tutkittua yksilön huomioimisen ilmiötä. Aihe rajattiin koskemaan vain valmentavaa johtamista ja kohdeorganisaation esimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta. Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin laadullista tutkimustapaa, jossa hyödynnettiin esimiesten teemahaastatteluista saatuja vastauksia. Lähteinä työssä käytettiin johtamisteorioista kertovaa teoriakirjallisuutta, esimiestyön oppaaksi kirjoitettua teoriakirjallisuutta sekä sosiaalipsykologian kirjallisuusteoriaa. Laadullista tutkimusmenetelmää työssä hyödynnettiin teemahaastatteluin, joilla kerättiin aineistoa käytännön työelämästä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta valmentavassa esimiestyössä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitä käsityksiä yksilön huomioimiseen liittyy valmentavassa esimiestyössä?
- 2) Millä tavoin yksilöä huomioidaan valmentavassa esimiestyössä?

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona opinnäytetyön kirjoittajan työnantajalle. Toimeksiantajan nimeä ei kuitenkaan mainita työssä organisaation pyynnöstä. Työelämälähtöisyys aiheen tutkimisessa oli kirjoittajalle motivoiva tekijä ja aiheen kiinnostavuutta lisäsi sen käytännön läheisyys. Aiheen rajaaminen hahmottui jo prosessin alkuvaiheessa. Aihe haluttiin käsittelevän vain valmentavaa johtamista ja vain tietyn organisaation lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisesta. Teemahaastattelut olivat oivallinen tapa saada käytännön esimiestyötä tekevien näkemyksiä esiin työhön. Haastateltaviksi valittiin seitsemän lähiesimestä kohdeorganisaatiosta, jotka edustivat haastatteluhetkellä kolmea eri yksikköä sekä toimivat eri paikkakunnilla ja eri työyhteisöissä. Kohdeorganisaation haastateltavien esimiesten nimiä ei mainita työssä informanttien suojaamiseksi. Haastattelut tehtiin joulukuussa 2020 puhelinhaastatteluina.

Valmentava esimiestyö on tavoiteorientoitunutta työtä, jossa tehdään ryhmän ja siihen kuuluvien yksilöiden kanssa sitoumuksia kehittymiseen liittyen. Yhteiset keskustelut ovat kanava, jossa käydään läpi tiimin jäsenten yksilölliset tavoitteet ja tehdään niistä arviot. Yhteisen ymmärryksen

luomisessa juurikin nämä tavoitteista käytävät keskustelut ovat olennaisia. Valmentajan johtamisen tavassa suhtautua johdettaviinsa kokonaisvaltaisesti tarkoittaa sitä, että myös muiden elämän osa-alueiden tavoitteiden tulisi olla kahdenkeskisissä keskusteluissa esillä. Johtajuuden merkitys korostuu tavoitteiden sopimisessa. Kun tavoitteet on sovittu niihin sitoudutaan ja työn toteutumista arvioidaan tavoitteisiin peilaten. Valmentava esimies osaa vaatia johdettaviltaan itsensä likoon laittamista ja hyviä suorituksia. (Ristikangas ym. 2019b, 218-219.)

Löydöksenä opinnäytetyössä oli, että käsityksistä yksilön huomiomisessa lähiesimiehen näkökulmasta havaittiin seitsemän pääteemaa, joista yksilön huomiointi lähiesimiesten näkökulmasta rakentuu. Yksilön huomioimisen voidaan sanoa olevan luottamussuhteen mahdollistava vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa ilmenee kuuntelemista, vastuun jakamista, osallistamista, merkityksellisyyttä ja vilpittömyyttä kiinnostusta yksilöstä. Tässä arvostavassa vuorovaikutuksessa yksilö saa myös hyödyntää osaamistaan ja potentiaaliaan ja lisäksi siinä huomioidaan hänen motivaatiotekijänsä sekä palautteen tärkeys. Tiivistettynä voidaankin todeta yksilön huomioimista tapahtuvan laajalti valmentavan johtamisen eri vuorovaikutuksen osa-alueilla.

Tutkimustyön merkittävänä löydöksenä ovat nämä seitsemän pääteemaa, jotka kuvaavat käsityksiä yksilön huomiomisessa valmentavassa esimiestyössä lähiesimiesten näkökulmasta. Käsitykset yksilön huomioinnista koostuu siis *vuorovaikutuksesta, kuuntelemisesta, vastuun jakamisesta ja osallistamisesta, merkityksellisyydestä ja motivaatiotekijöistä, yksilöön kohdistettavasta aidosta kiinnostumisesta, osaamisen ja potentiaalinsa hyödyntämisestä sekä palautteen antamisesta*. Tämä lista ei kuitenkaan ole tyhjentävä, sillä yksilön huomiointi on varsin monimutkainen ja subjektiivinenkin ilmiö. Ne käsitykset, joita yksilön huomiointiin liittyy kohdeorganisaation valmentavassa esimiestyössä on pyritty avaamaan työssä mahdollisimman kattavasti. Käsitykset yksilön huomiointiin liittyen on kirjoittajan mielestä saatu kuvattua työhön varsin perusteellisesti ja tiivistetysti. Merkittävää työn löydöksissä on myös se, että yksilön huomioimisen kokonaisuus pystytään hahmottamaan löydettyjen havaintojen perusteella paremmin. Tavat, joilla yksilöä huomioidaan on erityisen hedelmällistä ymmärtää esimiestyössä sekä reflektoidessa omia vuorovaikuttamisen tapoja. Työn merkittävimpänä saavutuksena voidaankin pitää yksilön huomioimisen käsitteen hahmottamista tässä kontekstissa. Opinnäytetyöllä on pystytty myös löytämään vastaus edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin.

Työssä on pyritty tuomaan esiin lähtökohta, että teemat pitävät sisällään useita eri näkökulmia ja että kaikki haastateltavat eivät kokeneet asioita samalla tavalla. Työn hahmottamisen kannalta on

olennaista ymmärtää, että työssä käsitellään juurikin kohdeorganisaation lähiesimiesten haastatteluista ilmenneitä käsityksiä yksilön huomioimisessa. Ne kuvaavat juurikin tietyn joukon esittämiä keinoja huomioida yksilöä valmentavassa esimiestyössä. Tässä käydään läpi tiivistettyjä niitä käsityksiä keinoista huomioida yksilöä, jotka nousivat esiin tutkimuksessa.

6.2 Tutkimuksen löydökset

Työntekijä-esimiessuhteen voidaan sanoa olevan eräs työyhteisön perussuhteista, joka perustuu vuorovaikutukseen. Johtaminen vuorovaikutussuhteena ja vaikuttamisena on kaksisuuntaista. Tällaisessa suhteessa osallisten vaikuttaminen toisiinsa on kehämäistä, eikä suoraviivaista. (Jalava 2001, 60.) Haastatteluissa ilmeni, että yksilön huomiointia tapahtuu kohdeorganisaatiossa esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus onkin työssä varsin olennainen teema. Vuorovaikutusta syntyy muun muassa erilaisissa keskusteluissa ja palavereissa.

Kun kohdeorganisaation esimiehiltä kysyttiin, miten yksilön huomioiminen ilmenee valmentavassa esimiestyössä, nousivat erilaiset keskustelut tärkeäksi tavaksi osoittaa huomiota. Kuusi esimiestä seitsemästä vastasi yksilön huomioinnin olevan keskusteluissa huomioimista ja vuorovaikutusta yksilön kanssa. Erilaisten keskusteluhetkien merkitys yksilön huomioimisessa korostuikin löydöksissä.

“Yksilön huomiointi näkyy siten työssäni, että valtaosa minun tehokkaasta työajasta menee siihen, että porisen tiimiläisten kanssa ja pyrin käymään heidän kanssaan niin paljon kuin mahdollista kahden keskiä keskusteluja.”

“Yksilön huomiointia tapahtuu erityisesti keskusteluissa, kuten palkka-, kehitys- ja tilannekeskusteluissa sekä vapaamuotoisemmissa arkisemmissä keskusteluissa.”

“Mielestäni yksilön huomioimisessa isossa roolissa on vuorovaikutus.”

Jos vuorovaikutus koettiin olevan keskeisessä roolissa yksilön huomioimisessa, koettiin myös esimiehen kuuntelemisen taito olennaiseksi tavaksi huomioida yksilöä. Haastatteluissa kävi ilmi, että kyky kuunnella toimii yksilön huomioinnin mahdollistajana. Kun työntekijää kuunnellaan,

saadaan selville hänen motivaatiotekijöitään, kiinnostuksen kohteitaan ja pystytään asettamaan tavoitteita, joihin yksilö on itse valmis sitoutumaan. Kuunteleminen mahdollistaa yksilön huomioimisessa tiedon välittymisen, mielipiteiden ja näkemysten vaihtumisen sekä antaa tilaa yksilön oivalluttamiselle. Kun yksilöä kuunnellaan, johtaa se haastattelujen mukaan usein myös itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

“Kuuntelu on tärkeää yksilön huomioinnissa. Vaikka olenkin kova puhumaan, pyrin siihen, että 80% keskusteluaajasta keskityn kuuntelemiseen ja 20% keskusteluaajasta puhun itse. Joskus kuuntelun kautta minulla herää helposti kehitysideoitakin.”

Haastattelussa yhtenä merkittävänä löydöksenä oli vastuun jakaminen ja osallistaminen yksilön huomioinnissa. Vastuun jakamiseen liittyy usein myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tutkimusten mukaan työntekijän osallistuminen päätöksentekoon ja suunnitteluun lisäävät työntekijän sitoutumista työnantajaansa (Viitala 2003, 163).

Kun yksilöllä huomataan tarve saada tehdä itseä haastavaa, monipuolista ja tyydyttävää työtä, on esimiehellä mahdollisuus tarttua tähän huomioon. Vastuuta jakamalla esimies säästyy turhalta mikromanageroinnilta ja yksilö saattaa päästä kokeilemaan siipiään uuden työtehtävän parissa. Haastattelussa nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan vastuun jakamisella on myös voimaannuttavia vaikutuksia, sillä vastuuta jakamalla luodaan uskoa yksilön omiin kyvykkyyksiin. Haastatteluissa nousi esiin myös pohdintaa, jonka mukaan yksilöä huomioiva esimies pyrkii huolehtimaan siitä, että yksilö tavoittelee itselleen mielekästä työtä ja kannustaa siihen. Tämän lisäksi yksilön huomiointi näkyy kohdeorganisaatiossa kannustamisena uusiin haasteisiin. Vastauksissa nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan yksilön huomiointi on yksilön kiinnostuksen kohteiden huomioon ottamista. Yksilön huomioiminen voi olla vaikkapa yksilön urapolun edistämistä esimiehen tehtäväroolin asettamien rajojen puitteissa.

“Tärkeää tässä on se, että saadaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Eli sellaisiin tehtäviin, missä he pystyvät parhaiten menestymään ja mikä heitä kiinnostaa. Toki tämän tulee sitten olla linjassa sovittujen tehtäväkuvien ja työnantajan tavoitteiden kanssa. Pyrin ainakin itse kuulostelemaan yksilön kiinnostuksen kohteita ja edistämään tämän urapolkua”.

Eräinä löydöksiä tutkimuksessa yksilön huomioinnista olivat merkityksellisyys ja motivaatio. Haastatteluissa nousi esiin pohdintaa, jonka mukaan yksilön huomiointi on myös yksilön motivaatiotekijöiden huomioimista. Motivaatiotekijöiden kartoittaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta yksilöstä saadaan esiin yhteisten tavoitteiden eteen työskentelevä ja työhönsä panostava työntekijä. Koska yksilö on kokonaisuus, vaikuttavaa motivaatioon myös työn merkityksellisyyden kokemus. Haastatteluvastauksissa motivaation nähtiin olevan jokaisella ihmisellä yksilöllistä ja motivaatiotekijät tuli selvittää yksilöllisesti pystyäkseen valjastamaan työntekijän voimavarat työhön kokonaan. Motivaation yhteydessä haastatteluvastauksissa nousi esiin myös yksilön sisäinen motivaatio ja sen huomioon ottaminen yksilön johtamisessa. Vastauksissa nousi esiin myös esimiesten pyrkimys jossain määrin motivoida tiimiläisiään.

“Yritän saada yksilölle sen oman sisäisen motivaationsa ja osallistaa eri vaihtoehtojen pohtimiseen.”

Eräänä löydöksenä tutkimuksessa oli aidon kiinnostumisen ilmeneminen yksilön huomioimisessa. Haastatteluissa nousi esiin, että kiinnostuminen näkyy esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Kun esimies on aidosti kiinnostunut yksilöstä, lisää tämä myös luottamusta heidän välillään. Kiinnostuminen saattaa näkyä yksilön jaksamisesta huolehtimisena, vapaa-ajan asioista kysymisenä tai vaikkapa vilpittömänä välittämisenä tai uteliaisuutena. Aittoa kiinnostumista kuvattiin haastatteluissa myös kunnioittavan ilmapiirin luomisen ja yksilön arvostamisen yhteydessä. Erään vastauksen mukaan yksilöstä kiinnostuminen saattoi kasvaa myös kiintymykseksi yksilöä kohtaan.

“Mielestäni esimiehenä minun on tärkeää olla kiinnostunut ja positiivinen.”

“Haluan alleviivata, että koen aitoa kiinnostusta yksilön hyvinvoinnista.”

Kiinnostus ja uteliaisuus ei ole vain ystävällinen ja kohtelias tapa osoittaa välittämistä. Se on myös olennaisen tärkeää tehokkaan ja hyvän yhteispelin ja tiimityöskentelyn kannalta. Jotta ihmiset voivat toimia tehokkaasti joukkueena, tulee jäsenten tietää toistensa vahvuudet ja voimavarat ja tuntea toisensa. Tutustuminen toisten työntekijöiden tekemään työhön ja luontainen uteliaisuus työkavereiden tekemää työtä kohtaan luo edellytykset keskinäiselle auttamiselle ja yhteistyölle. (Furman ym. 2002, 56-57.)

Eräänä löydöksenä tutkimuksessa oli myös osaamisen ja potentiaalın hyödyntämisen tärkeys yksilön huomioimisessa. Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että yksilön huomioiminen näkyy kohdeorganisaatiossa myös yksilön osaamisen ja potentiaalın hyödyntämisenä. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää osaamistaan, kasvattaa se hänen osaamisensa lisäksi myös tunnetta työnantajan arvostuksesta. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa yksilön potentiaalın hyödyntäminen urakehityksen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Haastatteluvastauksissa pohdittiin sitä, että yksilön huomiointi on esimiehen toimesta kannustamista uusiin tehtäviin tai yksilön osaamisen ja potentiaalın hyödyntämistä tehtävissä. Näissä lähtökohtana oli kuitenkin yksilön oma-aloitteisuus kiinnostuksen osoittamisessa uusia tehtäviä kohtaan sekä oma-aloitteisuus oman osaamisensa esiin nostamisessa.

Löydöksenä tutkimuksessa oli myös palautteen merkitys yksilön huomioimisessa. Haastatteluvastauksissa palautteella nähtiin monta käyttötarkoitusta. Vastausten mukaan palautteen avulla yksilö saa tietoa onnistumisestaan, kehittymisen kohteistaan ja se on oivallinen innostamisen, kannustamisen ja kiitoksen antamisen väline. Esimies voi antamallaan myönteisellä palautteella jopa vahvistaa työntekijöiden uskoa kykyihin ja mahdollisuuksiinsa kehittyä (Viitala 2003, 161). Haastattelussa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan palautteen puuttuminen voi johtaa yksilön kohdalla epävarmuuteen ja paikoilleen jäämiseen. Aineistosta ilmeni myös, että kohdeorganisaation palautekulttuuria kuvailtiin useaan otteeseen heikoksi ja sen toivottiin vahvistuvan tulevaisuudessa. Eräänä yhteytenä palautekulttuurin heikkouteen voidaan pohtia esimiesten keskusteluun käytettävän ajan puutetta, jota koettiin vastaajien mukaan erityisesti kahden keskisten keskustelujen osalta tiimiläisiinsä. Haastatteluissa nousi esiin pohdintaa muun muassa raskaiden ja kalenteroitujen vuosittaisten keskustelutilaisuuksien tarkoituksenmukaisuudesta, sillä niiden koettiin tukkivan esimiesten kalenterit, jolloin esimies ei ole tiimiläistensä saatavilla. Ajan puute palautteen antamisessa ja kahden keskisten keskusteluiden käymisessä saattavat olla heikentäviä tekijöitä yksilön huomioimisessa. Kun aikaa palautteen antamiselle ei ole, ei yksilön tarve saada palautetta tule täytetyksi.

Kaikki haastatteluun vastanneet eivät kuitenkaan olleet sitä mieltä, että palautetta annettaisiin liian vähän. Haastatteluvastausten mukaan palautetta annetaan erityisesti kahden kesken käytävissä keskusteluissa. Näissä kallisarvoisissa keskusteluissa, joissa palautetta jaetaan, vaihtuvat myös näkemykset motivaatitekijöistä ja mieltymyksistä työelämässä yksilön ja esimiehen välillä.

“Valmentava johtaminen mahdollistaa jatkuvan palautteen jakamisen keskusteluiden kautta tiimiläisille. Keskusteluiden kautta välittyy tietoa yksilön mieltymyksistä sekä yksilön motivaatiotekijöistä esimiehen ja tiimiläisen välillä. Näin esimies tiedostaa paremmin osa-alueet, joissa yksilö haluaa kehittyä ja joissa osaamista jo on. Tätä tietoa esimies voi hyödyntää esimiestyöskentelyssään valmentavassa johtamisessa.”

Mielenkiintoisena löydöksenä tutkimuksessa oli, että innostaminen ei noussut haastatteluvastauksista esiin merkittävästi yksilön huomioimisen muotona. Vaikka kohdeorganisaatioissa innostaminen ei noussut merkittäväksi yksilön huomioimisen tavaksi, nähdään valmentavan johtamisen teoriakirjallisuudessa innostaminen kuitenkin olennaisena osana valmentamista. Ristikankaan ja Ristikankaan teoksessa Valmentava johtajuus on kuvattu innostamisen merkitystä valmentavassa esimiestyössä. Kirjoittajien mukaan valmentajan johtajan tulee olla motivoitunut ja innostunut tekemästään työstä. Innostaminen yhdessä kannustamisen kanssa on valmentavan esimiestyön perustekemistä. Innostaminen on myös yksilötasolla olennainen kiinnostuksen osoittamisen muoto. (2019b, 233.) Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden innostaminen koettiin esimiestyössä tärkeäksi, mutta haastateltavat kokivat sen omassa esimiestyössään vieraaksi. Innostamista kuvattiin heittäytymiskyvyksi ja positiivisen palautteen antamiseksi. Merkittävää havainnossa oli kuitenkin se, että haastateltavat kuvasivat innostamista keskeiseksi vuorovaikuttamisen tavaksi roolissa, jossa toimitaan esimerkkinä muille, mutta vain kaksi vastaajaa seitsemästä kertoi pyrkivänsä innostamaan tiimiläisiään.

“Innostaminen voisi näkyä työssäni enemmän. Se on myös heittäytymiskykyä, että antaa oman innostumisen näkyä. Sellaisissa rooleissa, joissa toimitaan esimerkkinä ja joissa halutaan innostaa ihmisiä tekemään yhteisen tavoitteen eteen töitä, on innostaminen ihan keskeisessä roolissa.”

“Innostamisen tunteen näyttämässä kasvan edelleen. Tietyntyylinen heittäytymishalu ja kyky spontaanisti reagoida tilanteisiin innostavasti on asia, jota voisin parantaa.”

Innostamisen on kuvattu olevan fiiliskysymys, jonka tähden työyhteisössä tarvitaan tunnevaltaista puhetta. Valmentavan esimiehen omalla esimerkillä on myös innostava vaikutus muihin. Esimiehen oma intohimoinen suhtautuminen saa myös työntekijät ympärillä syttymään. (Ristikangas ym. 2019b, 233.) Innostaminen on myös energisointia. Sydänmaanlakka on kirjoittanut teoksessaan Älykäs johtajuus energisoinnin tärkeydestä johtamisessa. Kirjoittajan mukaan älykäs johtajuus ei

ole asioiden hallinnointia vaan enemmänkin työntekijöidensä ja organisaation energisoimista. Hänen mukaansa älykäs johtajuus rakentuu ihmisten energisoinnista. (2004, 116). Innostamisen vähäistä ilmenemistä yksilön huomioimisen tapana vastauksissa saattaa selittää se, että kyseessä on julkishallinnon organisaatio, jolla on vahvat hierarkiset rakenteet ja jossa valmentavaa johtamistapaa on sovellettu verrattain lyhyen aikaa. Kohdeorganisaatiossa ainoa tapa palkita henkilöstöä on vastausten mukaan sanallisen kiitoksen ja palautteen kautta. Innostamisen vähäisyyttä vuorovaikuttamisen muotona saattaa selittää myös edellä mainittu organisaation palautekulttuurin tilanne. Kun palautekulttuuri on heikohko, saattaa se vaikuttaa myös vuorovaikutuksen rikkauteen heikentävästi ja muun tunteikkaan ilmaisun vähäiseen ilmenemiseen työyhteisössä. Kysyttäessä haastateltavilta tiimiläistensä innostamisesta, harmiteltiin muutamassa vastauksessa palkitsemiskulttuurin olemattomuutta organisaatiossa ja pohdittiin, miten pienikin palkitseminen voisi innostaa työssä.

“Toivoisin, että henkilöstöä voisi palkita jollakin tavalla. Pienellä panostuksella voisi tehdä isoja asioita. Lainsäädäntö rajoittaa tätä niin paljon, kun olemme virkamiehiä.”

Näiden havintojen lisäksi aineistosta ilmeni, että jokaista yksilöä pyritään huomioimaan yksilöllisellä tavalla valmentavassa esimiestyössä. Kaikkiin työntekijöihin ei päde sama johtamisen sabluuna, vaan jokainen tulee huomioida yksilöllisenä persoonana erityispiirteineen ja tarpeineen. Kysyttäessä kohdeorganisaation lähiesimiehiltä, miten valmentava johtaminen ilmenee yksilötasolla organisaatiossa, nousi haastattelussa esiin näkökulma, jonka mukaan yksilöiden ominaisuudet, tausta ja työelämätaidot vaikuttavat siihen miten yksilöä johdetaan parhaalla tavalla. Tämä yksilöllisten piirteiden ja lähtökohtien huomioiminen onkin olennainen osa valmentavaa johtamista.

“Valmentava johtaminen ilmenee yksilötasolla siten, että meillä on yksilöitä eikä ryhmä. Henkilöt ovat esimiehilleenkin ja toisilleen nimenomaan yksilöitä, joilla on erilaiset taustat, erilainen osaaminen, erilainen vaihe urallaan sekä erilaiset työelämätaidot. Tiimi koostuu hyvinkin eri tyyppisistä persoonista. Kohdeorganisaatiossa esimiehiä on koulutettu muun muassa huomioidaan erilaiset persoonatyyppit ja eri tyyppisten persoonien motivaattorit. Lisäksi esimies tiedostaa, että yksilöillä on erilaisia tapoja tehdä työtä sekä erilaisia tarpeita työn tukemiseen. Moni asia yksilössä vaikuttaa siihen, miten yksilöä parhaalla tavalla johdetaan ja tämä yksilön huomiominen on keskeinen asia valmentavassa johtamisessa. Toki valmentava johtaminen on myös sitä, että valmennetaan yksilöä oivaltamaan ja

oppimaan eikä anneta asioita valmiina. Mutta se kuinka valmennetaan, liittyy nimenomaan yksilön erityispiirteisiin ja tarpeisiin.”

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe löytyi työelämälähtöisesti, kun halusin tutkia valmentavaa johtamista työpaikallani ja yhdistää sen jollakin tapaa yksilön huomioimiseen. Valmentava johtaminen oli ollut työpaikallani puheenaihe jo pidempään ja se herätti minussa kipinän tutkia aihetta. Olin perehtynyt aiheeseen johtamisen opintojeni kautta ja tämä vahvisti ajatustani aiheen ajankohtaisuudesta ja kiinnostavuudesta. Erityisesti yksilön huomioimisen näkökulman oivaltaminen ja sen yhdistäminen osaksi valmentavaa esimiestyötä kannustivat minua tutkimaan aihetta tarkemmin. Aihetta pohtiessani olin tietoinen valmentavan johtamistavan implementoinnista johtamistapana työpaikallani, mutta en ollut havainnut siinä mielestäni juurikaan yksilön huomioimisen näkökulmaa. Sen vuoksi halusin selvittää miten yksilön huomiointi käsitetään lähiesimiesten keskuudessa organisaatiossa ja miten tämä yhdistyy valmentavaan esimiestyöhön.

Halusin perehtyä opinnäytetyössä itseäni puhuttelevaan aiheeseen, joka myös motivoisi minua työskentelemään peräänantamattomasti. Työn aiheesta valmentava johtaminen oli minulle entuudestaan tuttu, mutta suomen kielistä kirjallisuutta siitä oli varsin vaikea aluksi löytää. Tämä oli mielestäni kuitenkin hyvä asia, sillä näin perehdyin aiheesta koskevaan englannin kieliseen teoriakirjallisuuteen. Samalla sain lisää varmuutta kääntää teoriaa englannista suomen kielelle. Sen sijaan yksilön huomioiminen oli aiheena minulle vieras ja tämä haastoi minua suhtautumaan avoimin mielin siihen, mitä yksilön huomioiminen voisi sisältää. Tähän löysin hyviä näkökulmia johtamiskirjallisuudesta, jonka pohjalta luonnostelin haastattelukysymykset valmiiksi. Opinnäytetyön kirjoitustyön alkuvaiheessa valmentava johtaminen tuntui aiheena varsin vieraalta, mutta teoriakirjallisuutta kahlatessa aihe alkoi tuntua tutulta. Valmentavaan johtamiseen ja johtamisteorioiden kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen sain kirjoitusprosessin sujuvasti käyntiin ja työn teoria osio syntyi jouhevasti. Päästyäni kiinni aiheeseen huomasin, miten laaja käsite yksilön huomioiminen onkaan ja miten paljon eri keinoja sen edistämiseksi on olemassa. Yksilön huomioiminen onkin läsnä aivan yksinkertaisimmassakin vuorovaikutuksen olomuodossa, vaikka emme sitä arkisissa tilanteissa aina huomaisikaan. Yksilön huomioimista on jopa kuunteleminen, jota teemme päivittäin vaikkapa soittaessamme ystävällemme.

Ensisijaisina lähteinä työssä käytin johtamisteorioista kirjoitettua teoriakirjallisuutta. Tämän lisäksi merkittäviksi lähteiksi nousivat työelämää kuvaavat teokset sekä esimiestyön oppaiksi kirjoitetut teokset. Koska aihe käsitti vain valmentavaa johtamista ja rajasin sitä koskemaan vain tietyt

organisaation lähiesimiesten käsityksiä yksilön huomioimisessa, oli viitekehyksessä pysyminen varsin helppoa. Uskoin teemahaastatteluiden tuovan esille parhaalla tavalla niitä käsityksiä, joita yksilön huomioimiseen liittyy. Näin sain aiheen asiantuntijoiden, eli lähiesimiesten käytännön kokemukseen pohjautuvaa tietoa aiheesta. Haastateltavia valitessani pyrin siihen, että haastateltavat olivat edustettuina mahdollisimman monesta eri organisaation yksiköstä ja mahdollisimman moninaisesti edustettuina myös maantieteellisesti. Tällä pyrin siihen, että haastatteluiden tulokset olisivat mahdollisimman kattavat ja ne edustaisivat usealla eri paikkakunnalla, eri yksiköissä ja eri työyhteisöissä toimivien lähiesimiesten näkemyksiä. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina Teamsin välityksellä. Tallensin haastattelut nauhoitteelle, jonka pohjalta litteroin haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon. Litterointi olikin yksi aikaavievimmistä vaiheista opinnäytetyön tekemisessä, mutta se oli myös välttämätön haastatteluvastausten analysoinnissa.

Opinnäytetyön tekemisen aikataulu oli varsin inhimillinen, sillä olin ottanut päivätyöstäni opintovapaata tehdäkseen kirjoitustyön rauhassa. Kun työn kanssa ei ollut kiirettä, tuntui sen työstäminenkin mukavalta. Uskonkin, että tämä on vaikuttanut positiivisesti siihen, että työstä tuli ehjä ja yhtenäinen kokonaisuus.

Työn rakentamisessa oli sekä helppoja että haastavia vaiheita, esimerkiksi käsitysten teemoittelu yksilön huomioimisessa oli varsin sujuvaa, sillä samat teemat nousivat haastatteluaineistosta esiin kerta toisensa jälkeen. Sen sijaan koin haasteeksi sen, miten pystyn yhdistämään teoriakirjallisuudesta ja haastatteluista saatuja vastauksia ehjäksi kirjalliseksi kokonaisuudeksi. Kun lopulta löysin luontevan tavan tuoda sitaatteja osaksi opinnäytetyötä, alkoi kirjoitustyö sujumaan. Mielestäni yhdeksi haasteeksi työssä nousi kirjoitetun asian tiivistäminen. Kun teoriaa aiheesta on paljon, piti aineistosta osata löytää kaikkein olennaisin.

Merkittävää tutkimuksessa oli havaita erityisesti luottamussuhteen ja vuorovaikutuksen tärkeys esimiehen ja työntekijän välillä. Koska luottamussuhteen merkitys korostui esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, halusin ottaa luottamussuhteen osaksi aiheen käsittelyä.

Työn edetessä minulle selkeytyi näkökulma, jonka mukaan käsityksistä ei ollut mahdollista saada tyhjentävää listaa, sillä jokainen valmentava esimies kokee yksilön huomionnin subjektiivisella tavalla. Näistä käsityksistä, joita yksilön huomioimiseen kuitenkin liittyy oli mahdollista saada *pääteemat* esitettyä opinnäytetyön muodossa. Työn edetessä yhdistin tekstissä myös muutamia

teemoja. Tällaisia yhdistettyjä teemoja olivat muun muassa *merkityksellisyys ja motivaatiotekijät*. Haastatteluaineistoa analysoitaessa kirkastui myös havainto, että esimerkiksi *keskustelu ja vuorovaikutus* näyttäytyvät aineistossa lähes synonyymeina, joten yhdistin yhdeksi teemaksi *vuorovaikutus*. Haastatteluaineiston kvantifointivaiheessa havaitsin myös, että *yksilön ja esimiehen arvostus* näyttäytyy usean eri teeman yhteydessä. Arvostus liittyy vahvasti luottamukseen ja aitoon kiinnostukseen yksilöstä. Tämän vuoksi halusin sivuta arvostuksen aihetta näiden molempien teemojen yhteydessä.

Jätin opinnäytetyöstä pois sellaisia teemoja, joiden lähestyminen yksilön huomioimisen näkökulmasta riittävän selkeästi tuntui mahdottomalta. Kirjoitustyön edetessä minulle kirkastui yksilön huomioimisen näkökulma työn lähestymistapana ja näin ollen esimerkiksi alunperin teema *innostaminen ja kannustaminen* jäi pois opinnäytetyöstä. Innostamista ja kannustamista käsitellään työssä kuitenkin *palautteen merkityksen* osiossa, joka on työssä eräs käsiteltävä teema yksilön huomionnissa.

Työn edetessä havaitsin myös, että tietyistä teemoista oli valtavasti teoriakirjallisuutta ja tietoa saatavilla, kun taas toisista teemoista oli hankalampi löytää relevanttia teoriakirjallisuutta. Halusin keskittyä työssä yksilön huomioimisen pääteemoihin, enkä nostaa liikaa jalustalle esimerkiksi valmentavaa johtamistapaa. Vaikka aihetta käsitellään kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön näkökulmasta, ei se saanut mielestäni viedä liikaa huomiota itse varsinaiselta tutkimusaiheelta, eli käsityksiltä yksilön huomioimisessa. Yksilön huomioiminen tapahtuu valmentavan johtamistavan mahdollistamien puitteiden sisällä organisaatiossa, mutta se *miten yksilöä huomioidaan*, halusin pitää aiheena tutkimustyön keskiössä.

Kirjoitustyön sujuvuuden perustana oli tarkkaan mietitty sisällysluettelo. Sisällysluettelon runko helpotti kokonaisuuden hahmottamista ja työn etenemisen seuraamista. Opinnäytetyön eteneminen oli yhtenäistä, eikä kirjoitustyössä tullut pitkiä taukoja. Teoriaosuus täydentyi uusilla lähteillä pitkin matkaa ja sen sisältö monipuolistui teemojen selkeytyessä. Aiheeseen syventyessäni minulla heräsi paljon mahdollisia muita jatkotutkimusaiheita, jotka sivusivat tämän työn aihepiiriä. Kun kirjoitustyö eteni ja yksilön huomioimisen pääteemat alkoivat hahmottua, sujuvoitti tämä entisestään opinnäytetyön rakentamista. Haastatteluista saadut näkemykset osoittautuivat työn kannalta varsin kullannarvoisiksi juurikin niiden moninaisuuden ja konkreettisuuden vuoksi. Koin haastattelutilanteet myös erittäin voimaannuttavina ja sain niistä uutta motivaatiota työn tekemiseen. Haastatteluvastaukset ovatkin hyvin olennaisessa roolissa

opinnäytetyössä, minkä vuoksi olen pyrkinyt tuomaan haastatteluvastauksia työhön mahdollisimman kattavasti. Mielestäni sitaatit tuovat myös syvyyttä työhön, sillä ne toimivat ikään kuin ikkunana, josta voi kurkistaa valmentavan johtamisen ympäristöön. Haastatteluvastausten perusteella sain myös käsityksen siitä, miten etenen työssäni loogisessa järjestyksessä aiheesta luottamus aina palautteen antamisen teemaan. Tämä järjestys edesauttaa mielestäni sitä, että teksti hahmottuu lukijalle selkeänä ja hallittuna.

Mielestäni työssä on onnistuttu hyvin havaitsemaan yksilön huomioimisen sisältö ja erittelemään se eri osa-alueisiin, teemoihin. Työn tulokset tiivistävät yksilön huomioimisen pääpiirteitä kohdeorganisaation lähiesimiesten näkemyksistä. Merkittävää työn löydöksissä on myös se, että yksilön huomioimisen kokonaisuus pystytään hahmottamaan tulosten perusteella paremmin. Yksilön huomioimisen tapojen ymmärtäminen voi olla erityisen hedelmällistä esimiestyössä sekä refleктоitaessa omia vuorovaikuttamisen tapoja.

Mielestä yllättävää teemojen löytämisessä oli se, että *läsnäolo* ei noussut merkittävään rooliin yhtenä yksilön huomioimisen tapana. Läsnäolo mainittiin haastatteluaineistossa vain kaksi kertaa, joten sitä ei nostettu opinnäytetyöhön erilliseksi teemakseen. Läsnäolo esiintyi kuuntelemisen teeman yhteydessä yksilön huomioimisen tapana. Yllättävää kirjoittamisprosessissa oli myös se, että tekstiä alkoi tulla melko nopeastikin. Oli yllättävää huomata myös miten yksilön huomioimisen aihe sivuaa sosiaalipsykologiaa. Tarkemmin ajateltuna tämä oli varsin loogista, kun puhutaan ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvassa ilmiöstä, kuten yksilön huomiointista, on se varsin lähellä sosiaalipsykologiaa. Tämä oivallus auttoi minua kuitenkin löytämään jonkin verran teoriakirjallisuutta myös sosiaalipsykologian kirjallisuudesta.

Kirjoitustyön loppuvaiheessa rajasin työstä pois myös mielestäni liiaksi esimiehen näkökulmasta esitetyn aiheen *Työkaluja esimiehelle yksilön huomioimiseen liittyen*. Tämän aiheen poistaminen työstä oli mielestäni välttämätöntä, sillä siitä olisi voinut tehdä kokonaan oman laajan tutkielmansa. Työn loppuvaiheessa poistin työstä myös aiheen *Miksi yksilön huomioiminen on tärkeää? Mitä sillä saavutetaan?* Tämän poistaminen oli mielestäni loogista, sillä jokaisen teeman yhteydessä on nostettu esiin niitä lähtökohtia miksi kyseinen tapa huomioida yksilöä on olennaisen tärkeää onnistuneessa valmentavassa esimiestyössä. Kun teemojen tärkeyttä on työn edetessä jo perusteltu omissa osioissaan, tuntui näiden toistaminen ja yhteenvetäminen omassa kappaleessaan turhalta kertaukselta. Lisäksi aihe tuntui liian laajalta tiivistää yhdeksi luvuksi. Näin

sain mielestäni kiteytettyä työhön kaikkein olennaisimman, eli ne käsitykset yksilön huomioimiseen liittyen, joita alunperin lähdin tutkimaan.

Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita minulle heräsi prosessin edetessä useita. Muutamana voisin kertoa juurikin edellä mainitun aiheen *Miksi yksilön huomioiminen on tärkeää valmentavassa johtamisessa? Mitä sillä saavutetaan?* sekä *Työkaluja esimiehelle yksilön huomioimiseen liittyen*. Mielestäni yksilön huomioiminen on varsin olennainen osa esimiestyötä, eikä sitä ole riittävästi tutkittu. Johtamiskirjallisuudessa painottuu mielestäni liialti esimiehen näkökulma ja työntekijän asema jää hieman varjoon. Työntekijän asemaa lähestytään teoriakirjallisuudessa usein työntekijän oikeuksien tai sopimusoikeuden näkökulmasta, eikä niinkään yksilön inhimillisyyden näkökulmasta vuorovaikutussuhteessa.

LÄHTEET

Aaltonen, T.; Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Osuuskunta vastapaino.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2011. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Holderness, D. K., Olsen K. J. & Thornock, T., A. 2020. Journal of Management Accounting Research. Assigned Versus Chosen Relative Performance Information: The Effect of Feedback Frequency on Performance. 2020. Vol 32, Issue 1. Viitattu 22.4.2021. <https://web-a-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=8ae56c7a-2a83-4139-8ab2-97fa499c5814%40sdc-v-sessmgr01>

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Juusela, T.; Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kotter, J., P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomennos Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2002. Leadership The Challenge. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Lankinen, P.; Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Meier, D. & Szabó, P. 2008. Coaching Plain & Simple. Solution-focused Brief Coaching Essentials. W.W. Norton & Company Ltd.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus Ab.
- Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: J-Impact Oy.

- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Johtaminen II. Tampere: Mermerus Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Parsloe, E. & Wray, M. 2000. Coaching and Mentoring. Practical Methods To Improve Learning. Published by Kogan Page Ltd.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2018. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Alatalo M. 2019a. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2019b. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Weinrauch, J. D. & Swanda, J. R. 1975. Journal of Business Communications. Examining the Significance of Listening: An Exploratory Study of Contemporary Management. Sep 1. Viitattu 22.4.2021. [https://web-b-ebshost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=e68bb9ce-6845-454a-b7e4-1bdf4eee8676%40sessionmgr102](https://web-b-ebshost.com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=e68bb9ce-6845-454a-b7e4-1bdf4eee8676%40sessionmgr102)

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. 2008. Journal of Managerial Psychology. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? Vol 23, Issue 8. Viitattu 21.4.2021. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/02683940810904376/full/pdf?title=generational-differences-in-personality-and-motivation-do-they-exist-and-what-are-the-implications-for-the-workplace>

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset lähiesimiehille julkishallinnon organisaatiossa

Haastateltavan tiedot

1. Kuka olet ja mikä on työnkuvasi ja yksikkösi organisaatioissa?
2. Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?
3. Saako nimesi mainita opinnäytetyössäni?

Kysymykset

1. Miten kuvailisi tämän hetkistä johtamistapaa tiimissäsi? Onko tiimissäsi käytössä valmentava johtamistapa?
2. Kuinka monta jäsentä tiimiisi kuuluu?
3. Miten valmentava johtamistapa ilmenee mielestäsi yksilötasolla?
4. Miten yksilö huomioidaan tiimisi valmentavassa johtamistavassa?
5. Mitä haasteita yksilön huomioimiseen mielestäsi liittyy?
6. Toteutetaanko valmentavaa johtamista tiimissäsi yksilötasolla vai tiimitasolla?
7. Mitä työkaluja esimiehelle on annettu valmentavan johtamistavan toteuttamiseksi?
8. Miten valmentavaa johtajuutta mitataan organisaatiossasi?
9. Toisiko valmentavan johtajuuden mittaaminen parannuksia tai mahdollisuuksia kehittymiseen?
10. Mistä tiedät, miten olet onnistunut valmentavassa johtamisessa?
11. Minkä tyyppisiä asioita yksilön sparraamisen eteen tehdään, onko jotain konkreettista?
12. Tunnistatko yksilön halun oppia valmentavassa johtamisessa? Miten yksilön halu oppimiseen tunnistetaan?
13. Tunnistatko yksilön tarpeen oppia valmentavassa johtamisessa/ tiimissäsi?
14. Miten yksilön potentiaali tunnistetaan tiimissäsi?
15. Miten yksilön olemassa olevia kyvykkyksiä pyritään havaitsemaan tai löytämään tiimissäsi?
16. Haastatko tiimisi jäseniä käyttämään työssään omia vahvuuksiaan? Jos haastat, miten?
17. Miten tiimisi jäsenten vahvuuksia hyödynnetään?
18. Miten sovellat valmentavaa johtamisosaamistasi yksilön tukemisessa?
19. Pyritkö kiinnostumaan yksilöstä ja hänen kuulumisistaan ja jos pyrit, miten tämä ilmenee työssäsi?

20. Onko valmentava johtaminen tällä hetkellä tiimissäsi vuorovaikutteista ja miten se ilmenee?
21. Koetko, että sinulla on esimiehenä aikaa käydä kahdenkeskisiä keskusteluja tiimisi työntekijöiden kanssa?
22. Miten ajankäyttö ja esimiestyön yhdistäminen onnistuu työssäsi?
23. Onko sinulla jotakin työkaluja esimerkiksi vuorovaikutussuhteen rakentamiseksi tai parantamiseksi tiimisi jäseniin? Mitä ne ovat?
24. Onko vuorovaikutus ja yksilön huomioiminen mielestäsi muuttunut etätyöskentelyn aikana verrattuna ns. normaaliin työskentelyyn, jossa henkilöstöä kohdataan toimistolla? Jos on muuttunut, miten?
25. Oletko harjoitellut esimerkiksi kuuntelua vuorovaikutustilanteissa työssäsi? Oletko kerännyt palautetta kuuntelutaidoistasi esim työntekijöiltäsi/ tiimisi jäseniltä?
26. Onko tiimissäsi käytössä esimerkiksi valmennusvartteja tai muita keskusteluhetkiä säännöllisesti?
27. Haastatko tiimisi jäseniä heidän epämukavuusalueilleen? Jos haastat, miten?
28. Haastatko tiimisi jäseniä oppimiseen?
29. Kysytkö kysymyksiä, eli sovellatko coachaamisen tapoja johtamisessa tällä hetkellä tiimissäsi?
30. Oletko harjoitellut coachaamista? Onko työnantaja tarjonnut sinulle koulutusta valmentavaan johtamiseen tai coachaamiseen?
31. Mitä taitoja tai ominaisuuksia mielestäsi lähiesimieheltä edellytetään valmentavassa johtamisessa ja yksilön huomioimisessa?
32. Miten innostaminen ja innostuminen näkyvät työskentelyssäsi valmentavana johtajana? Iloitaanko tiimissäsi onnistumista yksilötasolla tai tiimitasolla? Miten?
33. Annatko palautetta tiimisi jäsenille? Toivoisitko muutosta tähän?