

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Valmentava johtaminen suomalaisessa kunnassa

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Antti Kinnari

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|---|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu; hallintotiede |
| Tekijä: | KINNARI, ANTTI |
| Tutkielman nimi: | Valmentava johtaminen suomalaisessa kunnassa |
| Pro gradu –tutkielma: | 81 sivua, 2 liitesivua |
| Aika: | Toukokuu 2017 |
| Avainsanat: | Valmentava johtaminen, sisällönanalyysi, esimies-alaissuhde, organisaation kehittäminen |

Valmentava johtaminen on herättänyt kasvavaa kiinnostusta niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa ja se nähdään yhtenä keinona vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Valmentavasta johtamisesta ei kuitenkaan ole yhtä itsenäistä ja kattavaa teoriaa vaan se nähdään pikemminkin johtamista koskevana ajattelutapana, joka on saanut vaikutteita monista eri lähteistä. Tutkimustavoitteena ja -kysymyksenä on selvittää, millaisena ilmiönä valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa esimiesten näkemysten perusteella. Kysymykseen vastataan kolmen alakysymyksen avulla. Miten valmentava johtaminen näkyy käytännön toimintana ja tekoina? Mitä edellytyksiä valmentavan johtamisen toteutumisella koetaan olevan? Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisella uskotaan olevan?

Tutkimusta varten on kerätty haastatteluaineisto teemahaastattelun keinoin kuudelta suomalaisesta kunnassa työskentelevältä esimieheltä. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä suomalaisen kunnan henkilöstösektorin kanssa. Organisaatio sekä haastateltavat on anonymisoitu. Tutkimusta ei olla tehty toimeksiantona, vaan yhteistyöorganisaation tavoitteena oli tutkimuksen avulla saada oman kehittämistyönsä tueksi tietoa siitä, millaisena valmentava johtaminen näyttäytyy organisaation esimiesten ajattelussa.

Haastatteluaineisto on analysoitu laadullisin menetelmin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysin avulla aineisto on luokiteltu vastaamaan ensin kuhunkin alatutkimuskysymykseen ja sen jälkeen on muodostettu yhtenäinen kuva vastaukseksi tutkimuskysymykseen. Analyysissä empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja verrataan teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen tuloksina valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa toimintana, jossa esimies vuorovaikutuksen keinoin pyrkii vahvistamaan esimies-alaissuhdetta ja valmentavia tekniikoita käyttäen kehittämään työntekijää. Valmentavia tekniikoita ovat esimerkiksi valmiiden ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen ja kysymysten käyttö. Valmentavan johtamisen vaikutuksina uskotaan olevan yksilötasolla henkilökohtainen kasvu, sitoutuminen ja työn merkityksellisyyden kohoaminen. Organisaatiotasolla vaikutusten uskotaan olevan innovatiivisuuden, työhyvinvoinnin, tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden kasvu. Valmentavan johtamisen edellytyksinä esimiehen osalta nähdään arviointitaidot, positiivinen ihmiskuva, kyky kohdata työntekijät yksilöinä sekä halu vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Jatkotutkimusaiheina ehdotetaan ilmiön tutkimista työntekijöiden kokemuksista käsin esimies-alaisuuden näkökulmasta sekä oletettujen vaikutusten toteutumisen arviointia.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoite..... | 6 |
| 1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset..... | 7 |
| 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 9 |
| 2.1 Valmentavan johtamisen määritelmä..... | 9 |
| 2.1.1 Valmentavan johtamisen käsitteen rajaus..... | 11 |
| 2.1.2 Transformationaalinen johtajuus valmentavan johtamisen taustalla..... | 13 |
| 2.2 Valmentava johtaminen käytännössä..... | 14 |
| 2.3 Valmentavan johtamisen edellytykset..... | 15 |
| 2.3.1 LMX-teoria esimies-alaisuuden kuvaamisessa..... | 19 |
| 2.3.2 Motivaatio valmentavan johtamisen edellytyksenä..... | 20 |
| 2.4 Valmentavan johtamisen vaikutukset..... | 23 |
| 2.4.1 Minäpystyvyys ja oppiminen..... | 25 |
| 2.4.2 Innovaatiivisuus ja työhyvinvointi..... | 27 |
| 2.5 Yhteenveto..... | 29 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON KUVAUS..... | 30 |
| 3.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus..... | 30 |
| 3.1.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat..... | 31 |
| 3.2 Aineiston kuvaus..... | 31 |
| 3.3 Analyysin kuvaus..... | 33 |
| 3.4 Luotettavuuden arviointi..... | 36 |
| 4 TUTKIMUSTULOKSET..... | 38 |
| 4.1 Valmentava johtaminen käytännössä..... | 38 |
| 4.1.1 Teoriaan vertaaminen..... | 44 |
| 4.1.2 Yhteenveto..... | 48 |
| 4.2 Valmentavan johtamisen koetut edellytykset..... | 49 |
| 4.2.1 Esimiehen koetut edellytykset..... | 49 |
| 4.2.2 Työntekijän koetut edellytykset..... | 55 |
| 4.2.3 Rakenteen koetut edellytykset..... | 59 |
| 4.2.4 Yhteenveto..... | 60 |
| 4.3 Valmentavan johtamisen oletetut vaikutukset..... | 60 |
| 4.3.1 Vaikutukset yksilössä..... | 61 |
| 4.3.2 Vaikutukset organisaatiossa..... | 65 |
| 4.3.3 Teoriaan vertaaminen..... | 68 |
| 4.3.4 Yhteenveto..... | 69 |
| 4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista..... | 70 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 72 |
| 5.1 Tutkimuksen rajoitukset..... | 73 |
| 5.2 Jatkotutkimusaiheet..... | 74 |
| LÄHDELUETTELO..... | 75 |
| LIITTEET..... | 80 |
| Liite 1: Haastattelukutsu..... | 80 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Liite 2: Teemahaastattelurunko..... | 81 |
|-------------------------------------|----|

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Valmentava johtaminen käytännössä..... | 39 |
| Kuvio 2. Valmentavan johtamisen käytäntöjen yhteenveto..... | 49 |
| Kuvio 3. Esimiehen koetut edellytykset..... | 50 |
| Kuvio 4. Työntekijän koetut edellytykset..... | 56 |
| Kuvio 5. Vaikutukset yksilössä..... | 61 |
| Kuvio 6. Vaikutukset organisaatiossa..... | 65 |
| Kuvio 7. Valmentavan johtamisen oletetut vaikutukset..... | 70 |

1 JOHDANTO

”Ne organisaatiot voittavat, jotka pystyvät luomaan toimintaansa viitekehyyksen, jossa henkilöstö haluaa, kykenee ja ennen kaikkea voi aidosti ottaa vastuuta omasta tekemisestään ja kehittymisestään.” Kauppalehden verkkoblogissa yksi suomalaisen yritysjohtamisen viime vuosien kuumimmista nimistä, ohjelmistotalo Vincit Oy:n toimitusjohtaja Mikko Kuitunen, kuvaa johtamisen haastetta vuonna 2017. Organisaatioiden toimintaympäristön yhä kiihtyvistä muutosvauhdista on kirjoitettu jo vuosikymmenten ajan ja vauhti tuntuisi sen kuin kiihtyvän (Virtanen & Stenvall 2014, 11). Nyt pinnalla on erityisesti digitalisaation aiheuttamat disruptiot käytännössä kaikilla kuviteltavissa olevilla toimialoilla. Miten digiajan pöhinä ja disruptiot sitten liittyvät julkiseen hallintoon? Julkista hallintoa koskevat ongelmat muuttuvat yhä vaikeammin tulkittaviksi ja siten myös vaikeammin ratkaistaviksi, jos niitä voidaan ylipäättään edes ratkaista (Doz & Kosonen 2008, 4). Älykästä julkista organisaatiota, joka pystyisi vastaamaan näihin uusiin haasteisiin, kuvataan luovana, nopeana uudistujana jonka johtaminen on refleksiivistä ja tulevaisuuteen suuntaavaa (Virtanen & Stenvall 2014, 21). Uutena vaatimuksena julkishallinnolle voidaan nähdä myös asiakaslähtöisen palvelutuotannon kehittäminen (Virtanen & Stenvall 2014, 208-209). Nämä toimintaympäristön muutokset ja niistä seuranneet vaatimukset organisaatioille ovat herättäneet viime vuosina kasvavaa kiinnostusta valmentavaa johtamista kohtaan (Pousa & Mathieu 2014, 75; Dahling ym 2016, 863-864).

Valmentamisen englannin kieliselle vastineelle coaching on esitetty mielenkiintoinen historia. Wilsonin (2004, 96) mukaan unkarilainen Kocsin kylä oli tunnettu laadukkaista hevosvankkureistaan ja tästä kylän nimestä olisi perua myös englannin kielinen nimitys hevosvankkurille (coach). Myöhemmin 1800-luvulla opiskelijat ryhtyivät leikkisästi nimittämään parhaita opiskelijatutoreitaan coacheiksi, koska heidän avustaminaan akateeminen elämä sujui kuin hevosvankkureiden kyydissä. Vaikkei Wilsonin määritelmä historiallisesti täysin tarkka olisikaan, se kuvaa valmentamisen ja valmentavan johtamisen ajatusta siirtymisenä tilasta toiseen. Urheiluvalmentaja auttaa urheilijaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteitaan, sekä samalla myös siirtymään urheilijana tilasta toiseen, vaikkapa kansallisilta kilpailu- tai kansainvälisille. Valmentavaa johtamista on olemassa, koska työelämässä nähdään vastaava tarve työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen tukemiselle ja organisaatioiden kehittämiselle, sekä siirtymiselle tilasta toiseen. Oli kyse sitten yksilön taitojen

kehittämisestä tai omista tavoitteista siirtyä tehtävässä tai uralla tilasta toiseen, tai organisaation tarpeesta kehittyä tai muuntua toiseen tilaan.

Valmentava johtaminen on herättänyt kiinnostusta erityisesti opiskelijoiden keskuudessa ja aiheesta on tehty 2010-luvulla useita opinnäytteitä, joiden joukkoon tämäkin tutkimus sijoittuu. Valmentavan johtamisen on nähty vastaavan erityisesti uusien sukupolvien vaatimuksiin työelämää kohtaan ja tarpeeseen siirtyä ”vanhasta” johtamisesta johonkin uuteen sekä vastauksena nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Kuten maailmalla, myös Suomessa on aiheen käsittely jäänyt ammattitutkijoiden parissa vähemmälle huomiolle (Suonsivu 2014, 268) ja aihetta koskeva kotimainen kirjallisuus koostuu ensisijaisesti johtamisoppaista. Liikkeenjohdon valmennuksen, business coachingin ja valmentamisen kouluttamisen ympärille on kehittynyt kasvavaa liiketoimintaa, minkä seurauksena monille toimijoille on ollut hyödyllistä julkaista aiheesta opaskirjallisuutta. Valmentamisen ja valmentavan johtamisen ympärillä tapahtuva toiminta voidaankin luokitella konsulttien tekemään valmentamiseen ja valmentamistaidon (myös valmentava johtaminen) kouluttamiseen sekä esimiesten omissa organisaatioissa tekemään valmentavaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa keskistytään jälkimmäiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Valmentava johtaminen ilmiönä on käytännön sovellusten ja kaupallisten tuotteiden ohjaama. Siitä ei ole olemassa kattavaa itsenäistä tieteellistä teoriaa, vaan se on kokoelma organisaatio- ja johtamistutkimuksen eri tuloksista. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on valmentavan johtamisen mieltäminen ajallisesti kerrostuneeksi, sosiaaliseksi ja kaupalliseksi ilmiöksi. Tästä syystä ilmiö kaipaa tutkimusta siitä, mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan, mihin sillä pyritään ja miksi. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä suomalaisen kunnan kanssa, jonka henkilöstösektorilla tunnistettiin vastaava tarve valmentavan johtamisen mielikuvan kirkastamiseen. Tutkimusta ei kuitenkaan ole toteutettu toimeksiantona, vaan tutkija on saanut organisaatiolta luvan haastatteluiden tekemiseksi, tuotettujen tulosten raportointia vastaan. Tutkimusta varten sekä yhteistyöorganisaatio, että kaikki haastateltavat on anonymisoitu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on yhtä yksittäistä tapausta (suomalainen kunta) tarkastelemalla kartoittaa valmentavan johtamisen ilmiön sisältöä, eli mitä valmentava johtaminen kyseissä kunnassa tarkoittaa esimiesten kertoman mukaan.

Tutkimustavoite ja -kysymys on:

”Millaisena valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa esimiesten mukaan?”

Pääkysymyksen pyritään vastaamaan kolmen alakysymyksen avulla. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- 1) Miten valmentavaa johtajuutta kuvataan käytännön toimintana ja tekoina?
- 2) Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisella uskotaan olevan?
- 3) Millaisia edellytyksiä valmentavalla johtamisella koetaan olevan?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on tutkimusta varten koottu haastatteluaineisto yhdestä suomalaisesta kunnasta, jossa pyritään edistämään valmentavaa johtamista. Kyseinen kunta edustaa tässä tutkimuksessa yksittäistä tapausta, josta käsin pyritään kartoittamaan valmentavaa johtamista ilmiönä. Tavoitteena ei ole arvioida valmentavan johtamisen toteutumista suhteessa suosituksiin ja oppaisiin, vaan kartoittaa ilmiötä sen perusteella, millaiseksi se koetaan ja mitä siitä ajatellaan. Tavoitteena ei myöskään ole yleistettävien lakien tuottaminen.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu kolmesta käsittelyluvusta sekä johdannosta ja johtopäätöksistä. Johdannon jälkeen luvussa 2 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jolla pohjustetaan tutkimuksen empiirisen aineiston käsittelyä. Teoreettinen viitekehys pohjautuu aiempaan valmentavaa johtamista koskevaan empiiriseen tutkimukseen ja teoretisointiin, sekä johtamista koskevaan keskusteluun. Valmentavaa johtamista koskevan tutkimuksen ohella teoreettisessa viitekehyksessä esitellään organisaatio- ja johtamistutkimuksen tuloksia, joiden nähdään olevan yhteydessä valmentavan johtamisen ilmiön syntyyn tai joiden teoreettinen täsmentäminen nähdään tarpeelliseksi aineistosta tehtyjen tulkintojen sijoittamiseksi osaksi laajempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi innovaatioteoreettisena ajattelun pohjustaminen on tarpeen, jotta voidaan ymmärtää aineistosta tehtyjä havaintoja innovatiivisuutta koskien.

Kolmannessa luvussa esitetään tutkimuksen toteutus ja aineiston kuvaus. Luvussa käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta, metodologiset valinnat ja valittu tutkimusstrategia. Lisäksi

luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen aineiston hankinta ja analyysin etenemisen kuvaus. Luvussa otetaan myös kantaa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Neljännessä luvussa esitetään analyysin tuloksena syntyneet tutkimustulokset. Tulokset käsitellään edellä kuvattujen kolmen alatutkimuskysymyksen kautta. Näiden kolmen vaiheen perusteella syntyy tutkimuksen lopputulos, eli vastaus päätutkimuskysymykseen: millaisena valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa esimiesten kertomana?

Tutkimuksesta on rajattu pois työntekijöiden näkemykset valmentavasta johtamisesta. Vaikka kokonaisuuden kannalta työntekijöiden näkemys ilmiöstä on tärkeä, on tutkimus toteutettu näkökulmasta, jonka mukaan ensin kartoitetaan ilmiön sisältöä esimiesten näkemyksistä käsin ja tämän jälkeen esiin nousevia teemoja voidaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin myös työntekijöiden lähtökohdista. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvioida miten valmentava johtaminen toimii käytännössä (eli miten jos ollenkaan se saa aikaan oletettuja vaikutuksia) tai miten hyvin tai huonosti se tuottaa oletettuja vaikutuksia, ei tutkimuksessa pyritä tavoittamaan havaittuja muutoksia. Tutkimuksesta on myös rajattu pois muut organisaatiot ja keskitytty vain yhteen yksittäiseen kuntaan. Tutkimustehtävän kannalta vertailu ei ole keskeinen tavoite, joten tästä, ja käytännöllisistä syistä tutkimuksessa on pidättäydytty yhdessä kunnassa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli se tieteellinen tausta, johon tutkimus perustuu. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys koostuu kolmesta alakysymyksestä. Siitä miten valmentava johtava näyttäytyy käytännössä, mitä edellytyksiä valmentavalla johtamisella ajatellaan olevan ja mitä vaikutuksia sillä uskotaan olevan. Teoreettinen viitekehys rakentuu näistä lähtökohdista käsin. Ensin luvussa 2.1. käsitellään valmentavaa johtamista käsitteenä ja sisältönä, sekä pyritään sijoittamaan se osaksi laajempaa organisaatio- ja johtamistutkimuksen perinnettä. Valmentavaa johtamista ei mielletä itsenäiseksi teoriaksi, vaan ilmiöksi, joka on tutkimuksen kohteena. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole luoda yhtenäistä valmentavan johtamisen teoriaa, vaan lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteesta, valmentavan johtamisen ilmiöstä. Luvussa 2.2. esitetään aihetta koskevan tutkimuksen perusteella valmentavan johtamisen käytänteitä. Näitä käytänteitä pidetään valmentavaa johtamista kuvaavina toimenpiteinä, joista ilmiö saa sille omaleimaisen luonteensa.

Luvussa 2.3. esitetään valmentavan johtamisen tutkimuksessa tunnistettuja edellytyksiä ja taustoitetaan niitä erityisesti LMX-teorian ja motivaatioteoreettisen tutkimuksen avulla. Tämä tutkimus perustuu ajatukseen, jonka mukaan käsitys ihmisen motivaatiosta on keskeinen osa koko valmentavan johtamisen syntyhistoriaa ja toteutusta. Kolmanneksi luvussa 2.4. esitetään valmentavaan johtamiseen liittyviä uskomuksia sen mahdollisista vaikutuksista yksilö- ja organisaatiotasolla. Koska valmentavaa johtamista koskeva tutkimus on vielä suhteellisen vakiintumatonta, on myös empiiristä näyttöä valmentavan johtamisen vaikutuksista niukasti. Tästä lähtökohdasta käsin tässä tutkimuksessa pääpaino on valmentavan johtamisen oletetuissa hyödyissä, eli siinä, miksi kokisimme valmentavan johtamisen toivottavaksi ja edistettäväksi ilmiöksi. Kuten oletettuja edellytyksiä, myös vaikutuksia pyritään taustoittamaan tutkimuksen kannalta keskeisiltä osin. Lopuksi luvussa 2.5. esitetään yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta.

2.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Esimiehen valmentava käyttäytyminen ei ole uusi keksintö ja se on tunnistettu ilmiönä johtamiskeskustelussa viimeistään 1980-luvulla, joskin varhaisimmat maininnat valmentamisesta työelämässä voidaan johtamiskeskustelussa ajoittaa jo 1950-luvulle. Tuolloin valmentaminen

käsitteli erityisesti työhön liittyvän substanssiosaamisen kehittämistä. 1970-luvun puolivälissä nousi esiin pyrkimys urheiluvalmentamisen soveltamisesta liike-elämässä ja 1980-luvulla valmentaminen nähtiin johtamisen kehittämisenä välineenä. (Evered & Selman 1989, 20)

Toisen määritelmän mukaan valmentamisesta on alettu puhua jo 1900-luvun alussa, kun sitä alettiin pitää keinona työsuorituksen parantamiseksi. Valmentamista voitiin käyttää esimerkiksi myyntitulosten parantamiseen, kun myyntijohtaja valmensi myyjiä kohti parempia tuloksia. Tällöin valmentamisella viitattiin tiettyihin esimiestyön käytäntöihin, joiden tavoitteena on suorituksen parantaminen. Tämä ajattelu puolestaan pohjautuu tieteellisen liikkeenjohdon ideologiaan, joka ohjasi pitkään myös valmentavaa johtamista koskevaa keskustelua. (Hagen 2012, 19) Varhaisemmassa kehitysvaiheessaan valmentava johtaminen nähtiin erityisesti yksilön ja organisaation tuloksellisuutta parantavana keinona, kun nykyisin pääpaino on valmentavan johtamisen prosessissa ja yksilön kasvussa sekä kehittämisessä (Bond & Seneque 2013, 59).

Valmentavasta johtamisesta ei ole yhtä selkeää määritelmää, koska se ei ole oma itsenäinen teoriansa. Valmentaminen ilmiön on kuitenkin olemassa ja sitä täytyy pystyä tarkastelemaan käsitteellisesti. Bond & Seneque (2013, 58) mainitsevat, että mikäli valmentaminen halutaan nähdä uskottavana organisaatiokehittämisen muotona, ohimenevän muoti-ilmiön sijaan, sen sisältö täytyy pystyä määrittelemään selkeästi. Yoderin (1995, 291) määritelmän mukaan valmennus on jatkuva esimiehen ja alaisen välinen prosessi, jonka tavoitteena on työssä tarvittavien tietämyksen ja taitojen karttuminen, positiivisen suhteen vahvistaminen ja oppimismahdollisuuksien tunnistaminen.

Gilley ym (2010, 53) tiivistävät valmentamisen ilmaisevan pyrkimystä muuttaa yksilöiden käyttäytymistä ja siten kehittää organisaation tuloksellisuutta. Erotuksena Yoderista, valmentaminen voidaan nähdä joko tiettyyn tavoitteeseen tähtäävänä toimintana tai jatkuvana prosessina (Gilley ym 2010, 54). Käsitteellisesti valmentavan johtamisen yhteydessä tuleekin erottaa valmennustilanne yksittäisenä tapahtumana ja valmennus jatkuvana prosessina.

Orth ym (1987, 67) määrittelevät esimiehen roolin valmentajana päivittäiseksi, käytännölliseksi prosessiksi joka auttaa työntekijää tunnistamaan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja työnsä tuloksellisuutta. Valmentava johtaminen ei ole yksittäisten ongelmien ratkaisemista vaan keino auttaa työntekijöitä, ajan saatossa, kehittämään omaa suoriutumistaan (Orth ym 1987, 74).

Evered & Selman (1989, 17-18) mukaan valmentava johtaminen on toimintaa, jossa kommunikaation keinoin luodaan ympäristö ja olosuhteet, joka voimaannuttaa yksilöt ja tiimit saavuttamaan tuloksia. Valmentava johtaminen voidaan nähdä myös yksinomaan tuloksellisuuden parantamiseen tähtäävänä prosessina (Burdett 1998, 144). Wheeler (2011, 1) puolestaan määrittelee valmentavan johtamisen vuorovaikutukseksi, jossa esimies käyttää mahdollistavia ja voimaannuttavia tekniikoita, käskävien (directive) ja ohjailevien (prescriptive) sijaan, auttaakseen työntekijää parantamaan omaa suoriutumistaan suhteessa organisaation tavoitteisiin, henkilökohtaisen oppimisen ja kehityksen kautta.

Valmentava johtaminen ymmärretään siis esimiehen jatkuvaksi päivittäiseksi toiminnaksi, joka perustuu vuorovaikutukseen työntekijän kanssa ja jonka tavoitteena on työntekijän kehittyminen.

2.1.1 Valmentavan johtamisen käsitteen rajaus

Valmentavalla käytöksellä työn kontekstissa on useita lähikäsitteitä, joita selventämällä voimme tarkentaa kuvaa siitä mitä valmentava johtaminen on. Valmentava johtaminen tulee ensin asemoida suhteessa muuhun valmentamiseen ja toiseksi se tulee erottaa siihen läheisesti liittyvistä käsitteistä kuten kouluttamisesta, mentoroinnista, konsultoinnista ja terapiasta. Valmentamista käsittelevästä kirjallisuudesta on tunnistettu neljä valmentamisen kategoriaa: valmentaminen (coaching), ylemmän johdon valmentaminen (executive coaching), business coaching¹ (business coaching) ja elämäntaidon valmentaminen (life coaching) (Hamlin ym 2008, 295).

Alla on esitetty selkeyden vuoksi luettelomaisesti Hamlin, ym (2008, 295) määritelmät kullekin valmentamisen kategorialle:

- valmentamisella parannetaan (improve) olemassa olevia taitoja, kyvykkyyttä ja tuloksellisuutta, sekä vahvistetaan (enhance) henkilökohtaista tehokkuutta tai henkilökohtaista kehitystä (development) tai kasvua (growth).
- ylemmän johdon valmennuksessa autetaan johtajaa saavuttamaan (achieve) henkilö-, tehtävä- tai organisaatiokohtaisia tavoitteita joiden tavoitteena on *organisaation tuloksellisuuden* parantaminen (improve).

¹ Business Coaching termiä käytetään suomalaisessa konsulttitoiminnassa suomentamatta sitä. Esimerkiksi Business Coaching Institute käyttää tätä ilmausta. <http://www.bci.fi/mita-coaching-on/>

- business coachingilla autetaan (help) yrityksiä, omistajia, esimiehiä ja työntekijöitä saavuttamaan henkilökohtaiset ja liiketoimintaan liittyvät tavoitteet pitkäaikaisen menestyksen takaamiseksi (ensure).
- elämäntaitovalmennuksella puolestaan pyritään elämän laadun kohottamiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun, se voi myös tuottaa elämää mullistavia kokemuksia.

Yllä olevista kategorioista juuri valmentaminen määrittää valmentavaa johtamista ja sen erottaminen muista auttaa jäsentämään ilmiötä. Ylemmän johdon valmennuksessa ja business coachingissa valmentajana toimii organisaation ulkopuolinen ammattikonsultti. Ylemmän johdon valmennus on myös konsultointina oma traditionsa ja se voidaan selkeästi erottaa valmentavasta johtamisesta. Business coachingia voidaan tarjota monipuolisesti organisaation eri tahoille ja sen toteuttajana on ammatticoach. Beattie ym (2014, 186) mukaan juuri valmentamisen kategoria viittaa selkeimmin siihen, mitä ymmärrämme valmentavalla johtamisella. Elämäntaitovalmennus puolestaan keskittyy ensisijaisesti henkilökohtaiseen elämään, eikä sen tavoitteena ole suoranaisesti kehittää työhön liittyviä ominaisuuksia. Vaikka holistisesta näkökulmasta voitaisiin argumentoida, että elämän laadun kohottaminen voi näkyä myös työsuorituksen paranemisessa, erotetaan elämäntaitovalmennus valmentavasta johtamisesta erityisesti siksi, että elämäntapavalmennus ei tapahdu työn kontekstissa vaan työn ulkopuolella.

Valmentavalla johtamisella ymmärretään siis johtajan ja työntekijän välistä suhdetta, jota voidaan nimittää myös hierarkkiseksi valmentamiseksi (Beattie ym 2014, 187). Työn kontekstissa valmentaminen voi olla myös tiimivalmentamisesta, vertaisvalmentamisesta tai organisaatioiden rajat ylittävstä valmentamisesta. (Beattie ym 2014, 186).

Valmentaminen tulee myös erottaa käsitteellisesti siihen toisinaan sekoitetuista termeistä mentorointi ja neuvonta (counseling). Neuvonta on luonteeltaan lyhytkestoinen interventio, joka keskittyy pääasiassa työntekijän tunnetilaan ja työsuoritukseen vaikuttavien henkilökohtaisten ongelmien ratkaisemiseen. Mentorointi nähdään taas pitkäkestoisena prosessina, jonka pääpaino on urakehityksessä ja se kattaa kaikki elämän osa-alueet. (Ellinger ym 2008, 242-243) Lisäksi valmentaminen tulee erottaa kouluttamisesta. Rao (2015, 35) määrittää kouluttamisen tiedon jakamiseksi ja taitojen kehittämiseksi tehtävien tehokkaan suorittamisen varmistamiseksi ja sitä kuvaa ennalta määrättyjen tapojen uudentaminen. Raon mukaan kouluttaminen tapahtuu usein ryhmissä, kun valmentaminen tapahtuu kahdenvälisessä suhteessa valmennettavan ehdoilla.

2.1.2 Transformationaalinen johtajuus valmentavan johtajuuden taustalla

Valmentavalla johtamisella voidaan nähdä olevan yhtymäkohta 1970-luvulla syntyneeseen johtamistutkimuksen teoriaan transformationaalisesta johtamisesta. Anderssonin (2013, 254) mukaan transformationaaliseen johtamisperinteeseen liittyvät teoretisoinnit ovat usein johtajakeskeisiä. Johtajakeskeisissä teorioissa nähdään työntekijöissä tapahtuvien muutosten olevan seurausta johtajan toimista, ikään kuin johtaja olisi autonominen toimija ja työntekijät toiminnan passiivisia kohteita.

Transformationaalisen johtajuuden teoriassa erotetaan toisistaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaja. Siinä missä transformationaalinen johtaja sitouttaa työntekijät tunteisiin ja motivaation vetoavalla käytöksellä, transaktionaalisen johtajan motivointi perustuu vaihdantaan. Transaktionaalinen johtaminen edustaa perinteistä johtamista ja on yleisempää - siinä työntekijän saamat palkkiot perustuvat esimiehen asettamiin tavoitteisiin. Transformationaalinen johtaja puolestaan pyrkii yksilöllisen kohtaamisen ja motivoinnin kautta vastaamaan kunkin työntekijän tarpeisiin. (Judge & Piccolo 2004, 755) Vaikka valmentavan johtamisen ei voidakaan katsoa olevan transformationaalisen johtamisen suora perillinen, on niillä kuitenkin selkeitä yhtäläisyyksiä. Ensiksi transformationaalinen johtajuuden taustalla on pyrkimys ihmisten muuntamiseen (Northouse 2004, 169). Toiseksi transformationaalinen johtaja on valmis uhraamaan tehokkuutta lyhyellä aikavälillä, jos sen seurauksena saavutetaan syvällisempää pidempikestoista muutosta (Judge & Piccolo 2004, 755).

Transformationalisesesta johtajuudesta käytetään myös termiä uudistava johtajuus. Uudistavan johtajuuden perustana on Maslowin tarvehierarkia. Uudistava johtaja yllyttää alaisiaan tavoittelemaan tyydytystä hierarkian ylimmiltä tasoilta, siinä missä transaktionaalinen johtaja motivoi lähinnä tavoitteilla ja palkkioilla. Transaktionaalinen johtajuus voi olla rutiinitehtävissä tehokasta, mutta ei haasta organisaatioita tai työntekijää muutokseen. (Viitala 2007, 82) Transformationalisesessa johtajuudessa sekä esimies että työntekijä muuttuvat transformatiivisen prosessin seurauksena (Sydänmaalakka 2002, 57). Tämä vastaa valmentavan johtamisen ajatusta kaksisuuntaisesta palautteesta. Sydänmaalakka (2002, 58) mainitsee, että transformationaalinen johtajuus nostaa johtamisen kohteen, eli työntekijän, huomion keskipisteeksi. Valmentava johtamisen voidaan ajatella olevan yksilöllistä ja työntekijäkeskeistä.

Transformationaliseen koulukuntaan voidaan lukea myös autenttinen johtajuus ja palveleva johtajuus (Andersson 2013, 254). Myös Avolio & Gardner (2005, 315) näkevät yhtäläisyyden mm.

autenttisen, palvelevan, karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden välillä. Esimerkiksi Russell & Stone (2002, 154) mukaan palvelevalla johtajuudella saadaan aikaan muutoksia työntekijöiden asenteissa ja käytöksessä. Tässä tutkimuksessa valmentava johtajuus katsotaan kuuluvaksi transformationaalisen johtajuuden perinteeseen tai paradigmaan, jos sellaisesta voidaan jo puhua. Evered & Selman (1989, 18) peräänkuuluttivat paradigmanmuutosta pois vanhasta kontrolliin pohjautuvasta johtamisesta (control-order-prescription) kohti uutta voimaannuttavaa johtamista (acknowledge-create-empower). Paradigmalla ymmärretään tässä yhteydessä se itsestään selvyysinä pidettyjen maailmankuvallisten oletusten joukko, johon pohjaamme toimintamme. Valmentavaa johtamista ehdotetaankin käytännön keinoksi paradigmanmuutoksen aikaansaamiseksi (Evered & Selmaan 1989, 31).

2.2 Valmentava johtaminen käytännössä

Valmentavan johtaminen käytännön toimintana määritetään siihen liittyvän käyttäytymisen kautta. Tässä tutkimuksessa nojataan Ellinger & Boström (1999) tuloksiin valmentavaan johtamiseen yhdistetystä käyttäytymisestä. Ellinger & Boströmin tutkimustulos on ensimmäisiä empiiriseen aineistoon pohjautuvia esityksiä valmentavan johtajan käyttäytymisestä ja se on säilynyt aiheita koskevan teoretisoinnin perusteena. Kuten Evered & Selman (1989), myös Ellinger & Boström perustavat valmentavan johtamisen ajattelunsa ”voimaannuttavalle” paradigmalle, kontrollon sijaan. Heidän mukaansa tässä paradigmassa valmentava käytös on oppijakeskeistä ja pääpaino on oivaltamisessa (Ellinger & Boström 1999, 754).

Ellinger & Boström (1999, 758) luokittelevat valmentavan johtajan käyttäytymisen kahteen erilliseen klusteriin, jotka ovat voimaannuttava (empowering) klusteri ja mahdollistava (facilitating) klusteri. Klusterit ovat muodostuneet haastatteluaineiston perusteella tehdyn luokittelun tuloksena. Selkeyden vuoksi alla on esitetty luettelona kumpaankin klusteriin luokitellut käyttäytymiset.

Voimaannuttava klusteri Ellinger & Boström (1999, 759-760) mukaan:

- **Työntekijän oivalluttaminen** viittaa esimiehen tapaan vastata työntekijän kysymykseen kysymyksellä. Tavoitteena on saada työntekijä ajattelemaan itse ratkaisua ongelmaan.
- **Resurssina toimiminen** viittaa esimiehen tapaa poistaa kehittymisen esteitä ja jakaa työntekijälle tarvittavia resursseja.

- **Työntekijän vastuuttaminen** viittaa esimiehen tapaan auttaa työntekijöitään, mutta pidättäytyä tekemästä päätöstä joka kuuluu työntekijän tehtäväksi.
- **Ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen** viittaa esimiehen tapaan olla antamatta ratkaisua työntekijän kohtaamaan ongelmaan.

Mahdollistava klusteri Ellinger & Boström (1999, 762-76) mukaan:

- **Palautteen antaminen** viittaa esimiehen tapaan antaa palautetta työntekijöille.
- **Yhdessä tekeminen** viittaa esimiehen tapaan osallistua ja löytää aikaa keskustelulle.
- **Oppimista tukevan ympäristön luominen** viittaa niihin tapoihin, joilla esimies voi luoda oppimista mahdollistavia rakenteita (kuten epäviralliset kohtaamiset tai palaverit).
- **Odotusten selkiyttäminen** viittaa esimiehen tapaan asettaa selkeitä tavoitteita ja kertoa tavoitteiden tärkeydestä.
- **Toisen asemaan asettuminen** viittaa esimiehen tapaan kannustaa työntekijää asettumaan toisen osapuolen asemana (esimerkiksi asiakas tai johtaja).
- **Näkökulman laajentaminen** viittaa esimiehen tapaan kannustaa työntekijää miettimään asiaa uudesta näkökulmasta.
- **Analogiat, skenaariot ja esimerkit** viittaavat esimiehen tapaan havainnollistaa oppimista yksilöllisillä tavoilla, esimerkiksi viittaamalla aiempaan vastaan tilanteeseen.
- **Ulkopuolisten mukaan ottaminen** viittaa esimiehen ja työntekijän ohella kolmannen osapuolen (esim toinen työntekijä tai HR) osallistamista oppimisprosessiin.
- **Palautteen pyytäminen** viittaa esimiehen tapaan pyytää työntekijöiltään palautetta omasta kehittämisestään.

Yhteenvetona kahdesta klusterista voidaan todeta, että valmentava johtaminen käytäntönä tapahtuu esimiehen ja alaisen välillä vuorovaikutuksessa. Se perustuu ajattelemaan kannustamiseen ja vastuun antamiseen. Jos miellämme valmentavan johtamisen edellä kuvatuksi toiminnaksi, samalle hyväksymme siihen sisältyvän positiivisen ihmiskuvan. Positiivisella ihmiskuvalla tarkoitetaan uskoa ihmisen haluun ja mahdollisuuksiin kehittyä, sen sijaan että ihmisen ominaisuudet ja asenteet olisivat muuttumattomia. Ajatusta tukee Heslin ym (2006) tutkimus, jossa implisiittisen persoonallisuusteorian mukaan esimiehet jotka uskovat henkilökohtaisten ominaisuuksien olevan muuttuvia (pysyvien sijaan) ovat alttiimpia toteuttamaan valmentavaa johtamista työssään.

Beattie (2002) on tunnistanut Ellinger & Boströmin (1999) kanssa yhteneviä tuloksia oppimista fasilitoivan, eli valmentavan johtamisen käytöksessä ja jakanut nämä yhdeksään kategoriaan. Selkeyden vuoksi kategoriat on esitetty luettelona Ellinger ym (2008, 244-245) mukaisesti:

- **Haastaminen** (challenging) viittaa työntekijöiden haastamiseen ylittämään itsensä
- **Toisen kehittäminen** (developing others) viittaa työntekijöiden kannustamiseen kehittää toisiaan
- **Voimaannuttaminen** (empowering) viittaa delegointiin ja luottamukseen
- **Ajattelu** (thinking) viittaa refleктоivaan ja tulevaisuuteen kohdistuvaan ajatteluun
- **Arviointi** (assessing) viittaa palautteen ja tunnustuksen jakamiseen sekä kehityskohteiden tunnistamiseen
- **Neuvonta** (advising) viittaa ohjeistamiseen, neuvontaan ja *valmentamiseen*
- **Ammattimaisuus** (being professional) viittaa esimerkin näyttämiseen, vaatimustason asettamiseen, suunnitelmallisuuteen ja valmistautumiseen
- **Informointi** (informing) viittaa tiedon jakamiseen
- **Huolenpito** (caring) viittaa tukeen, kannustamiseen, saavutettavana olemiseen, sitoutumiseen, empatiaan,

Beattie (2006, 106-07) on myöhemmin järjestänyt käyttäytymiset hierarkkiseen pyramidiin yllä esitetyn järjestyksen mukaisesti. Pyramidiin sisältyy ajatus, jonka mukaan ylimmän tason käytöstä edellyttää myös alemman tason käytöstä. Tämä tarkoittaisi sitä, että haastaminen tai voimmaannuttaa, edellyttää esimieheltä ensin huolenpitoa ja ammattimaisuutta. Mahdollistaviksi käyttäytymisen muodoiksi voidaan lukea myös käytös, joka mahdollistaa valmentavan suhteen. Näitä ovat valmennussuhteen muodostaminen, selkeiden tulostavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, tavoitteiden asettaminen ja koulutuksen antaminen. (Batson & Yoder 2012, 1661).

Batson & Yoderin (2012, 1661) mukaan erityisesti lähiesimiehet ovat vastuussa siitä, että alaisilla on selkeä kuva organisaation asettamista odotuksista ja toisaalta siitä, millainen osaaminen auttaa yksilöä menestymään organisaation jäsenenä. Kun näitä odotuksia pystytään viestimään selkeästi, voi työntekijän omien ammatillisten tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välille syntyä luonnollinen yhteys. Tavoitteiden yhtenäisyys on tärkeää, jottei toisen tavoitteita edistetä toisen kustannuksella. Myös McCarthy & Milnerin (2012, 771) mukaan esimiehen tulisi varmistua siitä, että yksilön kehittymisen tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja myös siitä, etteivät työntekijät omaksu tavoitteita omikseen vain miellyttääkseen esimiestään.

McCarthy & Milner (2012) ovat tarkastelleet valmentavaan johtamiseen liitettyä käyttäytymistä ja tunnistaneet näihin käytäntöihin liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien esittäminen voidaan nähdä kritiikkinä valmentavan johtamisen normatiiviselle luonteelle, joka voi yksinkertaistaa johtajan ja työntekijän välistä suhdetta.

Aktiivinen kuuntelu voi vahvistaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta, samalla kun työntekijä saa ajatuksena ja toiveensa kuuluviin. Aktiivisessa kuuntelemisessa epäonnistuminen voi johtaa defensiiviseen käyttäytymiseen, mikä puolestaan heikentää mahdollisuuksia oppia. (McCarthy & Milner 2012, 770)

Oikein muotoiltujen kysymysten avulla esimies pyrkii saamaan työntekijän ajattelemaan itse ja refleктоimaan tilannetta. Vaikka kysymysten esittäminen vastausten sijaan vie ensin aikaa, nähdään tällä kuitenkin pidemmälle menevä vaikutus. Mikäli esimies aina antaa suoran vastauksen työntekijän kysymykseen, saattaa työntekijä aina palata kysymään suoraa neuvoa esimieheltä ja tällöin esimiehen aikaa kuluukin enemmän kuin tilanteessa jossa alun perin olisi keskitytty oppimiseen (McCarthy & Milner 2012, 771). Edellä mainitun valossa valmentava johtaminen tulisikin nähdä sijoituksena, jossa sallitaan lyhyellä aikavälillä ajankäyttö oppimiseen, jotta oppimisen avulla säästetään enemmän aikaa myöhemmin.

Jatkuva rakentavan palautteen antaminen kuuluu valmentavan esimiehen perustaitoihin ja valmentavan suhteen alussa tärkein tavoite onkin molemmin puolisesti oppia vastaanottamaan palautetta. Palautteen vaikuttavuutta voidaan myös parantaa, kun sitä seuraa tavoitteiden asettaminen, joka sekin on valmentavan johtamisen ytimessä. (McCarthy & Milnerin 2012, 771)

2.3 Valmentavan johtamisen edellytykset

Hyvät vuorovaikutussuhteet nähdään valmentavan johtamisen keskeisenä edellytyksenä. Hyvät vuorovaikutustaidot rakentuvat valmentavan johtamisen kontekstissa kyvystä esittää oikeita kysymyksiä, kyvystä kuunnella ja antaa palautta sekä taidosta toimia oppimisen fasilitoijana. (Gilley ym 2010, 56) Bommeljen (2015, 70) mukaan valmentavalta johtajalta edellytetään erityisesti hyviä kommunikointi ja kuuntelutaitoja, koska valmentaminen tapahtuu keskustelun kautta. Esimiehen

tulee kyetä rakentamaan hyvä suhde työntekijään luodakseen edellytykset yhteisten tavoitteiden määrittämiseen, mahdollistaakseen ratkaisukeskeistä ajattelua ja vahvistaakseen halua muutokseen.

Asenteiden osalta valmentavan johtamisen toteuttamisen voidaan nähdä edellyttävän ihmisten arvostamista organisaatiota korkeammalle, epävarmuuden sietokykyä ja tiimityöskentelyn arvostamista. (Hagen 2012, 29) Lisäksi Philipsin (1994, 21) mukaan valmentavalta johtajalta edellytetään kykyä tunnistaa yksilöllisesti työntekijän motivaation lähteitä ja kehitystavoitteita. Phillips (1994, 21) painottaa myös esimiehen kykyä arvioida itseään kriittisesti ja kykyä ottaa vastaan palautetta omasta työstään.

Orth ym (1987, 67-73) mainitsevat neljä taitoa, jotka valmentavan esimiehen tulisi hallita. Ensiksi esimiehen tulisi kyetä havainnoimaan alaisen suoriutumista ja käyttäytymistä laajaa-alaisesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi havaintojen tekoa alaisen pitämästä esitelmästä tai arviointia tuloksellisuusraportoinnin valossa. Analyttisillä taidoilla Orth ym viittaavat esimiehen kykyyn tunnistaa tilanteita, joiden avulla alainen voisi kehittyä. Kolmantena taitona mainitaan kysymisen ja aktiivisen kuuntelun taito. Esimiehen tulee opetella tilanteen mukaan esittämään avoimia, suljettuja tai reflektioivia kysymyksiä auttaakseen alaista. Neljäntenä taitona mainitaan palautteen antamisen taito. Palautteen tulisi olla luonteeltaan sellaista, että alainen kokee sen oman kehittymisensä kannalta hyödyllisenä.

Kun arvioidaan valmentavan johtamisen taustaoletuksia, voidaan palautteen antamista koskevasta osiosta tehdä kaksi havaintoa jotka kuvaavat valmentavan johtamisen luonnetta. Ensiksi Orth ym mainitsevat, että mikäli palaute aiheuttaa defensiivisyyttä, pelkoa tai ärtymystä on palautteen antaja epäonnistunut (Orth ym 1987, 72). Tämä kuvaa paradigmaattista muutosta kohti madaltunutta hierarkiaa. Yhtäältä voitaisiin nimittäin ajatella, että vika on palautteen vastaanottajassa. Toiseksi työntekijän tulisi kokea palaute hyödylliseksi oman kehittymisensä kannalta (Orth ym 1987, 73). Tämä toteamus puolestaan heijastaa sitä ihmiskuvaa, johon valmentava johtaminen perustuu. Työntekijä eli valmentavan johtamisen kohde on motivoitunut ja halukas kehittymään.

Tarkalleen ottaen ei kuitenkaan tiedetä, mitkä tietyt esimiehen taidot vaikuttavat eniten valmentamisen vaikuttavuuteen (Gilley ym 2010, 56). Yhteenvedona aiemmin esitetystä voidaan todeta, että valmentava johtaminen edellyttää esimieheltä ainakin taitoa ja halua rakentaa hyvä vuorovaikutussuhde työntekijän kanssa. Lisäksi esimiehellä tulisi olla hyvät analyttiset taidot ja kyky kysymyksiä esittämällä toimia oppimisen mahdollistajana. Evered & Selman (1989, 24)

mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde on ratkaiseva valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta. Myös Philips (1994, 21) pitää suhdetta ratkaisevan tärkeänä.

Työntekijän ominaisuuksia valmentavan johtamisen näkökulmasta on tunnistettu vähemmän kuin esimiehen ominaisuuksia. Tämä voi kertoa johtajakeskeisyydestä ja ilmiön opaskirjakeskeisyydestä. Johtamisoppaita kirjoitetaan ensisijaisesti johtajille. Cox ym (2010) ovat kuitenkin todenneet, että valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää, että työntekijällä on riittävä kyky oppia, hän on halukas oppimaan, hän saa oppimisensa tueksi riittävästi oleellista tietoa ja hän ymmärtää miksi hänen tulee oppia (teoksessa Berg & Karlsen 2016, 1126). Näiden vaatimusten valossa valmennuksen kohteen motivaatio nousee keskeiseksi tekijäksi valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta. Motivaation ohella tunnistetaan keskeisenä tekijänä kokonaiskuvan hahmottaminen. Philipsin (1994, 20) mukaan valmennussuhteessa oppijan tulisi ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, olla avoin ja rehellinen, olla aloitteellinen – lisäksi valmennuksella pitäisi olla selkeä tavoite.

2.3.1 LMX-teoria esimies-alais suhteen kuvaamisessa

Edellä määriteltyjen edellytysten ja luvussa 2.2 kuvattujen valmentavan johtamisen käytänteiden perusteella voimme todeta, että valmentavan johtamisen keskiössä on vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijän välillä. Tämän vuorovaikutussuhteen erityisyyttä kuvaa LMX-teoria (leader-member-exchange –theory). LMX-teorian perustuva tutkimus poikkeaa perinteisestä johtamistutkimuksesta siinä suhteessa, että se lähestyy johtamista vuorovaikutussuhteesta käsin, eikä esimerkiksi johtajan ominaisuuksista käsin (Northouse 2004, 147). Esimiehen ja työntekijä välistä suhdetta kuvataan dyadiseksi suhteeksi, joka on kahdenvälinen ja joka muodostuu yksilölliseksi esimiehen ja kunkin työyhteisön jäsenen välillä (Northouse 2004, 149). Teoria pohjautuu havaintoon siitä, että esimiehet käyttäytyvät eri tavoin ei työntekijöiden kanssa muodostaen sisä- ja ulkoryhmiä (Northouse 2004, 147-148).

Dyadisen suhteen rakentumisessa voidaan tunnistaa kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa dyadin osapuolet ovat muukalaisia (stranger), joiden käytöstä kuvaavat muodollisuus sekä keskittyminen tehtävien ja toimeksiantojen suorittamiseen. Tämä vaihe on roolin etsintää dyadin sisällä, jolloin vuorovaikutus on vähäistä ja johtajuutta kuvaa transaktionaalinen luonne. Siirtyminen seuraavaan vaiheeseen edellyttää epävirallista kutsua suhteen syventämisestä ja sen molemminpuolista hyväksymistä. Mikäli vuorovaikutus tihenee tulevat esimies ja alainen tuttaviksi (acquaintance), jotka alkavat luoda omia roolejaan dyadin sisällä. Vuorovaikutus muuttuu vähemmän muodolliseksi, eikä

kaikki vuorovaikutus kohdistuu enää tehtävien hoitamiseen. Lisäksi osapuolet jakavat enemmän käytössään olevaa tietoa ja resursseja, sekä saattavat keskustella työn ulkopuolisista asioista. Mikäli suhde kehittyy kolmanteen vaiheeseen, muodostavat esimies ja alainen kypsän kumppanuuden (mature partnership). Kumpikin osapuoli voi luottaa toisensa tukeen ja sitoutumiseen, keskinäinen kunnioitus on vahvaa ja vuorovaikutukseen sisältyy myös tunteellinen ulottuvuus. (Graen & Uhl-Bien 1995, 229-231). On tärkeää huomata, etteivät luonnollisestikaan kaikki suhteet etene kolmannelle tasolle, kypsän kumppanuuden vaiheeseen. Kun LMX-teoriassa tunnistetut kumppanuuden tasot suhteutetaan aiemmin esitettyyn transformationaalisen johtajuuden teoriaan, voidaan todeta transaktionaalisen johtamisen kuvaavan kehityksen ensimmäistä vaihetta, transformationaalisen johtamisen kuvattaessa kolmatta (Graen & Uhl-Bien 1995, 232-233).

2.3.2 Motivaatio valmentavan johtamisen edellytyksenä

Valmentavan johtamisen keskeisenä käyttövoimana toimii yksilön motivaatio kehittyä ja ilman yksilön halua kehittää itseään on vaikea nähdä valmentavan johtamisen olevan ylipäätään mahdollista. Ymmärtääksemme paremmin valmentavan johtamisen taustalla olevaa oletusta ihmisen halusta kehittyä, tulee tätä asiaa tulkita suhteessa motivaatioteorioihin.

Maslown tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teorian perusajatuksena on ihmisen toimintaa ohjaavien tarpeiden hierarkkinen malli. Alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin ylemmän tason tarpeet alkavat korostua. Tarpeiden tyydyttämättä jättämisestä seuraa tyytymättömyyttä ja jo tyydytetty tarve ei enää motivoi. Mitä ylempää tarvehierarkiassa mennään, sitä monipuolisemmaksi muuttuvat vaihtoehdot tarpeen tyydyttämiseksi. Toimiakseen teoria edellyttää, että ihmiset todella pyrkivät ylempää motivoivia tasoja kohti. Tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat *fysiologiset tarpeet*, joita seuraavat *turvallisuuden ja liittymisen* tarve. Ylimpinä tasoina ovat ensin *arvostus* ja ylimpänä *itsensä toteuttaminen*. (Juuti 1989, 34- 35)

Fysiologisilla tarpeilla viitataan elämän perusteisiin, kuten hapen ja veden saantiin. Turvallisuudella tarkoitetaan psykologista suojaa esimerkiksi vaaroilta tai onnettomuuksilta. Liittymisen tarpeella ymmärretään tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen, ryhmään kuulumiseen ja yhteisöllisyyteen. Arvostuksella tarkoitetaan ihmisten tarvetta tavoitella muiden arvostusta esimerkiksi statuksen avulla. Itsensä toteuttamisella tarkoitetaan tarvetta kehittää itseään. (Jost 2014, 14-15) Edellä mainittujen kuvausten perusteella voidaan ajatella valmentavan johtamisen perustuvan näkemykseen kahden ylimmän tason tarpeiden tyydyttämisestä. Tärkeintä valmentavan johtamisen näkökulmasta

on huomioida Maslowin näkemys itsensä kehittämisen tarpeesta ja henkisestä kasvusta ilman suoranaista välinearvoa. Välinearvoa tässä yhteydessä tarkoittaa esimerkiksi kehittymisen seurauksena saatu ylennys, joka voi tyydyttää arvostuksen tarvetta. On myös mahdollista, että ihminen saman aikaisesti täyttää kahta tarvetta, eli itsensä kehittämistä ja arvostusta, kun hän ponnistelee kehittääkseen itseään työssään. Juuti (1989, 38) toteaaakin Maslowin teoriaa kritisoidun siitä, ettei se tunnista samanaikaisia päällekkäisiä tarpeita.

Maslowin työn pohjalta on kehitetty toinen tunnettu motivaatioteoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria (Juuti 1989, 33). Kaksifaktoriteoriassa tunnistetaan kaksi tarpeiden kategorioita: hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Hygieniatekijät koostuvat esimerkiksi koetusta työpaikan varmuudesta, fyysisistä ja sosiaalisista työoloista sekä toimeentulon turvaamisesta. Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijöillä ei voida saavuttaa tyytyväisyyttä työhön, vaan niiden täyttymisellä ainoastaan ehkäistään tyytymättömyyttä. Tyytyväisyyttä voidaan tavoitella motivaatiotekijöiden täyttymisellä, joita ovat esimerkiksi itsensä kehittäminen. Motivaatiotekijöiden tarpeet voivat tyydyttyä esimerkiksi arvostuksen, vastuun tai uralla etenemisen kautta. (Jost 2014, 19) Valmentava johtaminen edellyttää työntekijältä sisäistä halua kehittyä ja mikäli näemme asian Herzbergin teorian valossa, on kehittymisen halu ikään kuin rakennettuna sisään ihmisen luonteeseen ja tällöin voimme perustellusti olettaa ihmisten haluavan kehittyä.

Kolmas merkittävä s lukeutva motivaatioteoria on Alderferin tarveteoria, jossa tarvetasojen määräksi muotoutui kolme ja Maslowista poiketen esitettiin mahdollisuus eri tasojen samanaikaisesta aktivoitumisesta (Juuti 1989, 38-39). Alderferin esittämät tarvekategoriat ovat: toimeentulo, vuorovaikutus ja kasvu. Toimeentulon tarpeella viitataan psykologiseen ja fyysiseen turvallisuuteen. Fyysinen turvallisuus voi tarkoittaa myös materiaalisia asioita, kuten palkkaa ja työpaikan pysyvyyttä. Vuorovaikutuksen tarpeella tarkoitetaan pysyviä sosiaalisia suhteita sekä tarvetta toisilta saadulle tunnustukselle ja arvostukselle. Kasvun tarpeella ymmärretään ihmisen tarve itsearvostukseen ja itsensä kehittämiseen sekä rajojen koettelemisen. (Jost 2014, 17)

Riippumatta siitä miten jaottelemme tarpeet tai koemme niiden täyttymisen tiukan hierarkkiseksi, voimme todeta edellä mainittujen teorioiden yhteisenä teema olevan ihmisen tarpeen kehittää itseään ja ilmaista itseään. Vaikka yllä olevat teoriat kumottaisiin, niiden vaikutusta johtamis- ja organisaatiotieteen kehitykselle ei kuitenkaan voida kiistää ja tästä lähtökohdasta käsin niitä pidetään myös valmentavan johtamisen ideologisina perusteina. Käytännön tasolla ongelmaksi voi muodostua

se, miten yksittäiset työntekijät pyrkivät täyttämään ylemmän tason tarpeita. Työntekijät voivat pyrkiä täyttämään kehittymisen tarvetta myös työn ulkopuolella (Jost 2014, 20-21).

McClelland on jakanut tarpeen kolmeen kategoriaan: suoriutumisen tarve, vallankäytön tarve sekä sosiaalisten suhteiden tarve. Suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan halua menestyä ja tarvetta ylittää itsensä. McClellandin mukaan henkilöille, joilla on korkea suoriutumisen tarve, on tyypillistä hakeutua vaativiin tehtäviin ja heitä motivoi materiaalisia palkintoja enemmän tunne työstä suoriutumisesta. (Lämsä & Päivike 2013, 86) Suoriutumisen tarpeen voidaan ajatella olevan yksi valmentavan johtamisen ideologisista vaikuttamista. Uraltaan paljon haluavaa työntekijää tulee valmentaa huippu-urheilijan tavoin kohti parempia suorituksia ja maksimoida siten sekä yksilön potentiaali, että organisaation hyöty.

Tarveteorioiden ohella motivaatiota on tulkittu myös prosessin näkökulmasta ja tunnetuimpia prosessiteorioita ovat Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, Vroomin odotusarvoteoria ja Locken päämääräteoria (Lämsä & Päivike 2013, 87).

Nimensä mukaisesti oikeudenmukaisuusteoria tarkastelee motivaatiota oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Teorian mukaan ihminen arvioi työhönsä käyttämiään panoksia ja siitä saamiaan tuotoksia suhteessa ympäristöönsä. Mikäli tämä arvio johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen voi yksilö muuttaa käyttäytymistään esimerkiksi vähentämällä työhönsä käyttämää panosta, vaihtaa vertailuryhmää tai pyytää palkankorotusta. (Lämsä & Päivike 2013, 87-88) Oikeudenmukaisuusteoria voi toimia selittävänä tekijänä valmentavan johtamisen yhteydessä, jos työntekijä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen myötä päätyy arvioimaan oman kyvykkyytensä (minäpystyvyys) uudella tavalla.

Odotusarviteorian mukaan motivaatio määrittyy työstä saatavan palkkion perusteella ja tätä ketjua jäsennetään kolmen käsitteen kautta: odotukset, instrumentaalisuus ja valenssi. Odotukset koskevat jonkin vaihtoehdon tai seurauksen toteutumisen todennäköisyyttä. Valenssilla tarkoitetaan työstä saatavan palkkion hyötyä henkilölle ja instrumentaalisuudella odotusten synnyttämien tekojen ja palkkioiden välistä suhdetta. Odotusarvoteoria toimii siis kaksiportaisesti siten, että odotukset ohjaavat jonkin työsuorituksen suoritustasoa ja suoritustason (ensi tason tulos) perusteella odotetaan palkkiota (toisen asteen tulos). (Juuti 1989, 39-41)

Päämääräteorian mukaan ihmistä ohjaa pohjimmiltaan pyrkimys tunteiden ja halujen tyydyttämiseen. Tyydytystä voi tarjota erilaisten päämäärien saavuttaminen, mistä juontuu teorian nimi. Teoria olettaa

ihmisen keskeisenä motiivintekijänä olevan tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Lisäksi teoria sisältää oletuksen, että jos ihminen itse osallistuu tavoitteiden muotoiluun, hän sitoutuu niihin paremmin ja pyrkii saavuttamaan ne. (Lämsä & Päivike 2013, 88-89) Päämäärätetoria kuvaa hyvin valmentavan johtamisen tuloksellista ulottuvuutta, jossa työntekijän kehittymistä tarkastellaan erityisesti tavoitteiden kautta. ”Mitä voisit tehdä toisin, että ensi kuussa suoriutumisesi kohenisi tällä mittarilla?” voisi olla esimiehen kysymys työntekijältä.

2.4 Valmentavan johtamisen vaikutukset

Koska valmentavan johtamisen hyödyistä on vähän empiiristä näyttöä, voivat aiheen oletetut ja havaitut hyödyt sekoittua toisiinsa (Gilley ym 2010, 55). Valmentavalla johtamisella uskotaan olevan yhteys oppimiseen ja tuloksellisuuteen sekä yksilön että organisaation tasolla, vaikkei tätä yhteyttä olla pystytty yksiselitteisesti empiirisesti osoittamaan (Beattie ym 2014, 185). Tämän tutkimuksen lähtökohdista käsin ei ole ratkaisevaa, millaisia empiiriseen näyttöön perustuvia valmentavalla johtamisella on todettu olevan, vaan yhtä tärkeää on tarkastella sitä, millaisia vaikutusten uskotaan olevan. Siitä millaisia vaikutusten uskotaan olevan, voidaan saada tietoa valmentavasta johtamisesta ilmiönä ja päätellä sitä, miksi valmentava johtaminen ylipäätään olisi hyödyllistä.

Gilley ym (2010, 55) mukaan valmentavalle johtamiselle asetettuja odotuksia on runsaasti. Sen voidaan ajatella kohentavan työntekijän itseluottamusta ja itsetuntoa, kehittää tavoitteiden saavuttamista, lisätä rohkeutta, arvostusta ja työn koettua merkityksellisyyttä. Valmentava johtaminen voi myös vaikuttaa taitojen kehittymiseen, luovuuteen ja päätöksentekoon osallistumiseen. Keskeisinä vaikutuksina pidetään kuitenkin työntekijän kehittymistä ja tuloksellisuuden maksimointia.

Yksilön ja organisaation oletettujen seurausten tulkinnassa tukeudutaan Gilley ym (2010) ajatukseen, jonka mukaan yksilön ja organisaation vaikutukset ovat yhteydessä toisiinsa. Kun työntekijän tuottavuus kasvaa, myös organisaation tuottavuus kasvaa. Tällöin selittävänä tekijänä ja teoretisoinnin kohteena tulisikin olla valmentavan johtamisen vaikutukset yksilötasolla. Organisaatio hyötyy parantuneesta vuorovaikutuksesta, luovuudesta, esimies-alaisuusuhdeiden kehityksestä, yksilön tuloksellisuuden ollessa yhteydessä organisaation tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen (Gilley ym, 2010, 55).

Valmentavan johtamisen oletetut seuraukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: yksilöä koskeviin hyötyihin ja organisaatiota koskeviin hyötyihin. Yksilön osalta valmentavan johtamisen nähdään edistävän työtyytyväisyyttä, organisaatiokansalaisuutta, sitoutumista organisaatioon, sitoutumista laatuun, tehtäväkohtaista suoriutumista, oppimista ja moraalialia. Lisäksi valmentavan johtamisen nähdään vähentävän halua vaihtaa työpaikkaa (turnover intention). Organisaation kannalta hyötyinä nähdään kustannustehokkuuden paraneminen, asiakastyytyväisyyden kasvu, laatu- ja tulostavoitteiden saavuttamisessa kehittyminen ja uudenlaisten (novel) ratkaisujen löytäminen ongelmiin. Lisäksi valmentavalla johtamisella voidaan pienentää projektien budjettia ja kestoja. (Hagen 2012, 29) Redshaw (2000, 108) puolestaan tiivistää valmentavan johtamisen tuottavan pitkäkestoista oppimista joka perustuu syvään ymmärrykseen ja auttaa työntekijöitä kehittymään edelleen. Valmentava johtaminen nostaa motivaation tasoa ja parantaa työyhteisön vuorovaikutusta

Bommeljen (2015, 70) mukaan valmentamisen hyötyinä nähdään yksilön kannalta ainakin yksilöllisen suoriutumisen kehittyminen, avoimuuden lisääntyminen henkilökohtaista oppimista ja kasvua kohtaan, ratkaisujen tunnistaminen työssä ilmeneviä ongelmia kohtaan sekä henkilökohtaisten kykyjen suurempaan hyödyntämiseen. Lisäksi organisaation tuottavuus voi kehittyä valmentamisen seurauksena.

Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle syntyvät yksilöitä kehittämällä – kun yksilö kehittyy ja yltyä parempiin suorituksiin, myös organisaatio hyötyy (Gilley ym 2010, 55). Battie ym (2014, 187) mukaan valmentavan johtamisen vaikutuksina nähtiin ainakin tuloksellisuuden parantuminen, motivaation, yhteenkuuluvuuden pysyvyyden kohoaminen sekä konfliktien ratkaisun kehittyminen. Valmentavan johtamisen voidaan ajatella olevan epäsuorassa yhteydessä sekä työtyytyväisyyteen että halukuutteen vaihtaa työpaikkaa, jos valmentava johtaminen auttaa yksilöitä etenemään urallaan (Batson & Yoder 2012, 1659). Lähiesimiesten näkökulmasta valmentavalla johtamisella pyritään ensisijaisesti taitojen, kyvykkyyden ja tuloksellisuuden kehittämiseen (Beattie ym 2014, 186).

Yhteenvedona valmentavan johtamisen vaikutuksista voidaan sanoa, että sen nähdään ensinnäkin vaikuttavan yksilön ja organisaation tasoilla. Tämä tarkoittaa valmentavan johtamisen teoretisointia sekä yksilöllisenä esimiestyönvälineenä, että organisaatiota koskevana johtamisen viitekehyksenä. Yksilön osalta vaikutusten ajatellaan olevan itsetunnon kasvuun, työtyytyväisyyteen, oppimiseen ja suoriutumiseen liittyviä. Organisaation osalta valmentava johtaminen näyttäytyy tehokkuuden, innovatiivisuuden, työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden kautta. Seuraavissa alaluvuissa tarkennetaan sisällöllisesti itseluottamuksen kehittymistä minäpystyvyyden käsitteen avulla,

tarkastellaan oppimista sekä sijoitetaan työhyvinvointiin viittaavat vaikutukset osaksi työhyvinvoinnin teoretisointia. Lisäksi tarkastellaan innovaatioteorioiden teemaa valmentavan johtamisen vaikutuksena.

2.4.1 Minäpystyvyys ja oppiminen

Albert Banduran (1993, 118) mukaan minäpystyvyys vaikuttaa siihen, miten ajattelemme, tunnemme, motivoimme itseämme ja käyttäydymme. Minäpystyvyys on yhteydessä yksilön kykyyn mukautua uusiin olosuhteisiin ja muutoksen. Uuden roolin omaksuminen edellyttää, että yksilö uskoo olevansa kykenevä omaksumaan kyseisen roolin. Minäpystyvyydellä viitataan siis siihen, mihin ihminen uskoo olevansa kykenevä, ei välttämättä siihen mitä hän varsinaisesti tekee. Minäpystyvyys voi kehittyä, kun sitä edeltää aiemmat onnistumisen kokemukset. (Griffin & Hesketh, 2003 67) Dahling ym (2016, 886) mukaan minäpystyvyyden kehittyminen voi olla yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä tutkimuksessa ymmärretään itseluottamuksen ja itsetunnon kehittyminen minäpystyvyyden kehittymisenä. Minäpystyvyys on teoreettisesti täsmällisempi määritelmä ja soveltuu siksi paremmin valmentavan johtamisen teoretisointiin, kuin esimerkiksi itseluottamus.

Pousa & Mathieu (2015, 30) mukaan valmentavalla johtamisella on yhteys minäpystyvyyden kehittymiseen. Tässä tutkimuksessa käytetään termistä self-efficacy suomennosta minäpystyvyys. Termille on esitetty myös vaihtoehtoisia käännöksiä, kuten itsetehokkuus ja tehokkuususkomus (Partanen 2011, 20). Valmentavaa johtajuutta koskevassa tutkimuksessa minäpystyvyys liitetään erityisesti esimiehen alttiuteen astua valmentajan rooliin (Anderson 2013, 261; Ellinger ym 2006, 8). Kuitenkin valmentavan johtamisen vaikutukset viittaavat myös työntekijän itseluottamuksen ja rohkeuden kehittymiseen, mitä voidaan lähestyä minäpystyvyys-käsitteen avulla. Chiesa ym (2016, 1154) mukaan työntekijöitä koskevat organisaatiossa vallitsevat stereotyyptit heijastuvat henkilön minäpystyvyyteen. Esimerkiksi stereotypia, jonka mukaan vanhemmat työntekijät eivät ole yhtä alttiita muutokselle, voi johtaa minäpystyvyyden alentumiseen vanhemmilla työntekijöillä.

Valmentamisen seurauksena yksilön oppimistaidot kehittyvät ja hänestä tulee proaktiivinen oppija. Kun luottamus omiin kykyihin kasvaa, ollaan myös halukkaampia tarttumaan yhä haastavampiin ongelmiin ja ongelmiin ratkaisemiseksi voidaan löytää uusia keinoja. (Redshaw 2000, 107) Gilley ym (2010, 55) mukaan valmentamisen seurauksena työntekijän itseluottamus ja itsetunto voivat vahvistua. Itseluottamuksen kasvu mahdollistaa myös päätöksenteon viemisen mahdollisimman lähelle asiakasta, jos organisaatiolla vain on uskallusta luovuttaa päätösvaltaa alemmas ja madaltaa

hierarkiaa (Burdett 1998, 143). Jos minäpystyvyys on yhteydessä yksilön alttiuteen omaksua uusia rooleja ja tiedämme valmentavan johtamisen yhteydessä minäpystyvyyden olevan yhteydessä alttiuteen omaksua valmentajan rooli, voimme esittää teoreettisen oletuksen, jonka mukaan minäpystyvyys on yhteydessä työntekijän alttiuteen omaksua uusia rooleja. Uusien roolien omaksuminen ja usko omaan ongelmanratkaisukykyyn voivat puolestaan olla yhteydessä organisaation luovuuteen ja kykyyn uudistua.

Aiemmin oppiminen työssä nähtiin organisaation vastuulla olevana asiana, mutta nykyisin jokaisen yksilön nähdään olevan itse vastuussa omasta oppimisestaan. Yksilöiden ottaessa vastuun oppimisesta voi organisaatio antaa tukensa johtamisen ja rakenteiden avulla. (Viitala 2013, 189) Oppimisen edistäminen on valmentavan johtamisen keskeinen tavoite. Oppiminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite vaan asia voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Että voimme ymmärtää oppimista yksilöä koskevana tavoitteena valmentavassa johtamisessa, on tarpeen avata oppimista koskevaa teoreettista keskustelua.

Oppimista tapahtuu työelämässä erilaisissa tilanteissa. Oppiminen voi olla määrämuotoista joko ulkoisen koulutusorganisaation piirissä tai organisaation itsensä järjestämässä koulutustilaisuudessa. Oppimista voi tapahtua myös ilman erillistä suunnitelmaa työn ohessa ja oppiminen voi olla tiedostamatonta. (Viitala 2013, 191-192) Valmentavalla johtamisella viitataan nimenomaisesti ennalta suunnittelemaan työtehtävien käsittelyn yhteydessä vuorovaikutuksen kautta syntyvään oppimiseen. Selkeänä erotuksena tulee pitää erikseen sovittu ja määritelty valmennustilaisuus, jonka tavoitteena on oppiminen.

Oppimisen behavioristiselle suuntaukselle on ominaista jättää mielen sisäiset prosessit vähemmälle huomille ja keskittyä havaittavissa oleviin muutoksiin käytöksessä. Oppiminen on siis käyttäytymisen muutosta ja muuttamista. Oppimisen kannalta keskeistä on ympäristö, ei niinkään oppija. Oppimista edesautetaan vahvistamisella, eli palkkion antamisella. Behavioristiseen ajatteluun kuuluu ympäristön manipulointi, jotta voidaan vahvistaa haluttua käytöstä ja ehkäistä ei-haluttua. (Ruohotie 2000, 109-110) Behavioristisen ajattelun ongelmana voidaan pitää opettajakeskeisyyttä, eli sitä, että opettaja ennalta tietää millainen oppiminen on tarpeellista.

Humanistisen oppimissuuntauksen mukaan ihmisellä on rajattomat kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet ja oppimisen motivaatio on ihmisessä sisäsyntyinen. Humanistiseen suuntaukseen liittyvät myös oletus siitä, että oppimisesta voi seurata muutos ihmisen käyttäytymisessä, asenteessa

ja persoonassa – ihminen voi siis muuntua oppimisen seurauksena. (Ruohotie 2000, 113-115) Humanistista oletusta ihmisen tarpeesta oppia voidaan pitää myös valmentavan johtamisen yhtenä tausta-ajatuksena, kun motivaatioteoreettisen ajattelun ohella näemme ihmisen itse pyrkivän omaehtoisesti oppimaan.

2.4.2 Innovatiivisuus ja työhyvinvointi

Hagenin (2012, 29) mukaan valmentavan johtamisen tuloksena voi syntyä uusia ennakoimattomia tapoja ratkaista ongelmia. Tätä luovaa ongelmanratkaisua voidaan teoreettisesti lähestyä myös innovaatioajattelun näkökulmasta. Seeckin (2008, 248) mukaan innovaatioteoriat etsivät vastausta jatkuvasti muuttuvien markkinoiden tarpeisiin. Organisaatioiden innovatiivisuus ratkaisee pystyvätkö ne tuottamaan uusia ja paranneltuja palveluja ja tuotteita. Innovaatioteorioille on keskeistä, etteivät ne pyri tuottamaan yhtä selkeää vastausta innovatiivisuuden haasteeseen, vaan niissä uusia ratkaisuja etsitään jatkuvasti.

Nykyisin muutosvalmiutta ja joustavuutta pidetään keskeisinä kilpailuedun tuottajia (Stähle ym 2004, 13). Harisalon (2008, 290) mukaan innovaatiotutkimuksen piirissä vallitsee konsensus siitä, että innovatiivisia prosesseja voidaan tavoitteellisesti tutkia ja toisaalta organisaatioiden innovatiivisuutta voidaan suunnitelmallisesti vahvistaa ja kehittää. Innovaatiot ja luovuus voidaan erottaa käsitteellisesti toisistaan, kun luovuus mielletään yksilön kognitiiviseksi prosessiksi ja innovaatiot sosiaalisiksi ihmisten välillä tapahtuvaksi prosessiksi (Stähle ym 2004, 12). Organisaatiossa tuloksina seuraisikin siis innovatiivisuutta, ei luovuutta.

Innovaatioajattelussa voidaan tunnistaa erilaisia innovaatioiden kategorioita. Voidaan puhua perusinnovaatioista, eli innovaatioista, jotka synnyttävät jotain kokonaan uutta. Näitä innovaatioita kutsutaan myös radikaaleiksi innovaatioiksi. Näiden innovaatioiden ohella tunnistetaan myös muokkausinnovaatioita, jotka jollain tavalla muokkaavat tai korjaavat jo aiemmin keksittyä. (Harisalo 2008, 294) Tämän ajattelun valossa esimerkiksi tapa järjestää palvelutuotanto kokonaan uudella tavalla voi olla organisaatiossa perusinnovaatio, kun taas johonkin olemassa olevaan prosessin osaan puuttuminen olisi muokkausinnovaatio.

Organisaation innovaatiokyvykkyyden yhtenä osatekijänä voidaan nähdä yksittäisten työntekijöiden kyvykkyydet ja niiden kehittäminen. Työntekijän innovaatiokyvykkyyteen voi puolestaan vaikuttaa oppimista kehittämällä. (Sunila 2016, 168) Miron ym (2004, 179) mukaan puolestaan yksilöiden

autonominen asema, virheiden sietokyky ja vähäinen sääntely ovat innovatiivisen organisaation tunnusmerkkejä. Lisäksi innovatiivisuutta edistää oppimisen korostaminen organisaatiossa. Kallio ym (2012, 24, 28) mukaan työntekijän minäpystyvyys on yksi osa organisaation innovatiivista kyvykkyyttä, koska työntekijän täytyy olla sekä kyvykäs, että halukas edistämään innovaatioita organisaatiossa.

Innovaatiotutkimuksessa on tunnistettu yksittäisten työntekijöiden vaikutus innovaatioiden syntyyn organisaatioissa. Korkeaa oppimiskykyä pidetään yhtenä innovatiivisen työntekijän tunnuspiirteinä. Lisäksi hyvän itseluottamuksen on tunnistettu ennustavan innovatiivista käytöstä. Koska oppimiskyky on tärkeää innovatiivisuuden kannalta, tulisi organisaatioiden paitsi pyrkiä rekrytoimaan henkilöitä näiden vaatimusten mukaisesti, myös tietoisesti kehittämään näitä kyvykkyyksiä. (Parzefall ym 2008, 169-170) Innovaatioteorioiden ihmiskuvan mukaisesti työntekijällä on tarve oppia ja kehittyä, ei välttämättä oppimisen vuoksi itsessään, vaan myös pysyäksään relevanttina työmarkkinoilla (Seeck 2008, 249).

Työhyvinvointi voidaan nähdä osana hyvinvoinnin kokonaiskäsitettä. Hyvinvointi puolestaan voidaan mieltää yksilön kokemuksesi omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. (Suonsivu 2011, 41) Myös Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2005, 9) näkee työhyvinvoinnin osana hyvinvoinnin kokonaisuutta. Kun määrittelemme työhyvinvoinnin osaksi subjektiivista hyvinvoinnin kokemusta, voimme olettaa myös työhyvinvoinnin olevan subjektiivinen kokemus omasta voinnista ja jaksamisesta työn kontekstissa. Työhyvinvointi henkilökohtaisena kokemuksena puolestaan edellyttää yksilöllistä huomioimista työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä suhdetta kuvaa kehämäisyys: kasvava työmäärä uhkaa työhyvinvointia, mutta toisaalta työhyvinvointi on korkean tuottavuuden edellytys (Viitala ym 2015, 606). Työhyvinvoinnin tutkimus voi katsannosta riippuen painottua esimerkiksi organisaatioiden kehittämisen näkökulmaan tai työsuojelun näkökulmaan (STM 2005, 59). Organisaatio- ja johtamistutkimus on usein soveltavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on pyrkiä kehittämään käytännön työtä, niinpä kiinnostuksena usein onkin työhyvinvointi organisaation kehittämisenä. Tämä näkökulma on omaksuttu myös tässä työssä, jossa ollaan kiinnostuneita valmentavan johtamisen vaikutuksista organisaatiossa. Työhyvinvoinnin portaina tunnettu malli työhyvinvoinnista perustuu Maslowin tarvehierarkiaan ja vahvistaa valmentavan johtamisen luonnetta toimintana, jolla pyritään ihmisen korkeamman tason tarpeiden tyydyttämiseen. Työhyvinvoinnin portaissa ylimmällä tasolla nähdään itsensä toteuttamisen tarve, joka koostuu oman työn hallinnasta ja osaamisen ylläpidosta (Työturvallisuuskeskus 2014).

2.5 Yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen yhteenvetona voidaan todeta, että valmentava johtaminen on esimiehen ja työntekijän välisen suhteen kehittämistä, jonka tavoitteena on työntekijän osaamisen ja itseluottamuksen kehittäminen. Työntekijän kehittämisestä seuraa organisaatiossa tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden kasvua. Logiikaltaan tämä teoreettinen viitekehys seuraa henkilöstöjohtamisen toimivuuden selittämiseen laadittua Guestin (1997) mallia. Guestin mukaan erilaisten henkilöstöjohtamisen (HRM) käytänteiden organisaatiotason vaikutukset tulee ymmärtää monivaiheisena prosessina, jossa valitut käytänteet johtavat HRM-tuloksiin, jotka johtavat muutokseen työntekijöiden käytöksessä, jotka johtavat muutokseen työntekijän tuloksellisuudessa, joka johtaa lopulta organisaatiotasolla mitattaviin tuloksiin, kuten liikevoittoon (Guest 1997, 207). Näin ollen henkilöstöjohtamisen valitun käytänteen ja liikevoiton välistä suoraa yhteyttä voi olla vaikea osoittaa todeksi vaan seurauksien ketju tulee rakentaa pidemmäksi. Tämän tutkimuksen lähtökohta on, ettei valmentavan johtamisen käytänteistä voi piirtää suoraa seurausnuolta organisaatiotason lopputuloksiin ymmärtämättä tämän prosessin eri vaiheita. Näiden eri vaiheiden ja niiden monimutkaisen luonteen tavoittamiseen tarvitaan laaja-alaista, monista lähtökohdista etenevää teoreettista tarkastelua.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON KUVAUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen käytännön toteutus. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan tutkimuksen tieteellisistä lähtökohdista, toisessa luvussa kuvataan aineiston hankinta, kolmannessa analyysin vaiheet ja viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tulee erottaa toisistaan tapaus ja tutkimuksen kohde (Laine ym 2008, 10). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on valmentava johtaminen ilmiönä. Tapauksena on suomalainen kunta, jossa edistetään valmentavaa johtamista. Määrällistä aineistoa voidaan verrata taustapopulaatioon ja siten tehdä yleistyksiä, mutta tapaustutkimuksessa otos ei ole edustava (Laine ym 2008, 12). Tapaustutkimuksen päämäärä onkin ymmärtää tapausta (Laine ym 2008, 12). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda yleistettävää kattavaa lakia tai testata olemassa olevan teorian paikkansa pitävyyttä valitussa tapauksessa. Laadullinen tutkimus voi olla kartoittavaa, jolloin tutkimuksen tavoitteena on kehittää hypoteeseja ja valottaa vähemmän tunnettua ilmiötä (Hirsjärvi ym 2007, 134). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on aineiston avulla kartoittaa valmentavaa johtamista ilmiönä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena tulkita ilmiötä, ei tilastollisen yleistettävyyden luominen (Eskola & Suoranta 2014, 61).

Tapaustutkimukseen voidaan ryhtyä kahdesta eri lähtökohdasta. Voidaan tunnistaa jokin kiinnostava tapaus ja miettiä mistä ilmiöstä tapaus kertoo, eli mikä on tutkimuksen kohde. Toisaalta voidaan myös tunnistaa kiinnostava tutkimuskohde ja etsiä siihen sopivaa tapausta. (Laine ym 2008, 11) Tässä tutkimuksessa on ensin tunnistettu kiinnostava tutkimuskohde (valmentava johtaminen) ja etsitty siihen sopiva tapaus (suomalainen kunta). Tutkimuskohde on valikoitunut tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen ja kokemuksen perusteella. Valmentava johtaminen haastaa sekä esimiestä että työntekijää ja se poikkeaa periaatteeltaan totutusta johtamisajattelusta. Tämä kiinnostus on johtanut tutkimuskohteen valintaan. Tapaus on löytynyt internetistä, kun tutkija on hakenut yleisellä hakukoneella tutkimuskohdetta koskevaa tietoa. Kohteesta kertovan tapauksen huomattuaan tutkija on ottanut yhteyttä kunnan henkilöstösektorin työntekijään ja tiedustellut mahdollisuutta yhteistyöhön. Henkilöstösektorilta saamiensa ohjeiden mukaisesti tutkija on esittänyt tutkimuslupahakemuksen kunnalle ja tutkimusluvan myöntämisen jälkeen on sovittu tapaaminen

mainitun henkilöstösektorin edustajan kanssa. Tapaaminen henkilöstösektorin kanssa toimi tässä tutkimuksessa esitutkimuksena.

3.1.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä tutkimus perustuu tieteelliseen realismiin Anttilan (2007, 67) esityksen mukaan, jossa sosiaalisia ilmiötä tutkiessa emme rajoitu pelkästään havaittavissa olevaan (empirismi) tai ihmismielen rakenteisiin (idealismi) vaan hyväksymme sen mahdollisuuden, että mielestämme riippumattomat oliot voivat olla tosia. Vaikka kyseessä ei ole arviointitutkimus sanan varsinaisessa merkityksessä, voidaan realistisesta arviointitutkimuksesta lainata lähtökohtainen oletus, jonka päälle tutkimus rakentuu. Realistinen tutkimus perustuu ajatukseen, jonka mukaan empiirisesti havaittavat säännönmukaisuudet, jotka ovat perinteisesti yhteiskuntatieteen tutkimuskohteina, ovat sosiaalisten mekanismien tuottamia (Kuorikoski & Ylikoski 2006, 2, 6). Näillä mekanismeilla (mechanism) puolestaan on taipumus tuottaa tiettyjä vaikutuksia (outcome) tiettyjen olosuhteiden vallitessa (context), joiden perusteella puhutaan CMO-mallista (Pawson & Tilley 1997, 76-77). Mekanismin käsite viittaa myös kausaalikäsitukseen, joka realismissa eroaa empirismistä sen suhteen, ettei kausaaliiteettia nähdä tapahtumien välisen säännönmukaisuuden seuraussuhteena vaan mekanismeilla nähdään olevan kausaalisia voimia (Ruonavaara 2008, 40). Mekanismit piilevät todellisuuden rakenteissa ja ne tuottavat havaittavia tapahtumia, vaikka itse mekanismeja ei voi suoranaisesti havaita (Tsoukas 2000, 28). Mekanismit toimivat myös samanaikaisesti, siten että toinen mekanismi voi joissain olosuhteissa estää toista tuottamasta havaittavia tapahtumia (Tsoukas 2000, 29). Valmentavaa johtamisesta ei tässä tutkimuksessa nähdä itsenäisenä vakiintuneena tieteellisenä teoriana, vaan johtamista koskevana ajattelutapana, jonka muotoutumiseen ovat vaikuttaneet monet erilaiset organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulokset sekä vallitseva ajan henki. Tästä lähtökohdasta käsin valmentavaa johtamista pyritään kartoittamaan teoreettisesti, jotta sen selittäminen tai arviointi olisi myöhemmin mahdollista.

3.2 Aineiston kuvaus

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilta yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelussa käsiteltävät aiheet ovat ennalta tiedossa ja ne ovat haastattelijan määrittelemiä (Hirsjärvi ym 2007, 202). Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkimuskysymys koskee ilmiön herättämiä mielikuvia ja kokemuksia. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli päästä

haastattelun aikana epätasmoisten ilmaisujen taakse ja saada lisätietoa tarkentavilla kysymyksillä. Mahdollisuus tarkentavien kysymysten tekoon nähdään yhtenä haastattelun etuna muihin aineistonkeruumenetelmiin nähden (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Haastattelu on valittu aineistonkeruumenetelmäksi myös luotettavuuden takia. Haastateltaville ollaan haluttu antaa mahdollisimman suuri vapaus kertoa omin sanoin tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä ja tarkentaa käsitteitä ja termejä vasta sitä mukaa, kun haastateltava niitä itse esittää. Tällä valinnalla on pyritty välttämään tutkijan esioletusten syöttäminen sisään aineistoon, jotta aineisto kuvaisi mahdollisimman autenttisesti haastateltavien ajatuksia.

Haastateltaviksi on valikoitunut kunnassa työskenteleviä esimiehiä. Haastateltavaksi valikoitui henkilöitä vapaaehtoisuuden perusteella. Haastattelut henkilöt edustavat kattavasti eri kunnan toimialoja. Kaikille kunnan esimiesasemassa toimiville henkilöille lähetettiin liitteen 1 mukainen kutsukirje, johon pyydettiin vastausta sähköpostitse. Kutsukirje on lähetetty organisaation sisäisen tiedottajan toimesta, jotta sähköposti koettaisiin luotettavammaksi ja näin vaikutettaisiin haastateltavien rekrytointiin positiivisesti. Kaiken kaikkiaan viestiin vastasi 7 henkilöä. Yhden henkilön kanssa haastattelua ei saatu järjestettyä tutkimuksen toteutuksen kannalta mielekkäässä aikataulussa. Muut 6 henkilöä haastateltiin 28.3. – 5.4.2017 välisenä aikana kunkin henkilön työhuoneessa kasvokkain. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja niiden sisältö kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelutallenteiden yhteenlaskettu kesto oli yhteensä 3h 47min 12sek. Lyhin tallenne oli 32min 35sek ja pisin 45min 25sek. Litteroituja tekstisivuja oli yhteensä 62. Kaikki haastateltavat rekrytoitiin tutkimukseen vapaaehtoisuuden perusteella. Kutsuviestissä oli maininta haastattelun koskevan valmentavaa johtamista, joten on oletettavaa, että haastateltaviksi valikoitui vapaaehtoisuuden perusteella henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita aiheesta. Haastateltaville ei lähetetty ennen haastattelua haastattelurunkoa tai ennakkotehtävää. Tällä pyrittiin välttämään haastattelujen ohjaamista teoriasta käsin kohti odotettavia ennako-oletuksia. Haastattelujen tavoitteena oli saada aineistosta mahdollisimman aidosti esimiesten ajatuksia kuvaava.

Haastattelut etenivät pääsääntöisesti saman kaavan mukaisesti. Haastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä 2. Haastattelukysymyksiä ei kaikissa haastatteluissa kysytty sanatarkasti rungon mukaisesti, mutta yhtenevää kaikille kysymyksille oli se, ettei teoriaan viittaavia ilmaisuja sisällytetty kysymyksiin, vaan kysymykset pidettiin avoimena. Kaikki haastattelut alkoivat yleisillä kysymyksillä, joiden tarkoituksena on rikkoa jäätä ennen varsinaista haastattelua. Alkuun haastateltavilta kysyttiin helppoja omaan työhistoriaan liittyviä kysymyksiä, jotka eivät edellytä erityistä pohdintaa. Tämän jälkeen edettiin laajaan kysymykseen mitä valmentava johtaminen sinulle

tarkoittaa ja tarkennettiin tarvittaessa haastateltavan esittämiä vastauksia. Jos esimerkiksi haastateltava vastasi valmentavan johtamisen tarkoittavan ”potentiaalin hyödyntämistä” pyydettiin haastateltavaa tarkentamaan, mitä hän tarkoittaa potentiaalin hyödyntämisellä. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin valmentavan johtamisen oletetuista vaikutuksista, riippuen siitä aloittiko haastateltava kysymykseen vastaamisen organisaation vai yksilön näkökulmasta, pyydettiin haastateltavaa tarkentamaan molemmista näkökulmista. Kolmantena osiona haastateltavia pyydettiin kertomaan valmentavan johtamisen koetuista edellytyksistä. Lopuksi pyydettiin kertomaan jostain tosielämän tilanteesta, jossa haastateltavan mukaan ilmenee valmentavan johtamisen toteutuminen. Viimeisenä kysymyksenä esitettiin haastateltaville mahdollisuus esittää huomioita, korjauksia tai jokin aiemmin sanomatta jäänyt ajatus. Haastatteluaineistossa on havaittavissa Eskola & Suorannan (2014, 63) mukainen samankaltaistuminen, jossa aineisto pystyy tuomaan esiin ilmiötä koskevan teoreettisen peruskuvion.

3.3 Analyysin kuvaus

Sisällönanalyysissä tunnistetaan kolme perinteistä tapaa: induktiivinen (aineistolähtöinen), deduktiivinen (teorialähtöinen) ja teoriaohjaava (abduktiivinen) analyysi. Teoriaohjaava analyysi voi edetä kuten aineistolähtöinen analyysi, mutta siinä teoria on erilaisessa suhteessa sen synnyttämiin tuloksiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet (luokat, kategoriat, teemat) muodostuva aineistosta käsin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet muodostuvat niin ikään aineistosta käsin, mutta niiden syntyä ohjaa jo ennalta tiedetty teoreettinen sisältö. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Abduktiivisessa analyysissä voidaan liikkua teoreettisen ja empiirisen tason välillä tutkimuksen edetessä (Anttila 2007, 62). Puhtaalla aineistolähtöisellä analyysillä voidaan viitata myös grounded theory –menetelmään, jossa pyritään sulkemaan pois aiheesta ennalta tiedetyn vaikutus ja tuottamaan uutta teoriaa aineistosta käsin (Airaksinen 2009, 679). Vastaavasti teorialähtöisessä analyysissä aineistoa analysoidaan aikaisempaan tutkimukseen perustuvista teoreettisista käsitteistä käsin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Tämä tutkimus on toteutettu teoriaohjaavalla analyysimenetelmällä.

Analyysi on edennyt aineistolähtöisesti, mutta analyysissä on tarkoituksellisesti etsitty teorian ohjaamia ennako-oletuksia, jotka tässä tapauksessa tarkoittavat tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset ovat siis muotoutuneet ilmiöstä ja aiheesta jo ennalta tiedettyinä teoreettisina rakenteina, jotka myös väistämättä ohjaavat aineiston analyysiä. Lisäksi lähtöasetelma, jossa

tutkittava ilmiö on teoreettinen rakennelma, pakottaa tutkijan lähestymään aihetta teorian ohjaamana. Lisäksi analyysin loppuvaiheessa aineistosta nousevia käsitteitä verrataan teorian tuottamiin käsitteisiin ja näistä muodostetaan synteesi.

Aineistolähtöisessä analyysissä tunnistetaan kolme vaihetta: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan puhtaaksi kirjoitetun aineiston tiivistämistä siten, että epäolennainen karsitaan pois. Pelkistäminen voidaan tehdä joko litteroimalla aineisto tutkimustehtävän mukaisesti tai koodaamalla aineistosta tutkimustehtävän kannalta kiinnostavina pidetyt ilmaukset. Koodaaminen tehdään analyysiyksiköittäin. Ennen koodaamisen aloittamista tulee valita tutkimustehtävän kannalta mielekäs analyysiyksikkö. Analyysiyksiköllä tarkoitetaan esimerkiksi yksittäistä sanaa, lausetta, lauseen osaa tai ajatusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111-112) Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä on käytetty ajatusta kuvaavaa ilmausta, joka voi haastateltavasta riippuen olla pidempi tai lyhyempi. Joissain tapauksissa ajatusta kuvaava ilmaus voi olla lyhyt ja suoraviivainen:

”silleen että ei anneta valmiita vastauksia”

Ilmaus kuvaa valmentavaa johtamista käytännössä ja se on tunnistettu aineiston koodaamisessa.

”valmentava johtajuus se ikään kun auttaminen siihen näkemään jotain enemmän kuin tota vaan se, että minä nyt tässä kerään näitä kiviä, että kykenee näkemään sen että tässähän rakennetaan sitä temppeleitä tai mitä nyt sitten tehdäänkään et jokaisen tehtävällä on joku mielekkyys niin se on tota äärimmäisen tuloksellista ja tehokasta”

Tämä ilmaus puolestaan kuvaa valmentavan johtamisen oletettua vaikutusta. Ilmaus on yllä autenttisessa muodossaan eli alkuperäisilmauksena (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112). Autenttisella ilmaisulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ilmaisua sellaisessa muodossa, jossa se esiintyy aineistossa haastateltavan sanomana. Alkuperäisilmaukset on koodauksen yhteydessä tiivistetty pelkistetyiksi ilmauksiksi.

Analyysiyksiköt koodattiin aineistosta esiin kolmesta tutkimuskysymyksestä käsin. Tämä valinta on tehty Alasuutarin (1999, 40) ajatuksen mukaisesti siten, että aineistosta jäsennetään tietystä näkökulmasta (tutkimuskysymys) käsin ja etsitään kerrallaan vastausta vain tiettyyn kysymykseen. Ensimmäisenä aineistosta etsittiin ilmaisuja, jotka ilmentävät valmentavaa johtamista konkreettisena käytännön toimintana. Koodaamisessa huomioitiin ainoastaan tekemistä kuvaavat ilmaukset. Nämä havainnot koodattiin pelkistettyinä ilmauksina ja niille jokaiselle annettiin nimi, joka on muotoa esimerkiksi H1.2.3. Tässä H1 tarkoittaa haastattelun järjestysnumeroa, 2 tutkimus- tai

koodauskysymystä ja 3 koodatun ilmaisun järjestysnumeroa. Näin jokaiselle ilmaisulle tunnistettiin yksilöllinen nimi. Tutkimuskysymyksiä esitettiin aineistolle yhteensä 3. Ensin etsittiin käytäntöjä kuvaavia ilmaisuja, toiseksi valmentavan johtamisen oletettuja vaikutuksia kuvaavia ilmaisuja ja kolmanneksi koettuja edellytyksiä kuvaavia ilmaisuja. Kutakin tutkimuskysymystä varten aineisto käytiin läpi ja poimittiin tutkimuskysymykseen viittaavat ilmaisut. Kaikki koodatut ilmaisut nimettiin edellä kuvatulla tavalla ja järjestettiin haastatteluittain excel-tiedostoksi, kutakin tutkimuskysymystä varten omaan taulukkoonsa. Koodaamisen kanssa saman aikaisesti alkuperäisilmaukset tiivistettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi myöhempien työvaiheiden helpottamiseksi. Ilmaisun pelkistämisessä pyrittiin välttämään tulkintaa ja tuottamaan alkuperäisilmauksen sisältö mahdollisimman muuttumattomana pelkistetyksi. Luokittelevassa sisällönanalyysissä havaintoja voidaan tehdä myös rivien välistä (Anttila 2007, 120). Esimerkiksi alla oleva alkuperäisilmaus pelkistettiin ”uuden idean synnyksi” valmentavan johtamisen oletettuna vaikutuksena.

”mut sielt nousee työyhteisöstä, että hei me huomattiin tämmönen ja meitä kiinnostais tää, lähettäis kokeileen”

Aineiston klusterointi eli ryhmittely tarkoittaa koodauksen tuloksen syntyneiden pelkistettyjen ilmausten lukemista ja samankaltaisuuksien tunnistamista. Tunnistetut samankaltaisuudet ryhmitellään ja niistä muodostuu luokkia. Luokille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Luokitteluyksiköt voivat muodostua esimerkiksi ilmiön ominaisuuksien tai piirteiden perusteella. Luokittelun seurauksena aineisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113) Luokittelua voidaan kutsua myös havaintojen yhdistelemiseksi (Alasuutari 1999, 40). Tässä tutkimuksessa luokitteluyksiköiden muodostuminen oli riippuvainen siitä, mistä tutkimuskysymyksestä käsin aineistoa analysoitiin. Luokitteluyksiköt muodostuivat ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta samankaltaista toimintaa kuvaavien ilmaisujen perusteella aineistolähtöisesti. Nämä luokat syntyivät esimiehen toiminnasta käsin. Valmentavan johtamisen edellytyksiä koskevassa osuudessa luokitteluyksiköt muodostuivat ensin yläluokkina riippuen siitä ketä, edellytyksen uskottiin koskevan. Samaa logiikkaa noudatettiin oletettuja vaikutuksia koskevassa osiossa, jossa ensin tunnistettiin mihin vaikutus viittaa ja tämän jälkeen luokittelua jatkettiin tunnistamalla vaikutusten samankaltaisuutta. Luokkia kuvataan myös teeman-käsitteellä. Lopullisina raportoituina luokkina syntyi sekä itsenäisiä luokkia, joiden sisältä ei tunnisteta alaluokkia ja joita ei voida liittää muihin luokkiin, sekä yläluokkia jotka kuvaavat yhtenäistä teemaa ja jonka sisältä voidaan tunnistaa saman teeman eri ulottuvuuksia kuvaavia alaluokkia. Esimerkkinä tästä on henkilökohtaisen kasvun yläluokka, jonka sisältöä eritellään neljän eri alaluokan avulla. Aineiston luokittelu tehtiin tässä tutkimuksessa excel-taulukon avulla. Kukin koodauksen perusteella luotu taulukko luokiteltiin

erikseen omana kokonaisuutenaan. Kaikki pelkistetyt ilmaukset koottiin yhdeksi listaksi ja niistä alettiin muodostaa luokkia samankaltaisuuden perusteella. Käytäntöjä koskevasta aineistosta poimittiin esimerkiksi kaikki ratkaisujen antamisesta pidättäytymistä koskevat ilmaisut ja koottiin ne omaksi luokakseen. Vastaavasti toimittiin vastuun ja mahdollisuuksien jakamiseen liittyvien ilmaisujen kanssa. Edellytyksiä ja vaikutuksia koskevissa osioissa listasta eroteltiin ensin ilmaisut sen perusteella, kehen osapuoleen niiden ajatellaan liittyvän, eli ajatellaanko edellytyksen viittaavan esimiehen vai työntekijän ominaisuuksiin tai oletetaanko vaikutuksen näkyvän työntekijässä vai organisaatiossa.

Aineiston abstrahoinnissa luodaan teoreettisia käsitteitä aineistosta tunnistettuja luokkia yhdistelemällä. Edellä kuvattu luokittelu ja abstrahointi limittyvät kuitenkin työvaiheina toisiinsa ja luokittelua voidaan pitää abstrahoinnin esiasteena. Abstrahoinnissa empiirisestä aineistosta tunnistettuja luokkia verrataan teoriaan ja esitetään lopuksi näitä tietolähteitä yhdistämällä ilmiötä kuvaava malli. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114-115) Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteen olevaa ilmiötä eli valmentavaa johtamista. Niinpä tutkimuskysymyksissä ilmiötä lähestytään ilmiön kokijan, eli haastateltavien näkökulmasta perehtymällä siihen miten heidän mukaansa valmentava johtaminen toteutuu käytäntöinä, mitä edellytyksiä sen toteutumisella koetaan olevan ja mitä vaikutuksen sen toteutumisella oletetaan olevan. Näistä subjektiivisista kokemuksista kerätyt ilmaisut on luokittelun myötä tiivistetty teemoiksi. Syntyneitä teemoja verrataan lopuksi aikaisempaan aihetta koskevaan tutkimukseen eli teoreettiseen viitekehukseen. Tavoitteena on Anttilan (2007, 62) mukaan ilmiön mallintaminen empirian ja teorian vuoropuhelun avulla.

3.4 Luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin ohjeena käytetään neljää ulottuvuutta Tuomi & Sarajärven (2002, 136-137) mukaan. Vastaavuuden näkökulmasta tutkimustulosten esittämisessä on käytetty runsaasti lainauksia aineistosta, jolloin lukija voi arvioida tutkijan tekemiä luokitteluja ja lopullisen konstruktion vastaavuutta haastateltavien omiin sanoihin. Riippuvuudella (dependability) tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamista yleisten tieteellisten periaatteiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärven (2002, 136-137). Näitä periaatteita on pyritty tämän tutkimuksen laatimisessa toteuttamaan. Siirrettävyyden kriteerillä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimustulokset voidaan siirtää johonkin toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärven 2002, 136-137). Toiseen kontekstiin siirtämisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saataisiinko jossain toisessa kunnassa tehdyistä

vastaavista haastatteluista samankaltaisia tuloksia. Tulosten siirrettävyydestä ei voi olla täyttä varmuutta, mutta ottaen huomioon tutkimustulosten yhteneväisyyden muuhun tutkimuskirjallisuuteen nähden, voidaan ajatella tutkimustulosten olevan siirrettävissä. Siirrettävyyden ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeinen arvioitava kriteeri on myös informanttien eli haastateltavien asema suhteessa tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valikoitui henkilöitä jotka ovat kiinnostuneita tutkittavasta ilmiöstä ja työskentelevät kunnassa joka edistää valmentavaa johtamista omassa organisaatiossaan. Tämä kontekstitekijä voisi merkittävästi vaikuttaa tulosten siirrettävyyteen, koska organisaatiossa jossa ilmiön tuntemus olisi niukempaa, vastaavia tuloksia ei välttämättä saataisi. Vahvistettavuuden ja vahvistuvuuden (confirmability) kriteeriä voidaan noudattaa sekä tutkimustuloksen vahvistuvuudelle suhteessa muihin vastaaviin tutkimuksiin tai tutkija voi esittää tutkimuksen etenemisen lukijalle niin, että lukija voi arvioida tehtyjä päätelmiä aineiston valossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 136-137). Tämän tutkimuksen vahvistuvuutta tukee tutkimustuloksia vastaavien tulosten tunnistamien muista tutkimuksista. Samankaltaisuuksien tunnistamisen ohella erot muissa tutkimuksissa saavutettuihin tuloksiin on esitetty tutkimustulosten esittämisen yhteydessä. Tulosten esittämisen yhteydessä esitetään paljon lainauksia, joiden perusteella lukija voi arvioida ensinnäkin luokittelun perusteita ja näiden luokkien perusteella tehtyjä johtopäätöksiä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitetään ensin vastaten kuhunkin alakysymykseen ja lopuksi esitetään yhteenveto tuloksista. Alaluvussa 4.1 esitetään tutkimustulokset valmentavan johtamisen ilmenemisestä käytännön toimintana, alaluvussa 4.2 esitetään valmentavaan johtamisen toteuttamisen koetut edellytykset ja alaluvussa 4.3 valmentavan johtamisen vaikutuksia koskevia uskomuksia. Lopuksi alaluvussa 4.4 tehdään yhteenveto tuloksista. Kussakin luvussa esitetään ensin aineistosta nouseva teemoitus ja jako luokkiin. Luokittelun jälkeen tuloksia verrataan aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehukseen. Vaikka tutkimus ei ole luonteeltaan määrälliseen aineistoon perustuva, on jokaista teema koskeva esiintymistiheys esitetty taulukkona kussakin luvussa. Tällä ratkaisulla ei ole tarkoitus lisätä ilmiön teoretisoinnin todistusvoimaa vaan pyrkiä osoittamaan havaintojen jakautumisen painopisteet.

4.1 Valmentava johtaminen käytännössä

Tässä luvussa esitetään empiirisestä aineistosta tehdyt havainnot, jotka kuvaavat valmentavaa johtamista käytännön toimintana ja tekoina. Aineiston analyysissä tunnistettiin yhteensä 101 ilmausta, joilla esimiehet kuvasivat valmentavan johtamisen ilmentymistä käytännössä. Näistä ilmauksista muodostettiin teemojen perusteella yhteensä 11 alaluokkaa. Muodostuneiden alaluokkien ohella tutkimustuloksissa esitetään mihinkään luokkaan kuulumattomat havainnot, eli havainnot jotka eivät sijoitus mihinkään alaluokkaan ja esiintyvät aineistossa yksittäisinä ilmaisuina. Näistä havainnoista ei muodostettu omaa alaluokkaansa, koska ilmaisut esiintyivät vain yhden haastateltavan mainitsemina. Muodostuneet alaluokat on teoriaan vertaamisen jälkeen jaettu kahteen kategoriaan: mahdollistaviin ja voimaannuttaviin käytänteisiin. Kuviossa1 on esitetty esiintymistiheyden mukaisessa järjestyksessä aineistosta tunnistetut alaluokat.

| | |
|--|-----|
| Keskustelu | 15 |
| Kannustaminen ja tukeminen | 15 |
| Ajatteluun kannustaminen | 12 |
| Ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen | 11 |
| Vastuun ja mahdollisuuksien antaminen | 9 |
| Tavoitteen asettaminen | 8 |
| Läsnäolo ja kuunteleminen | 6 |
| Kysyminen | 6 |
| Johtaja resurssina | 6 |
| Hierarkkisuuden madaltaminen | 5 |
| Yhdessä tekeminen | 4 |
| Muut | 4 |
| | 101 |

Kuvio 1. Valmentava johtaminen käytännössä.

Keskustelu

Keskustelun merkitys valmentavan johtamisen toteuttamisessa ilmenee aineistossa selkeästi. Näiden havaintojen perusteella valmentavaa johtaminen näyttäytyy diskursiivisena käytäntönä, jossa toiminnan paikka on esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu. Keskustelua koskevista ilmauksista voidaan havaita myös keskustelulle järjestettävän ajan merkitys esimiesten ajatuksissa. Aineiston perusteella keskustelu voi tapahtua epämuodollisesti niin sanottuina käytäväkeskusteluina tai virallisemmassa muodossa palaverien yhteydessä. Esimerkkejä keskustelusta valmentavan johtamisen käytäntönä ovat:

H1.1.6 ”...lähenee sellaista tasavertaista vastavuoroista vuoropuhelua myös se johtaminen”

H2.1.20 ”se on se mun rooli, että tuo niitä keskustelun aiheita”

H4.1.19 ”meet vain rupattelemaan tuonne huoneeseen”

H5.1.4 ”otetaan se aika ja käydään sitä keskustelua, miten itse hoitais”

Kannustaminen ja tukeminen

Kannustamisen ja tukemisen alaluokka kuvaa esimiehen toimintaa, jolla hän tukee ja kannustaa työntekijöitään. Aineistossa erityisesti yhden haastateltavan osalla tukemisen ja kannustamisen teema korostuu, mutta se esiintyy muissakin haastatteluissa. Tähän teemaan lasketaan sisältyväksi myös ne ilmaisut, jotka kuvaavat tunnustuksen jakamista työntekijöille. Kannustamisen ja tukemisen on tunnistettu omaksi alaluokakseen ja siitä voidaan pitää esimerkki-ilmaisuina:

H3.1.1 ”ja nähdä aina se, että missä ja miten sitä tulis kannustaa ja tukea että se paras sieltä tulee esiin”

H5.1.9 ”niin, niinku sellasta kannustamista”

H3.1.10 ”et sä osaat niinku tukea ja kannustaa”

H6.1.8 ”sit se johtaja voi siit siirtyä syrjään eikä ota itselleen kunniaa siitä asiasta”

Ajatteluun kannustaminen

Valmentavan esimiehen toimintaa kuvataan erilaisin ajattelemiseen kannustavin ilmauksin. Esimies voi pyrkiä kannustamaan alaistaan ajattelemaan erilaisista lähtökohdista. Joskus kyse voi olla vaihtoehtoisten toimintamallien vertailusta, joskus ennako-oletusten kyseenalaistamisesta. Ajatteluun kannustaminen sisällyttää myös havainnot, joissa esimies kannustaa alaistaan tekemään itsenäisiä ratkaisuja. Nämä kaikki työntekijän ajattelun stimulointiin liittyvät ilmaukset on kerätty yhteen alaluokkana. Ajatteluun kannustamiseen viittaavia esimerkkejä ovat:

H1.1.2 ”mutta kysymykset voi myös niinku johdottaa sitä ihmistä pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja”

H2.1.4 ”oon antanu, te saatte koko aika mieltä ja kehittää ja lähtee toimiin”

H4.1.14 ”tän tyyppisiä ratkasuja pyritään kannustamaan, että mieltikää nyt eri vaihtoehtoja ja arvioikaa ne ja sitte perustelkaa, että miks just tämä”

H6.1.6 ”jotenkin osaltaan oivalluttaa ihmistä, että se ihminen oivaltaa itse sen”

Ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen

Tutkimusaineistossa esimiehet kuvaavat yhtenä selkeänä valmentavan johtamisen käytännön tekemisenä valmiiden ratkaisujen tai vastausten antamisesta pidättäytymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun työntekijä lähestyy esimiestä ongelman kanssa, sen sijaan että esimies kertoisi suoraan ratkaisun työntekijälle, hän pyrkii saamaan työntekijän miettimään itse ratkaisua ongelmaan. Tutkimusaineistosta myös ilmenee, että esimiehillä on kiusaus antaa ratkaisu valmiina omaan kokemukseensa pohjautuen, mutta pidättäytyvät tästä valmentavan johtamisen periaatteen nimissä. Ilmaisuja jotka kuvaavat tätä alaluokkaa ovat esimerkiksi:

H5.1.5 ”ei nyt heti sanota, että no mä tekisin tälleen”

H4.1.4 ”ei kerrota vastauksia suoraan”

H2.1.5 ”mä en mee sanoon, että tehkää näin tai näin”

H1.1.4 ”koitan edesauttaa ongelmien ratkaisua niinku siinä vuorovaikutuksen keinoin kuin että minä teen ensisijaisesti niitä ratkaisuja”

Vastuun ja mahdollisuuksien antaminen

Antamalla vastuuta ja mahdollisuuksia työntekijälle esimies voi auttaa tämän kehittymistä. Vastuut voivat tarkoittaa konkreettisia uusia tehtävänantoja tai haasteita, mutta myös laajemmassa abstraktimmassa mielessä vapauden antamista työntekijälle hoitaa nykyiset tehtävät haluamallaan tavalla. Vastuun ja mahdollisuuksien antamisen alaluokkaa viittaa myös työntekijöiden osallistamiseen, mutta koska osallistaminen voi tarkoittaa muutakin kuin tehtäväkeskeistä ajattelua (esimerkiksi päätöksentekoon sisällyttämistä) nimettiin tätä toimintaa kuvaava alaluokka vastuun ja mahdollisuuksien antamiseksi, jota kuvaavia ilmaisuja ovat:

H4.1.2 ”se on enemmän sitä vastuuksien ja vapauksien ja velvollisuuksien sitten jakamista sinne alaspäin”

H3.1.11 ”että sulle mä annan tilaa enemmän, täs on tää otsikko, mene ja tee paras”

H2.1.16 ”että hän kertoo vaikka itse, että mä haluan tästä vielä tehdä tämmösen jutun, niin se sopii”

Tavoitteen asettaminen

Tavoitteita koskeva alaluokka on nimetty tavoitteen asettamiseksi. Tähän alaluokkaan kuuluu ilmaisuja jotka kuvaavat esimerkiksi tavoitteen selkiyttämistä tai kirkastamista. Tavoitteen asettamisella viitataan aineistossa tavoitteen asettamiselle sekä työyhteisölle, että yksittäiselle työntekijälle. Aineistossa tavoitteiden asettamisella ei viitata ensisijaisesti muodolliseen tavoitteen asettamisen esimerkiksi suhteessa tulospalkkaukseen vaan työyhteisölle yhteisten tavoitteiden viestinnästä. Esimerkki-ilmauksia tavoitteen asettamisesta ovat:

H6.1.14 ”...jossa mä niinku sanon, että mikä on nyt tärkeää, mikä nyt meille on työyhteisönä tärkeää”

H2.1.1 ”ylläpitää sitä keskustelua, että mikä on olennaista”

H3.1.4 ”se pitää mun mielestä niinku sanottaa se tavote, sillai että, että kaikki sen ymmärtää”

H4.1.20 ”se pitää niinku alleviivata just niinku sitä selkeyttä siinä tavoitteen asettelussa”

Läsnäolo ja kuunteleminen

Läsnäolo ja kuunteleminen tunnistettiin aineistosta omana itsenäisenä teemanaan ja ne muodostavat siten yhden alaluokan. Läsnäololla ja kuuntelemisella tarkoitetaan sellaisia toimintaa kuvaavia ilmaisuja, joilla esimies ilmaisee tekevänsä itsensä saavutettavaksi työntekijälle ja on valmis kuuntelemaan. Tähän luokkaan sisältyy myös ilmaisu ajankäytön hallinnasta, jonka mukaan esimiehen tulee varmistua omassa ajankäytössään siitä, että aikaa jää riittävästi työntekijöille. Läsnäolo ja kuunteleminen on yhdistetty teemana samaksi luokaksi, koska aineistossa niillä kuvataan esimiehen saavutettavuuden tuntua työntekijälle. Esimerkkipoimintoja aineistosta tästä alaluokasta ovat:

H2.1.11 ”mä en sit sano koskaan et nyt mä en ehdi”

H3.1.15 ”siin täytyy niinku hyvin vahvasti olla ja kuulla sitä missä mennään”

H4.1.17 ”että oot valmis sitten myös kuuntelemaan”

Kysyminen

Konkreettinen toimintaa ja tekniikkaa kuvaava valmentavan johtamisen muoto on kysymysten kysyminen. Kysymyksiä kysymällä voidaan saada aikaan ajattelua ja se on sikäli rinnasteinen ajatteluun kannustamisen alaluokan kanssa. Kysymistä pidetään kuitenkin omana alaluokkana, koska ajatteluun kannustaminen voi tapahtua muillakin keinoilla kuin kysymyksiä käyttämällä. Esimerkkejä ilmauksista jotka viittaavat kysymysten käyttöön valmentavassa johtamisen tekniikkana ovat:

H6.1.10 ”miten mä teen niitä kysymyksiä jotka auttaa sitä työntekijää oivaltamaan”

H4.1.7 ”haetaan jonkun tietynlaisen kysymyksenasettelun kautta sitä ratkaisua”

H1.1.7 ”ajattelisin, että valmentavan johtajan työkalupakissa niin yks keskeisin väline on hyvät kysymykset”

Johtaja resurssina

Esimies voi auttaa työntekijän kehittymistä myös toimimalla resurssina. Resurssina toimiminen viittaa käytökseen, jolla esimies joko poistaa esteitä tai tuottaa työntekijän käyttöön resursseja kuten esimerkiksi tietoa. Esimies voi toimia myös resurssina työntekijälle auttamalla tätä konkreettisesti esimerkiksi tiedon tuottamisessa. Esimerkkejä jotka ilmaisevat resurssina toimimisesta ovat:

H6.1.2 ”johtaja ei ainakaan ole este kehitykselle”

H2.1.18 ”autan etsimään tietoa”

Hierarkkisuuden madaltaminen

Hierarkkisuuden madaltamisen teema viittaa sellaiseen käyttäytymiseen, jolla esimies pyrkii edistämään organisaatiossa koettua matalaa hierarkiaa. Tähän teemaan sisältyy käytäntöjä, joilla esimies joko vahvistaa työntekijän tunnetta omasta pätevyydestään (ja näin asettaa esimiehen ja työntekijän samalle viivalle) tai vaihtoehtoisesti esimies tunnustaa avoimesti oman epäonnistumisensa. Hierarkiaa madaltavana nähdään myös avoin tiedon välittäminen alemmille organisaatiotasoinne tai kaksisuuntaiseen palautteen antamiseen kannustaminen. Hierarkkisuuden madaltaminen voidaan nähdä myös toiminnan tuloksena, mutta aineistossa teema korostuu vahvemmin käytännön toiminnan kuvausten kautta. Hierarkkisuuden teemaa kuitenkin sivutaan sekä toivottuna tuloksena, että osaltaan myös valmentavan johtamisen edellytyksenä. Esimerkkejä hierarkian madaltamisesta aineistossa ovat:

H4.1.16 ”että sä myös pystyt myöntämään, että alainen on oikeassa ja sinä oot väärässä”

H5.1.11 ”mä oon ihan varma että sä tiedät tästä asiasta vähintäänkin yhtä ja paljon enemmänkin [kuin minä]”

H6.1.16 ”altistaa itsensä siihen...ja kerron tosi avoimesti, et tää meni kuulkaa nyt täysin pieleen”

Yhdessä tekeminen

Yhdessä tekemisen teema pitää sisällään ne ilmaisut, joilla esimiehet kuvaavat yhdessä työntekijän tai työntekijöiden kanssa tapahtuvaa toimintaa. Yhdessä tekeminen on lähellä läsnäolon ja kuuntelemisen teeman kanssa. Yhdessä tekeminen kuitenkin kuvastaa vuorovaikutuksellisuutta, jossa esimies osallistuu yhdessä työntekijän kanssa ongelman ratkaisemiseen tai työstämiseen, kun taas läsnäolon ja kuuntelemisen teemassa korostuu työntekijän tunne esimiehen saavutettavuudesta. Toiminta voi olla yhdessä pohtimista, yhdessä tekemistä tai yhdessä keskustelemista.

H6.1.1 ”mut et pääsääntösestihän valmentavas johtajuudes on kyse siitä, että on niinku hyvin vahva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, ja tehdään yhdessä ja ollaan siinä”

H4.1.11 ”me ollaan aikaisemmin puhuttu, että näitä voidaan funtsia yhdessä”

H5.1.18 ”yhdessä kun asia nostettiin esiin, niin käytiin sitä keskustelua”

H6.1.9 ”mennään rehellisesti ja rohkeesti päin sitä ongelmaa, ja puhutaan siitä yhdessä, mietitään missä täs on kyse”

Muut

Lisäksi aineistossa nousi esiin kaksi havaintoa, jotka tulee sisällyttää tuloksiin. Yksi haastateltavista mainitsi sekä palautteen antamisen, että sen pyytämisen alaiselta valmentavan johtamisen käyttäytymisenä. Sama esimies myös mainitse esimerkin näyttämisen yhtenä valmentavan johtajan toimintatavoista. Nämä havainnot jäivät kuitenkin aineistossa yksin, eikä niitä tästä syystä esitetä omina alaluokkina.

4.1.1 Teoriaan vertaaminen

Aineistosta tehtyjen havaintojen vertaaminen kahteen valmentavan johtajan käytänteitä teoretisoivaan tutkimukseen paljastaa selkeitä yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Samat teemat ja perusajatukset näyttävät kuitenkin toistuvan aineistossa sekä Ellinger & Boström (1999) että Beattie (2006) tekemän luokituksen perusteella. Teoriaan vertaaminen suoritetaan tässä tutkimuksessa asemoimalla aineistosta tunnistetut alaluokat ensin suhteessa Ellinger & Boströmin luokitukseen ja sitten Beattien luokitukseen. Lopuksi esitetään vertailun yhteenvedo

Voimaannuttavaan klusteriin sisältyvää käyttäytymistä ovat työntekijän oivalluttaminen, resurssina toimiminen, työntekijän vastuuttaminen ja valmiiden ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen. Oivalluttamiseen rinnastettavia luokkia ovat tässä tutkimuksessa kysyminen ja ajatteluun kannustaminen. Ellinger & Boström (1999, 759) kuvaavat oivalluttamisen luokassa esimiehen käytöstä, jossa ajatuksia herättävillä kysymyksillä saadaan työntekijä itse etsimään ratkaisua kysymykseen. Kun tässä tutkimuksessa havaittiin esimiesten kertovansa sekä tavastaan esittää kysymyksiä, he myös kuvasivat kannustavansa työntekijöitä miettimään itsenäisesti ratkaisuja. Tämä havainto puolestaan viittaa oivalluttamisen kahtalaiseen luonteeseen: ensinnäkin esimies voi aktiivisesti edistää työntekijän oppimista johonkin tiettyyn ongelmaan liittyen ja toiseksi esimies voi ylläpitää ja luoda kulttuuria, joka kannustaa työntekijöitä itsenäisyyteen.

Ellinger & Boström (1999, 759) mukaan resurssina toiminen viittaa esimiehen käytökseen, jolla hän poistaa oppimisen esteitä tai antaa työntekijälle tarvittavia resursseja, kuten tietoa. Tätä luokitusta vastaavia ilmaisuja löytyy aineistosta alaluokasta johtaja resurssina. Teoria on vaikuttanut tämän alaluokan nimeämiseen, eikä siksi ole sattumaa, että aineiston ja teorian väliltä löytyy selkeä

samankaltaisuus. Huomion arvoista kuitenkin on, että sisällöllisesti tästä aineistosta tehdyt havainnot vastaavat Ellinger & Boströmin käyttämiä esimerkkejä: sekä tiedon tuottaminen, että kehittymisen esteiden poistaminen mainitaan aineistossa.

Työntekijän vastuuttaminen viittaa erityisesti tapaan, jolla esimies odottaa työntekijän ottavan vastuuta omasta työstään (Ellinger & Boströmin 1999, 759-760). Tätä luokitusta vastaavaa sisältöä tunnistettiin aineistossa vastuun ja mahdollisuuksien antamisen luokassa. Tässä kuitenkin tulee esiin ero teorian ja aineiston välillä. Aineistossa ei merkittävästi korostu ajatus siitä, miten esimies odottaa työntekijän ottavan vastuuta, vaan enemmän esimiehen aktiivinen tapa antaa vastuuta ja uusia haasteita, jotta työntekijä kehittyisi. Toisaalta työntekijän vastuuttamiseen viittaavaa ajattelua löytyy tutkimuksen osiosta, jossa käsitellään valmentavan johtamisen koettuja edellytyksiä – tästä näkökulmasta työntekijöiltä odotetaan korkeaa vastuunottoa omasta työstä. Tämä käyttäytymisen klusteri voi myös kertoa organisaatiokulttuurista konkreettisen näkyvän käytännön ohella. Joissain organisaatioissa vastuunottoa odotetaan työntekijöiltä ja jossain toisessa työntekijät tukeutuvat vahvemmin esimieheensä. Havainnot vastuunotosta voivat olla myös toimiala tai ammattikuntaehtaisia. Voidaan arvioida, että tehtävässä jossa itsenäistä päätöksentekoa ei tueta, ei myöskään voida olettaa työntekijöiden hakeutuvan päätöksentekotilanteisiin.

Neljäntenä ja viimeisenä voimaannuttavan klusterin käyttäytymisenä Ellinger & Boström (1999) pitävät ratkaisujen antamisesta pidättäytymistä. Vastaava alaluokka nousee esiin myös tämän tutkimuksen aineistosta ja sen muodostama alaluokka on nimetty vastaavasti ratkaisun antamisesta pidättäytymiseksi. Myös sisällöllisesti luokittelut vastaavat toisiaan. Huomionarvoista on, ettei tämän luokan nimeämisestä ole ohjannut teoria, samalla tavalla kuin luokassa johtaja resurssina, vaan tämä luokitus on noussut aidosti sellaisenaan aineistosta. Tämä havainto vahvistaa tulkintaa valmentavan johtamisen sisällöstä erotettavana omana kokonaisuutenaan. Asennoitumista tähän käyttäytymisen luokkaa kuviin hyvin alla oleva lainaus:

”No jos esimerkiksi mä tässä näpyttelen kovasti jotain tohon koneelle, ja sit joku huikkaa tosta, et mitä mä nyt tekisin tän asian kanssa, niin sillon ennen kun sä pystyt alkaen edes ajatteleen, niin sä vahingossa voit kertoa jo, että tee vaikka näin, et niinku, sit ku sun ajatukset on jossain ihan muualla, niin kyl sit käy vahingos joskus se, et ei hitto, niin mut eihän toi nyt oo se ainut tapa tehdä sitä”

Mahdollistavaan klusteriin luokitelluista käytöksistä palautteen antaminen edustaa merkittävää osuutta (Ellinger & Boström 1999, 758). Tämän tutkimuksen aineistossa kuitenkin vain yksi

haastateltava mainitsi palautteen antamisen merkityksen. Sama haastateltava myös korosti työntekijöiltä saadun palautteen merkitystä. Tämä havainto jäi kuitenkin yksittäiseksi aineistossa. Yksi haastateltava mainitsi haastattelun jo päätyttyä, ettei hän muistanut laisinkaan mainita palautteen antamisen merkitystä, tätä mainintaa ei kuitenkaan sisällytetty varsinaiseen tutkimusaineistoon. Tämä havainto viittaa siihen, ettei palautteen antamisen merkitys ole välttämättä niin pieni kuin aineiston perusteella vaikuttaisi (suhteessa teoriaan), mutta tämän aineiston osalta asia kuitenkin näin näyttääytyy.

Sen sijaan yhdessä tekemisen teema näyttääytyy aineistossa omana teemanaan yhdessä tekeminen. Myös tässä aineistossa tunnistettu keskustelun teeman voidaan ajatella olevan yhteydessä tähän yhdessä tekemisen teemaan. Ellinger & Boström (1999, 762) tarkoittavat yhdessä tekemisellä erityisesti asioista keskustelemista yhdessä (talking it through). Tässä aineistossa tunnistettua vahvaa keskustelun teemaa (yleisin maininta valmentavan johtamisen käytännön toteutuksesta) ei sellaisenaan esiinny Ellinger & Boströmin (1999) luokitellussa.

Oppimista tukevan ympäristön luominen tarkoittaa Ellinger & Boströmin (1999, 762) mukaan sellaisia käytäntöjä, joilla esimies voi luoda oppimistilanteita, kuten esimerkiksi virallisia palavereita tai epämuodollisia kohtaamisia. Tätä teemaa vastaa aineistosta esiin noussut läsnäolon ja kuuntelemisen teema. Läsnäololla viitataan erityisesti siihen, että esimiehen täytyy olla työntekijöiden saavutettavissa ja esimiehen täytyy järjestää aikaa työntekijöille. Eräs esimies toteaaakin:

”se vaan pitää olla sitoutunu ittekin siihen, että kun tulee hetkiä, niin meet vain rupattelemaan tuonne huoneeseen, ja se on sitä välitöntä vuorovaikutusta, että missäs mennään, miten menee”

Oppimista tukevan ympäristön luomisen teema esiintyy tässä aineistossa myös luokiteltuna valmentavan johtamisen edellytykseksi. Odotusten selkiyttämisen teemaa vastaa aineistosta tunnistettu tavoitteen asettamisen teema. Tavoitteen asettamisesta tai sen kirkastamisesta puhutaan aineistossa sellaisenaan, mutta Ellinger & Boströmin (1999, 762) mainitsema tavoitteen asettaminen laajempaan merkitykseensä (fitting into the big picture) on tunnistettu valmentavan johtamisen vaikutuksena. Siis kommunikoimalla selkeästi organisaation tavoitteista esimies voi sekä kertoa yksilön tavoitteista mutta myös viitata laajemmin organisaation tavoitteisiin.

Toisen asemaan asettuminen ei noussut aineistossa esiin Ellinger & Boströmin (1999, 762) kuvaamalla tavalla. Sen sijaan tähän käytökseen viittaava teema tunnistettiin merkittävän valmentavan johtamisen tuloksena. Näkökulmien laajentamisen teema liittyy jo aiemmin käsiteltyyn ajatteluun kannustamisen teemaan. Ellinger & Boströmin (1999, 762) mukaan näkökulmien laajentaminen tarkoittaa erityisesti tapaa jolla esimies pyrkii saamaan työntekijän näkemään asian uudella tavalla tai uudessa valossa. Tähän viittaa esimerkiksi ajattelemaan kannustamiseen liittyvä huomio itsestään selvyyksien kyseenalaistamisesta. Analogiat, skenaariot ja esimerkit teema sekä ulkopuolisten mukaan ottamisen teema eivät esiinny aineistossa Ellinger & Boströmin (1999) tarkoittamalla tavalla. Mikäli aineistoa olisi kerätty tästä teoreettisesta viitekehystä käsin, on mahdollista, että esimerkkejä analogiat, skenaariot ja esimerkit –teemasta olisi noussut esiin, koska kaikki haastateltava korostivat keskustelun merkitystä valmentavan johtamisen työkaluna. Kolmanteen osapuoleen ei aineistossa viitata Ellinger & Boströmin (1999) tarkoittamalla tavalla, vaan valmentava johtaminen näyttäytyy esimiehen ja alaisen välisenä.

Tunnistettuja teemoja voidaan tarkastella myös Beattien (2006) muodostaman hierarkkisen mallin mukaan. Beattien pyramidimallin alin porras on huolenpidon kokonaisuus. Huolenpidon kokonaisuuteen sisältyy muun muassa tukeminen, kannustaminen ja saavutettavuus (Beattien 2006, 108). Aineistoista esiin nousseista teemoista kannustaminen ja tukeminen sekä läsnäolo ja kuunteleminen voidaan sijoittaa pyramidin alimmalle portaalle. Nämä teemat vastaavat sisällöltään Beattien ajatusta, jonka mukaan esimerkiksi tukeminen viittaa avun ja rohkeuden antamiseen (to give aid or courage). Seuraavilla portailla pyramidissa ovat informointi ja ammattimaisuus. Informointia ei Beattien (2006) esittämällä tavalla esiinny aineistossa kuin yhdessä haastattelussa haastateltavan mainitessa tiedon jakamisen olevan tärkeää – tämä havainto yhdistyi teoituksessa hierarkian madaltamisen kokonaisuuteen. Voidaan arvioida, että mikäli aineisto olisi koottu tästä viitekehystä käsi, tiedon jakamisen teema olisi voinut näyttäytyä selvemmin, aivan kuten palautteen antamisen teema. Ammattimaisuuden teema näyttäytyy aineistossa esimerkin näyttämisen kautta, josta yksi haastateltava mainitsee, mutta Beattien (2006, 108) mukaan ammattimaisuudella voidaan viitata myös tavoitteiden asettamiseen (standard setting). Tällöin ammattimaisuuden teemaan voidaan yhdistää tavoitteiden asettamisen teema, joka aineistosta tunnistettiin. Neuvonnan teemaa vastaavaa sisältöä ei aineistosta tunnistettu. Sen sijaan arvioinnin teeman liittyvää käytöstä tunnistettiin tukemisen ja kannustamisen teemassa, johon sisältyy tunnustuksen jakaminen työyhteisölle. Varsinaiseen arviointiin viitataan kuitenkin valmentavan johtamisen edellytyksissä, joissa tunnistettiin hyvien arviointitaitojen edellytys valmentavalle johtamiselle.

Ajattelun askelma Beattien (2006) pyramidissa viittaa ajatteluun kannustamiseen, jonka mukainen teema tunnistettiin myös aineistossa. Ajatteluun kannustamisella voidaan sekä reflektoida omia kokemuksia, mutta myös selventää (clarify) monimutkaisia asioita. Voimaannuttamisen teema, pyramidin kolmanneksi ylin porras, esiintyy vahvana aineistossa. Beattie (2006, 108) viittaa voimaannuttamisella erityisesti tehtävien ja vastuiden jakamiseen työntekijöille. Tämän teeman mukaan valmentava johtaminen on tietoista työntekijän kehittämistä haastavia tehtäviä antamalla ja tällaisena teema näyttäytyy myös aineistossa. Pyramidin toiseksi yli porras, eli toisen kehittäminen ei esiinny aineistossa. Toisen kehittämisellä Beattie (2006, 108) viittaa käytökseen jolla esimies pyrkii saamaan työntekijät kehittämään toinen toisiaan. Kuten vertailussa Ellinger & Boströmin luokitellun kävi ilmi, tässä aineistossa ei tunnisteta kolmannen osapuolen osuutta oppimisprosessissa. Beattien pyramidin ylimmällä portaalla on haastamisen teema, jota Beattien tarkoittamalla tavalla myöskään esiinny aineistossa. Beattie (2006, 108) viittaa haastamisella ihmisten haastamiseen ylittämään itsensä. Aineistossa ei kerrota itsensä ylittämisestä, vaan haastamisella viitataan tapaan jolla esimies haastaa alaisiaan miettimään uusia ratkaisuja tai haastaa antamalla uusia tehtäviä.

4.1.2 Yhteenveto

Edellä tehdyn vertailun ja aineistolähtöisen luokittelun perusteella voidaan todeta valmentavan johtamisen näyttävätyvän käytännössä kahdessa kategoriassa. Voimaannuttava ulottuvuus viittaa Beattien (2006) pyramidin ylimpiin tasoihin ja se vastaa sisällöllisesti Ellinger & Boströmin (1999) luokittelua. Tämän luokittelun mukaisesti siis mahdollistava kategoriaan kuuluvat käytännöt nähdään voimaannuttavia käytäntöjä edeltävinä toimintoina. Kun esimies käyttää aikaa keskusteluun ja kannustamiseen, hänelle syntyy mahdollisuus myös kannustaa työntekijää ajatteluun tai pidättäytyä valmiiden ratkaisujen antamisesta.

| |
|---|
| VOIMAANNUTTAVA |
| Kysyminen Vastuun ja mahdollisuuksien antaminen Ajatteluun kannustaminen Ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen |
| MAHDOLLISTAVA |
| Keskustelu Kannustaminen ja tukeminen Läsnäolo ja kuunteleminen Tavoitteen asettaminen Yhdessä tekeminen Hierarkkisuuden madaltaminen Johtaja resurssina |

Kuvio 2 Valmentavan johtamisen käytännöt yhteenveto

4.2 Valmentavan johtamisen koetut edellytykset

Tässä luvussa esitetään aineistosta tunnistetut ilmaisut, jotka kuvaavat valmentavan johtamisen toteutumisen koettuja edellytyksiä. Edellytykset ovat ensisijaisesti asenteita ja taitoja, mutta niillä voidaan viitata myös rakenteisiin. Edellytykset esiintyvät aineistossa voimakkaasti esimiespainotteisina. Aineistosta tunnistettiin yhteensä 113 ilmaisua jotka kuvaavat edellytyksiä. Luokittelun myötä 69 näistä ilmauksista todettiin koskevan esimiestä, 34 koski työntekijän edellytyksiä ja 10 ilmaisua viittasivat rakenteellisen edellytyksiin.

4.2.1 Esimiehen koetut edellytykset

Esimiehen koetut edellytykset voidaan jakaa kahteen kategoriaan, taitoihin ja asenteisiin. Taidot sisältävät kaksi luokkaa: arviointitaidot ja yksilöllisyyden tunnistamisen ja huomioonluokat. Asenteissa tunnistetaan kolme kategoriaa: positiivinen ihmiskuva, esimieskin voi olla väärässä ja halu vuorovaikutukseen. Jälkimmäisestä kategoriasta tunnistetaan kaksi luokkaa: halu vuorovaikutukseen ja saavutettavuus. Seuraavaksi avataan kategorioiden ja luokkien sisältöä aineiston perusteella. Kategoriat, luokat ja niiden sisältö on esitetty tiivistetysti kuviossa 3.

| Taidot | | Asenteet | |
|--|-----------|-------------------------------------|----|
| Arviointitaidot | 22 | Positiivinen ihmiskuva | 7 |
| • kyky arvioida työntekijän osaamista | 15 | | |
| • kyky arvioida toimintaympäristöä | 7 | Esimieskin voi olla väärässä | 10 |
| Yksilöllisyyden tunnistaminen ja huomiointi | 14 | Halu vuorovaikutukseen | 13 |
| • yksilöllisyyden tunnistaminen | 5 | • Halu vuorovaikutukseen | 6 |
| • kyky yksilölliseen johtamiseen | 9 | • Saavutettavuus | 7 |
| Muut havainnot | 3 | | |
| Yhteensä | 69 | | |

Kuvio 3 Esimiehen edellytykset

Kyky arvioida työntekijän osaamista

Tällä edellytysten luokalla viitataan esimiehen taitoon havainnoida ja arvioida työntekijän tapaa tehdä työtä ja toimia työhön liittyvissä erilaisissa rooleissa. Myös esimiehen ihmistuntemukseen viittaavat ilmaisut sisältyvät tähän luokkaan. Esimiesten täytyy tämän luokan perusteella pystyä sekä havainnoimaan työntekijän nykyistä työsuoritusta, että tunnistaa työntekijässä piilevän potentiaalin. Tämä edellytysten luokka on yhteydessä erityisesti vastuun ja mahdollisuuksien antamiseen. Esimiehen tulee kyetä tunnistamaan työntekijöiden nykyistä osaamista sekä näiden mahdollisuuksia kehittyä, että hän voi antaa kehittymisen kannalta oikein mitoitettuja haasteita (ei liian vaikeita tai helppoja). Ilmaisuja jotka kuvaavat tätä luokkaa ovat esimerkiksi:

H2.3.2 ”tunnistan että tässä henkilössä on sitä kapasiteettia”

H3.3.5 ”toinen mikä ehdoton edellytys on se, että täytyy tuntea ihmiset”

H6.3.2 ”jos on niin, että työntekijällä on voimavaroja paljon enempiin ja osaamista paljon enempiin mitä se hänen työtehtävänsä ikään kuin mahdollistaa”

Kyky arvioida toimintaympäristöä

Kyky arvioida toimintaympäristöä esiintyy omana luokkana aineistossa. Tämän edellytyksen voidaan arvioida liittyvän kaikkeen johtamista koskevaan keskusteluun, riippumatta siitä katsomme johtamista valmentavasta tai jostain muusta näkökulmasta. Valmentavan johtamisen yhteydessä toimintaympäristön arviointi viittaa tulevaisuuteen ja esimiehen kykyä ennakoita tulevaa kehitystä. Tähän luokkaan sisältyy myös esimiehen kyky luoda visio tulevasta. Tämä luokka vaikuttaisi olevan yhteydessä tavoitteiden asettamiseen käytäntönä, koska selkeä visio on

edellytyksenä selkeille tavoitelle. Emme siis voi kertoa mitä pitäisi tehdä, jos emme tiedä minne pyrimme. Ilmaisuja jotka kuvaavat tätä luokkaa ovat:

H3.3.7 ”tavallaan pitää olla hirveen hereillä koko ajan näkemään sitä et mis mennään ja tavallaan nähdä jo ennalta vähän sitä että mitä tässä kenties tulee”

H2.2.3 ”...tässä on tarvinnut kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, se on ihan ykkönen, ei voi mennä yks yksikkö kerrallaan tai yks ammattiryhmä kerrallaan tai yks palvelumuoto kerrallaan vaan se on pakko katkoa sitä koko kuntatasoisesti”

H4.3.16 ”laajempaa kokonaisuutta pitää pitää koko ajan hallussa”

Kyky yksilölliseen johtamiseen

Kyky yksilölliseen johtamiseen lienee nykyaikana yleinen johtajuutta koskeva hyve, eikä sen voida ajatella liittyvän pelkästään valmentavaan johtamiseen. Aineistossa kuitenkin ilmenee selkeästi esimiesten edellytys omalle työlleen, jonka mukaan esimiehen täytyy tunnistaa erilaisia johtajuuden rooleja ja tasoja, sekä kykyä asettua työntekijän asemaan ja arvioida mikä kutakin työntekijää motivoi yksilöllisesti. Kyvyn johtaa yksilöllisesti voidaan ajatella liittyvän mihin tahansa valmentavan johtamisen tunnistettuun käytökseen, mutta erityisesti sen voisi liittää kannustamisen ja tukemisen sekä keskustelun luokkiin, jotka toimivat koko valmentavan johtamisen peruskivinä. Jos ajatellaan yksilöllisen kohtaamisen johtavan vahvempaan esimies-alaissuhteeseen, voidaan ajatella, että tämän perustan tulisi olla kunnossa ennen siirtymistä pyramidin korkeammille asteille. Esimerkkejä tästä luokasta ovat:

H1.3.1 ”...että mulla täytyis olla sellaisia kykyjä, että mä voisin liikkua erilaisissa johtajuuden rooleissa itse”

H2.3.6 ”tässäkö on just se jippo, että kuinka hyvin mä pystyn motivoimaan myös sen ihmisen”

H4.3.5 ”eihän se pelkästään itseisarvo tietenkään ole, että se samaan muottiin istuu kaikille, totta kai tarvitaan eri tasoja johtamisessakin”

Yksilöllisyyden tunnistaminen

Yksilöllisyyden tunnistamisella viitataan esimiehen taitoon havainnoida ja tunnistaa työntekijöiden yksilöllisyys. Tätä taitoa koskevat ilmaukset on tässä tutkimuksessa tulkittu omaksi luokakseen, koska nämä ilmaisut eivät sisällä viittauksia esimiehen toimintaan, kuten yksilöllisen johtamisen osalta todettiin. Yksilöllisyyden tunnistaminen nähdään aineistossa taitona, jota edellytetään niin motivoinnin osalta kuin siinä, etteivät kaikki vastaanota valmentaa johtajuutta samalla tavalla.

Aineistosta on havaittavissa esimiesten arvio, jonka mukaan valmentava johtaminen ei välttämättä ole kaikille sopiva ratkaisu, vaan kuten työntekijöihin kohdistuvista edellytyksistä voimme huomata, tämän johtamistavan voidaan ajatella sopivan yksilöllisesti tietyille työntekijöille. Esimerkkejä yksilöllisyyden tunnistamisesta ovat:

H5.3.4 ”mut ihmiset on hirveen eri lähtökohdista ja se täytyy aina muistaa ja hyväksyä”

H3.3.2 ”ja sitte minkäläistä tukea kannustusta itse kukin tarvii”

H4.3.1 ”se on tietenkin henkilösidonnaista, kuinka vahvasti kukin haluaa sitoutua tälläseen, ikään kuin omatoimiseen työskentelyyn”

H2.3.8 ”kaikilla näillä henkilöillä on olemassa [edellytyksiä], eri tasoisia edellytyksiä toki”

Yksi haastateltavista mainitsi esimiesten yksilöllisyyden valmentavan johtamisen toteuttamisen edellytyksenä. Vastaavia havaintoja ei muualta aineistosta huomioitu, mutta tämä havainto olisi laajemmassa aineistossa saattanut muodostaa oman teemansa. Teema on oleellinen erityisesti siinä vaiheessa, kun tutkimus keskittyy havainnoimaan mitkä esimiehen ominaisuudet selittävät valmentavan johtamisen toteuttamista tai toisaalta silloin, jos valmentavaa johtamista pyritään tuomaan organisaatioon ulkopuolelta.

Positiivinen ihmiskuva

Positiivinen ihmiskuva muodostaa oman kategoriansa esimiehen koetuissa edellytyksissä eli sen sisältä ei löydy useampia luokkia. Ihmiskuvalla viitataan tässä yhteydessä esimiehen käsityksiin työntekijöistä. Ihmiskuvan ollessa positiivinen, uskotaan ihmisistä työn kontekstissa pääasiassa hyvää ja nähdään ihmisillä olevan potentiaalia ja ennen kaikkea halua kehittyä työssään. Positiiviseen ihmiskuvaan liittyy myös arvio työntekijöiden itseohjautuvuudesta, vastuullisuudesta ja kyvystä ratkaista ongelmia. Negatiivinen ihmiskuva puolestaan viittaa käsitykseen, jonka mukaan ihmiset eivät voi eivätkä halua muuttua, eivätkä he ole halukkaita tekemään työnantajan odottamia asioita ilman kontrollia. Koska valmentava johtaminen näyttäisi perustuvan työntekijän vapaaehtoiseen tahtoon kehittää itseään, myös esimiehen tulisi aineiston mukaan nähdä työntekijät samassa valossa. Positiivisen ihmiskuvan voidaan ajatella olevan yhteydessä moniin voimaannuttaviin valmentavan johtamisen käytäntöihin, koska niiden toteuttaminen edellyttää uskoa ihmisiin. Esimerkkejä ilmauksista jotka kuvaavat positiivista ihmiskuvaa ovat:

H1.3.9 ”ihmisillä on kuitenkin koulutuksensa pohjalta kykyä ratkaista erilaisia ongelmia”

H4.3.20 ”luotto niihin alaisiin, että siellä on osaavaa kehityskelpoista porukkaa, joilta tulee hyviä ajatuksia”

H6.3.11 ”siitä että työntekijöiden kautta saadaan aikaan tätä tulosta ja hyvää”

Esimieskin voi olla väärässä

Kategoriolla esimieskin voi olla väärässä kuvaan esimiehen asennoitumista itseensä ja itseään suhteessa työyhteisöönsä. Aineistosta nousee esiin teema, jonka mukaan esimiehen täytyy kyetä ottamaan vastaan palautetta ja sietää myös kritiikkiä. Lisäksi esimiehen tulisi ymmärtää, että asioille on olemassa vaihtoehtoisia ratkaisumalleja eikä esimiehen esittämä tapa ole se ainoa oikea. Esimiehellä tulee myös olla rohkeutta muuttaa kantaansa tarvittaessa, ilman että tällä olisi seurauksia esimiehen koetun aseman kannalta. Esimiehen asennoitumisen voidaan nähdä olevan yhteydessä erityisesti mahdollistaviin käytäntöihin, koska toiminnallaan jolla esimies tulee lähemmäs alaisiaan voi olla esimies-alaissuhdetta vahvistava vaikutus. Tämä voi puolestaan toimia ponttimena, kun liikutaan pyramidissa ylöspäin kohti voimaannuttavia käytäntöjä. Logiikka tässä ajattelussa on se, että on hankala nähdä esimerkiksi kysymysten toimivan käytännössä, jos esimies kuitenkin kaikissa muissa tilanteissa viestittää, ettei hän usko työntekijöiden kykyihin tai osaamiseen ratkaista ongelmia. Esimerkkejä tästä kategoriasta ovat:

H5.3.2 ”vaikka joskus alus oli hankalempaa, ku tiesi kaikest kaiken, ei enää nykyää, tietää ettei tiedä pal mistää mitää”

H6.3.17 ”et se tulee varmaan just siitä, että on niin pitkään toiminu, niin on muka olevinaan vastaus kaikkiin asioihin”

H4.3.19 ”itsetunto siinä on varmaan aika monella, saattaa tulla aika monellakin vastaan...niin, sen et sä pystyt olemaan väärässä...ja että oot valmis sitten myös kuuntelemaan, se ei vie sitä arvoa sulta, et sitähän monet pelkää, että siinä menee jonkinlainen arvostus sulta, kunnioitus, jos et pidäkään linjaa”

Halu vuorovaikutukseen

Halu vuorovaikutukseen kategoria koostuu kahdesta luokasta. Kategoria on nimetty ensimmäisen tunnistetun luokan mukaan, eli luokaksi tunnistettiin halu vuorovaikutukseen. Tätä luokkaa voisi kuvata ajatellulla, jonka mukaan esimiehen tulee olla kiinnostunut johtamisen inhimillisestä puolesta ja haluta toimia vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. Aineistosta esiin nousevan teeman voidaan ajatella viittaavaan käsitykseen johtajuudesta ja valmentavan johtamisen yhteydessä tämä kategoria viittaa valmentavan johtamisen perusedellytyksiin eli pyramidin pohjakerrokseen. Keskustelua tai kannustusta ei voi olla, jos esimies ei halua olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden

kanssa. Tämä luokkaa viittaa myös näkemykseen johtamisen paikasta, siis siitä missä johtamisen tapahtuu, joka valmentavan johtamisen yhteydessä on todettu tapahtuvan vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen välillä. Esimerkki-ilmaisuja tästä luokasta ovat:

H3.3.14 ”pitää olla valmis siihen avoimeen vuorovaikutukseen”

H6.3.8 ”vaan se pitäisi olla siinä johtajan asenteessa, ja siinä niinku halussa olla vuorovaikutuksessa ihan koko ajan läsnä”

Saavutettavuus

Saavutettavuuden luokka sivuaa käytännöistä tunnistettua läsnäolon ja kuuntelemisen teemaa. Saavutettavuus kuitenkin nousi esiin omana teemanaan myös valmentavan johtamisen edellytyksenä. Saavutettavuudella tarkoitetaan esimiehen asennoitumista siihen, miten helposti hän on tavoitettavissa tai kohdattavissa. Toiseksi saavutettavuudella viitataan esimiehen asennoitumiseen työajan priorisoinnin suhteen, kokeeko hän tarpeelliseksi järjestää aikaa työntekijöilleen. Kuten äsken esitelty luokka halu vuorovaikutukseen, myös saavutettavuus ja sitä kautta koko kategoria ovat vahvassa yhteydessä mahdollistaviin käytänteisiin pyramidin pohjakerroksella. Että vuorovaikutusta voi syntyä, esimiehen tulee asennoitua omaan työhönsä (ja valmentavaan johtajuuteen) siten, että näkee saavutettavuuden tärkeäksi. Esimerkkejä ilmaisuista jotka kuvaavat esimiehen saavutettavuutta ovat:

H4.2.23 ”mut se on just tää arkipäiväinen vuorovaikutus, että ollaan läsnä ja hallitaan sitä omaa aikaa siten, että on myös sitten täällä käytettävissä, sitähan se on”

H6.3.7 ”valmentavalla johtajalla pitää olla aikaa työntekijöilleen edes jollakin tavalla järjestettynä”

H5.3.1 ”on mulla esimerkiksi ovi auki aina, ku voi tulla, otan aikaa, jos sitä pohdinta-aikaa tarvii”

Muut

Kaksi yksittäiseksi jäänyttä havaintoa tunnistettiin aineistosta koskien esimiehen edellytyksiä. Yksi haastateltava mainitsi omalta esimieheltään saamansa tuen olevan ratkaisevan tärkeää, että hän voi itse toteuttaa valmentavaa johtamista omassa työssään. Tämä havainto viittaa valmentavan johtamisen luonteeseen koko organisaation läpileikkaavana toimintamallina tai kulttuurina. Haastateltavan kokemuksen mukaan olisi vaikea sitoutua toteuttamaan valmentavaa johtamista, jos oma esimies ei kokisi tätä mallia hyväksi ja kannatettavaksi. Toinen yksittäinen havainto koski tapaa

jolla esimies ajattelee tunnustuksen tai kunnian saamisesta. Haastateltava koki, että valmentavalle johtamiselle on keskeistä tunnustuksen jakaminen työyhteisölle ja se, että organisaation saavutukset perustuvat työntekijöiden saavutuksiin, eivät esimiehen erinomaisuuteen. Lainaus tiivistää haastateltavan ajatuksen valmentavasta johtamisesta:

”tai sietää sitä ajatusta, että siitä menestyksestä se kunnia esimiehelle tulee niitten työntekijöiden onnistumisen kautta, et jotenki pitää rohkeasti uskaltaa uskoa siihen, että kun mun työntekijöitäni kehutaan, niin se on tavallaan kehu mulle...jos esimies haluaa sen kunnian vain itselleen niin ei hän kyl silloin oo valmentava johtaja”

Aineistosta tehdyt havainnot viittaavat sisällöllisiin yhtäläisyyksiin teoreettisessa viitekehyksessä tehtyjen havaintojen kanssa. Valmentavan johtamisen perustana on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Halu ja kyky tämän suhteen rakentamiseen on keskeinen edellytys valmentavan johtamisen onnistumiselle. Tähän viittaavat tunnistetut luokat halu vuorovaikutukseen ja esimieskin voi olla väärässä. Yksilöllisyyden tunnistaminen auttaa sekä rakentamaan suhdetta, että määrittämään yksilöllisiä tavoitteita. Positiivinen ihmiskuva on edellytys koko mallin olemassaololle, koska periaatteen tasolla emme voi valmentaa työntekijöitä kehittymään ja muuttumaan ihmisinä, jos emme usko sen olevan mahdollista. Havainnointitaitojen voidaan ajatella olevan yhteydessä erityisesti voimaannuttaviin käytänteisiin, kuten vastuun ja mahdollisuuksien antamiseen. Aineistosta tehtyjen havaintojen ja teoreettisen aineiston perusteella valmentava johtamisen näyttäisi myös edellytysten osalta rakentuvan kerrokselliseksi malliksi, jossa perusteena on hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijän välillä ja tämän suhteen päälle rakentuu työntekijää kehittävä ja muuntava vuorovaikutus. Kuten valmentavan johtamisen käytänteitä esittävässä luvussa esitettiin, valmentavalla johtamisella voidaan nähdä olevan hierarkkinen luonne – tietyt tekijät edeltävät toisia. Edellytyksiä koskevat havainnot vahvistavat näkemystä hierarkkisesta rakenteesta. Vuorovaikutussuhde mahdollistaa (fasilitoi) voimaannuttavat käytänteet.

4.2.2 Työntekijän koetut edellytykset

Työntekijän koettuja edellytyksiä koskevia ilmaisuja tunnistettiin aineistosta yhteensä 34. Näistä muodostui yhteensä 9 teemaa, joista 5 sisälsi 3 tai vähemmän ilmaisuja. Yhteneväisyyden nimissä tarkemmin kuvataan vain 4 teemaa, joihin liittyviä oli 4 tai enemmän. Yleisellä tasolla voidaan sanoa työntekijää koskevien havaintojen olevan sellaisia, jotka sopisivat missä tahansa kontekstissa työntekijän toivottaviksi ominaisuuksiksi. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävän havainto piilee

kuitenkin siinä, että aineistosta tunnistetut teemat eivät ole ristiriidassa aiemmin esitetyn kanssa vaan ne vahvistavat valmentavasta johtamisesta muodostuvaa mielikuvaa.

| Työntekijän edellytykset | |
|------------------------------------|----------|
| Vastuun ottaminen | 7 |
| Sitoutuminen | 6 |
| Rohkeus | 5 |
| Halu kehittyä | 4 |
| Itseohjautuvuus | 3 |
| Substanssin hallinta | 3 |
| Kyky asettua toisen asemaan | 2 |
| Halu vuorovaikutukseen | 2 |
| Itsetuntemus | 2 |
| | <hr/> 34 |

Kuvio 4 Työntekijän koetut edellytykset.

Vastuun ottaminen

Vastuun ottamisella esimiehet viittaavat työntekijän kykyyn ottaa vastuu omasta työstään, mutta myös työntekijän valmiuteen ottaa vastaan lisääntyvää vastuuta. Esimiehet toivovat alaisen olevan halukas ottamaan kasvavaa vastuuta omasta työstään ja kehittymisestään. Vastuun ottaminen on yhteydessä ihmiskuvaan, jonka mukaan työntekijät ottavat vastuuta omasta työstään ilman ulkoista kontrollia. Lisäksi vastuun ottaminen viittaa työntekijän motivaatioon. Työntekijällä täytyy olla joku syy ottaa vastan lisävastuuta nykyisten tehtävien lisäksi. Tämä havainto ilmentää valmentavan johtamisen yksilökeskeistä ja –lähtöistä luonnetta. Työntekijän tulee olla halukas saamaan työssään lisävastuuta, jotta hänelle tulee mahdollisuus kehittyä. Vastuun ottamisella viitataan myös työntekijän vastuuseen osana työyhteisöä. Esimerkki-ilmaisuja jotka kuvaavat vastuun ottamista ovat:

H4.3.11 ”ja totaa, semmosta vastuun kantoo”

H3.1.18 ”noussu yhä enemmän esiin valmentavassa johtamisessa mun mielest se... kantaa siihen omaan tehtävään liittyvä vastuu”

H5.3.22 ”vastuuta siitä, että saa suunsa auki sillon ku siihen on tarve, elikkä, ja myös antaa sitä palautetta ja jakaa mielipiteensä muiden kanssa”

Sitoutuminen

Sitoutumisella viitataan työntekijän asenteisiin työtä kohtaan. Tähän luokkaan sisältyvät ilmaukset jotka kuvaavat pelkistetyllä tavalla työntekijän motivaatiota, kiinnostusta, innostusta ja positiivista

asennetta. Sitoutuminen on varmasti tunne, jota jokaiselta työntekijältä voidaan edellyttää tai ainakin toivoa riippumatta siitä pyritäänkö toteuttamaan valmentavaa johtamista. Aineistossa on kuitenkin tunnistettavissa ajatus, jonka mukaan valmentavan johtamisen toiminen edellyttää työntekijältä kiinnostusta omaa työtään kohtaan. Tämä havainto vahvistaa mielikuvaa siitä, että valmentava johtaminen on työntekijälle mahdollisuus kehittyä paremmaksi jossain sellaisessa asiassa, jossa hän todella haluaa kehittyä (omista lähtökohdistaan käsin). Tätä voitaisiin verrata urheilijan ja valmentajan väliseen suhteeseen, jossa urheilija haluaa kehittyä paremmaksi urheilijaksi omista lähtökohdistaan käsin. Vastaavasti havainto viittaa siihen, ettei valmentava johtaminen olisi toimiva keino silloin, kun työntekijä ei ole kiinnostunut omasta työstään. Esimerkkejä teemaa kuvaavista ilmaisuista:

H3.3.19 ”sit siis olla sitoutunu ja motivoitunu siihen tehtävään”

H3.3.23 ”siellä on ne peruskyyt eli se motivaatio, innostus ja oikea näkökulma siihen työhön”

H4.3.10 ”ja no semmosta tietty, aitoo kiinnostusta siihen mitä tehdään, että eihän sitä tietenkään väkisin mitään pysty lähteen hoksauttamaan tai mitä tahansa, ikään kun avaamaan, jos siihen ei vaan oo kiinnostusta”

Rohkeus

Rohkeuden teemalla viitataan esimiehen käsitykseen, jonka mukaan työntekijän tulisi olla avoin vuorovaikutukselle ja ymmärtää, että ongelmille on aina olemassa vaihtoehtoisia yhtä päteviä ratkaisuvaihtoehtoja. Rohkeuden teema näyttäisi viittaavan sekä valmentavan johtamisen mahdollistavaan osuuteen (avoimuus vuorovaikutukselle) mutta myös voimaannuttavaan osuuteen (rohkeus etsiä ratkaisua valmentavan johtamisen keinoin). Tämän edellytyksen osalta voidaan ajatella, että vaikka työntekijä olisi rohkea tekemään päätöksiä tai kokeilemaan uutta, edellyttää valmentava johtaminen erityisesti rohkeutta avoimelle vuorovaikutukselle. Rohkeuden teemaa kuvaavia ilmaisuja ovat:

H3.3.14 ”pitää olla niinku valmis siihen siihen tota avoimeen niinku vuorovaikutukseen”

H5.3.19 ”ymmärtää, et sua ei hylätä vaikka sulle ei kerrota suoraa valmiiksi sitä vastausta, vaan yhdessä tehdään se kuitenkin, et kyl sä saat apua ja tukea siihen, vaikka se ei suoraan tuliskaan”

Halu kehittyä

Halu kehittyä kuvaa esimiehen kokemusta, jonka mukaan työntekijällä tulisi olla halu kehittyä, jotta valmentava johtaminen voi onnistua. Aiemmin esitetyn ja teoreettisen viitekehyksen perusteella tämä havainto on odotettu. Huomion arvoista kuitenkin on sen suhteellisen esiintymisen niukkuus aineistossa. Aineistosta tunnistettiin vain 4 ilmaisua, jotka viittaavat työntekijän haluun kehittyä. Työntekijän halua kehittyä kuvaa esimerkiksi:

H1.3.11 ”asenne ja motivaatiopohja, et hän haluaa suoriutua työsssänsä hyvin, hän haluaa kehittyä työsssänsä”

Muut teemat

Aineistosta tunnistettiin yhteensä 5 teemaa, joita ei voida sellaisenaan liittää muihin tunnistettuihin teemoihin ja jotka olisivat laajemmassa aineistossa saattaneet tuottaa useampia havaintoja ja siten muodostaa oman luokkansa. Nämä havainnot jatkavat aiemmin tunnistetulla linjalla, jonka mukaan työntekijän edellytykset ovat yleisiä hyvän työntekijän ohjeita. Huomionarvoista näissä havainnoissa on työntekijän ammatillista pätevyyttä koskevien ilmaisujen niukkuus. Toiseksi työntekijän rooli vuorovaikutussuhteen rakentajana jäi aineistossa vähäiseksi. Tämä havainto voi viitata valmentavan johtamisen johtajakeskeisyyteen, jonka mukaan esimiehellä on velvollisuus tai taakka suhteen aktiivisena osapuolena vastata vuorovaikutussuhteen synnystä. Tämä ajatus on puolestaan ristiriidassa yksilölähtöisen ja yksilökeskeisen johtamisajattelun kanssa. Muina teemoina tunnistettiin:

- **itseohjautuvuus** – työntekijän itseohjautuvuus, omatoimisuus ja kyky johtaa omaa toimintaa.
- **substanssin hallinta** – tehtäväsisällön hallinta ja ammatillinen kypsyys.
- **kyky asettua toisen asemaan** – kyky tarkastella omaa työtä toisen silmin ja kyky nähdä oma työ omana kokonaisuutena.
- **halu vuorovaikutukseen** – työntekijän tulee antaa oma panoksensa vuorovaikutussuhteen rakentamiseen.
- **itsetuntemus** – alaisen itsetuntemus.

Teoreettisena lähtökohdana työntekijän edellytyksistä vain työntekijän halu oppia esiintyy aineistossa. Työntekijän kykyyn oppia ei aineistossa viitata laisinkaan. Lisäksi työntekijän ymmärrykseen siitä miksi hänen tulisi oppia, ei myöskään viitata, mutta tämä teema näyttäytyy valmentavan johtamisen oletettuja vaikutuksia koskevassa osiossa. Philipsin (1994) luonnehdinta työntekijän edellytyksistä

näky puolestaan aineistossa, avoimuus, aloitteellisuus ja vastuu omasta oppimisesta ilmenevät kaikki edellytyksiä koskevissa ilmaisuksissa.

4.2.3 Rakenteen koetut edellytykset

Aineistosta havaittiin myös edellytyksiä koskevia ilmaisuja, jotka eivät viittaa esimieheen tai työntekijään. Nämä ilmaiset koottiin omaan kategoriaansa, jota nimitetään rakenteeksi. Tässä kategoriassa tunnistettiin kaksi teemaa: toimenkuvan ja rakenteen teema sekä luottamuksellisen suhteen teema. Kuhunkin teemaa liitettiin 5 ilmaisua.

Toimenkuva ja rakenne

Toimenkuvan ja rakenteen teemalla kuvataan niitä ilmaisuja, joita aineistossa esiintyi koskien organisaation edellytyksiä valmentavalle johtamiselle. Haastateltavien kuvausten mukaan valmentava johtaminen edellyttää matalaa hierarkiaa, joustavaa organisaatiota sekä laajaa kokonaisvaltaista roolia tai tehtäväkuvaa. Nämä havainnot yhdistyvät esimiehen käytänteisiin tehtyyn havaintoon hierarkian madaltamisesta ja vastuun ja mahdollisuuksien antamisesta. Hierarkian madaltuminen nähdään myös yhtenä valmentavan johtajuuden oletettuna vaikutuksena. Tässä mielessä valmentava johtaminen näyttäytyy rakennetta uudistavana toimintana, jossa matala hierarkia on sekä edellytys, toiminnan muoto, että sen oletettu vaikutus. Lisäksi toimenkuvan ja rakenteen teema viittaa vastuun siirtämiseen alemmille organisaatiotasolle laajan ja itsenäisen toimenkuvan kautta. Tämä havainto on yhteydessä työntekijän edellytykseen vastuun ottamisesta. Myös tästä näkökulmasta valmentava johtaminen uudistaa toiminnan rakennetta. Kun siirrämme vastuuta esimieheltä alaiselle, muokkaamme rakennetta suuntaan, jossa työntekijällä on kasvava määrä vastuuta omasta työstään. Toimenkuvan ja rakenteen teemaa kuvaavia ilmaisuja ovat:

H1.3.4 ”koska se on musta osa sitä valmentavaa johtajuutta, että sulle on annettu iso tontti, käytä sitä maksimaalisesti työnantajan ja asiakkaitten hyväksi”

H4.3.14 ”no ainakin se tota itsensä laskeminen sieltä ylhäältä samalle viivalle muiden kanssa...semmoset hierarkiat pois”

Luottamuksellinen suhde

Luottamuksellinen suhde viittaa esimiehen kokemukseen, jonka mukaan valmentava johtaminen edellyttää avointa, luottamuksellista ja tasavertaista suhdetta työntekijän ja alaisen välillä. Tämä havainto vahvistaa aiemmin tunnistettua kuvaa valmentavan johtamisen luonteesta. Tämä teema on

erotettu omaksi kokonaisuudekseen, koska aineistossa ilmeni mainintoja jotka viittaavat suoraan myös vuorovaikutussuhteeseen koettuna edellytyksenä. Lisäksi aineistossa mainitaan luottamuksen merkitys myös työyhteisön sisällä. Esimerkkejä teemasta ovat:

H3.3.11 ”tavallaan se suhde alaisiin täytyy olla avoin ja luottamuksellinen ja niinku henkiä semmosta aitoa aitoa niinku osallistumisen mahdollisuutta”

H5.3.9 ”jos ei ikinä saa sitä luottamuksen ilmapiiriä niin ikinä ei varmastikkaan saa sitä palautet minkä kuuluu saada, että pystyy muuttuu mitenkää”

4.2.4 Yhteenveto

Yhteenvetona valmentavan johtamisen koetuista edellytyksistä voidaan todeta, että valmentava johtaminen edellyttää sekä esimieheltä että alaiselta halua vuorovaikutussuhteen rakentamiseen. Tämän vuorovaikutuksen perusteella esimies voi havainnointitaitojensa perusteella antaa työntekijälle yksilöllisesti kohdistettuja tehtäviä ja vastuita, joiden vastaanottamiseen työntekijän tulisi olla halukas. Kun tunnistettuja edellytyksiä verrataan käytäntöjen kaksiportaiseen malliin, tunnistetaan myös edellytyksissä kaksiportaisuus. Tarvitaan avoimuutta ja halua rakentaa luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jotta tarve kehittyä voi muuttua käytännön teoiksi esimiehen havaintokykyjen ja johtamistaitojen välityksellä. Valmentavan johtamisen voidaan tässä valossa siis nähdä sekä edellyttävän vuorovaikutusta, että tuottavan sitä.

4.3 Valmentavan johtamisen oletetut vaikutukset

Valmentavaa johtamista, niin kuin mitään muutakaan johtamista koskevaa ajattelukokonaisuutta, tuskin olisi olemassa ilman, että sillä odotetaan saavutettavan jotain tavoiteltavaa. Se mitä kulloinkin pidetään tavoiteltavana, muodostuu monista päällekkäisistä ajassa virtaavista ideoista ja arvoista. Toiset ajatukset elävät ajassa pidempään, toiset vain vähän aikaa. Ajatusta siitä, mitä valmentava johtaminen on, voidaan tavoitella sille asetetuista tavoitteista käsin. Vaikkeivat nämä tavoitteet ole julkilausuttuja, voidaan niitä lähestyä oletettujen vaikutusten kautta. Tämä tutkimus perustuu näkemykseen, jonka mukaan se mitä vaikutuksia uskomme jollain asialla olevan, kertoo myös siitä, mitä tällä asialla tavoitellemme. Tässä luvussa käsitellään aineistosta tehtyjä havaintoja valmentavan johtamisen oletetuista vaikutuksista. Aineistosta tunnistettiin yhteensä 123 ilmausta jotka koskevat vaikutuksia. Näistä ilmaisuista 63 viittaa organisaatioon kohdistuvan vaikutukseen ja 60 yksilöön. Yksilöön kohdistuvista ilmaisuista 56 koskee työntekijää ja 4 esimiestä. Valmentava johtamisen perustuu ajatukseen jonka mukaan organisaation vaikutukset syntyvät yksilöiden vaikutusten kautta.

Yksilön kohonnut työsuorite johtaa siis organisaation kohonneeseen työsuoritteeseen. Tässä osiossa käsitellään ensin työntekijään kohdistuvat oletetut vaikutukset, sitten organisaatioon kohdistuvat vaikutukset. Lopuksi verrataan oletettuja vaikutuksia teoriaan ja tehdään vaikutuksista yhteenveto.

4.3.1 Vaikutukset yksilössä

”ja se on mun mielestä ehkä valmentavan johtamisen yks ideologia, et me ei pelkästään keskitytä siihen joka sinä olet nyt, vaan me nähdään se ihminen, joka sinusta voi tulla”

Yksilöä koskeviin vaikutuksiin viittaavia ilmaisuja tunnistettiin aineistosta yhteensä 60 ja näistä muodostui teemoituksen perusteella 3 kategoriaa. Kategoriat ovat työn mielekkyys, sitoutuminen ja henkilökohtainen kasvu. Henkilökohtaisen kasvun kategoria pitää sisällään 4 alaluokkaa, jotka kuvaavat kukin henkilökohtaisen kasvun eri ulottuvuuksia. Nämä alaluokat ovat: henkilökohtainen kasvu, ammattitaidon kehittyminen, itseluottamuksen kasvu ja näkökulmien laajentuminen. Lisäksi aineistosta tunnistettiin 4 ilmaisua jotka viittaavat esimiehen kehittymiseen. Nämä ilmaisut on muodostettu omaksi kategoriakseen.

| Vaikutukset yksilössä | |
|-------------------------------|----------|
| Henkilökohtainen kasvu | 33 |
| • Henkilökohtainen kasvu | 5 |
| • Ammattitaidon kehitys | 5 |
| • Itseluottamuksen kasvu | 13 |
| • Näkökulmien laajentuminen | 10 |
| Työn mielekkyys | 13 |
| Sitoutuminen | 10 |
| Esimieskin kehitty | 4 |
| | <hr/> 60 |

Kuvio 5. Vaikutukset yksilössä.

Henkilökohtainen kasvu

Henkilökohtaisella kasvulla viitataan esimiesten oletukseen, jonka mukaan valmentava johtaminen on yhteydessä ihmisen henkilökohtaiseen kasvuun. Luokalla viitataan myös henkilökohtaiseen kehitystavoitteeseen, koska henkilökohtaiset tavoitteet voivat liittyä muuhunkin kuin tehtäväkohtaisiin taitoihin. Tämä oletettu vaikutus kuvaa valmentavan johtamisen transformationaalista luonnetta, jonka mukaan pyrkimyksenä ei ole ainoastaan teknisten taitojen oppiminen, vaan henkilökohtainen muutos. Esimerkkejä henkilökohtaisen kasvun ilmauksista ovat:

H3.2.16 ”mä rupesin kuuntelemaan sitä puhetta, joka heillä oli...mä tajusin et ihan mieletön kasvu on niinku tapahtunu sieltä sen kahden vuoden aikana ”

H6.2.9 ”auttaa näkemään sitä työntekijää esimerkiks niitä, mitkä on hänen kehittämiskohteitaan”

Ammattitaidon kehitys

Ammattitaidon kehitys puolestaan viittaa tehtäväkohtaisten taitojen eli substanssin kehittymiseen yksilön osalta. Substanssin kehittymistä kuvaavien ilmaisujen suhteellinen niukkuus viittaa valmentavan johtamisen luonteen olevan jotain sellaista, jossa sisältönä on muutakin kuin tekninen tehtäväkohtainen osaaminen. Tämä havainto on yhteydessä ainakin käytäntöjä koskevaan havaintoon ajatteluun kannustamisesta, koska ihmisen ajattelun pelkistäminen vain tiettyä tehtävää koskeväksi ongelmanratkaisuksi olisi liioiteltua. Ammattitaidon kehittymistä ilmaistaan muun muassa:

H6.2.1 ”mahdollistaa sitä kehittymistä siinä tehtävässä ja kasvamaan omassa ammattitaidossaan ja työtehtäviensä vastuissa”

H3.2.17 ”mä nään tavallaan sen kasvun, niinku kokoajan, joka tapahtuu siinä sen oman tehtävän haltuunotossa”

H4.2.22 ”koko ajan se tietotaito kehittyy sen tekemisen kautta ja se ammattitaito ja substanssiosaaminen kehittyy”

Itseluottamuksen kasvu

Itseluottamuksen kasvun teemalla viitataan esimiesten oletukseen, jonka mukaan valmentavan johtamisen menetelmät vaikuttavat työntekijän itseluottamuksen kasvuun. Tätä oletusta kuvataan esimerkiksi valmentavan johtamisen tavoitteella saada työntekijä tekemään itse ratkaisu. Tämä oletettu vaikutus on suorassa yhteydessä ratkaisujen antamisesta pidättäytymisen kanssa, jossa työntekijä pyritään saamaan tekemään tarvittava ratkaisu itse. Esimiehet myös kuvaavat itseluottamuksen kasvua uskalluksen lisääntymisenä. Työyhteisössä uskalletaan sanoa omia ajatuksia tai uskalletaan tehdä omia ratkaisuja. Itseluottamuksen kasvun voidaan ajatella kuvaavaan valmentavan johtamisen osuutta, jonka tavoitteena on henkilökohtainen voimaantumisen – siis usko omiin kykyihin, omiin ajatuksiin ja omiin mahdollisuuksiin suoriutua hyvin ja kehittyä. Tämä havainto viittaa edelleen valmentavan johtamisen henkilöä muuntavaan luonteeseen. Esimerkkejä itseluottamuksen kasvuun viittaavista ilmaisuista ovat:

H4.2.9 ”niin mulla tuli tällänen ajatus mieleen, että miltäs kuulostais, et se on sellasta pientä, mahdollistamista tapahtuis tai avautumista”

H5.2.12 ”No kun työntekijät tottuu siihen, että heidän on mahdollista oikeesti vaikuttaa asioihin, niin he rohkeemmin tuo niitä kaiken kaikkiaan esille”

H1.2.4 ”ja sillon jos minä joudun tekemään päätöksiäni alaisten puolesta, niin sillonhan mä samalla olen luomassa sellaista toimintakulttuuria, että mä pienennän heitä enkä suurennan heitä, siis en auta heitä menestymään”

Näkökulmien laajeneminen

Neljäs henkilökohtaisen kasvun kategoriaan liittyvä luokka on näkökulmien laajeneminen. Tällä viitataan erityisesti siihen, miten työntekijä hahmottaa oman työnsä suhteessa kokonaisuuteen, tarkoitettiinpa kokonaisuudella sitten omaa yksikköä tai koko toimialaa. Näkökulmien laajentamisella voidaan nähdä yhteys ainakin tavoitteiden asettamiseen käytäntöön, jossa kokonaiskuvan selkiyttäminen auttaa työntekijää omien tavoitteidensa merkityksen osana kokonaisuutta. Näkökulmien laajentamisella on yhteys myös ajatteluun kannustamisella, sillä näkökulmien laajentaminen voi viitata myös erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen havaitsemiseen. Esimerkkejä näkökulmien laajentamisesta ovat:

H3.2.18 ”toisaalta nimenomaan se et se näky siihen työhön kasvaa”

H6.2.5 ”valmentava johtajuus se ikään kun auttaminen siihen näkemään jotain enemmän kuin tota vaan se että minä nyt tässä kerään näitä kiviä, että kykenee näkemään sen että tässähän rakennetaan sitä temppeleitä tai mitä nyt sitten tehdäänkään et jokaisen tehtävällä on joku mielekkyys”

H4.2.15 ”ehkä se vähän avartaa sitä niinkun sitä näkökulmaa siihen että miten yhden työntekijän mikäkin ratkasu vaikuttaa sitten tähän kokonaisuuteen”

Työn mielekkyys

Työn mielekkyyden teemalla viitataan esimiesten oletuksiin työn mielekkyyttä lisäävistä asioista. Työn mielekkyyttä oletetaan lisäävän ainakin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oman työn hallinta, kehittymismahdollisuudet, vapaus ja vastuu omaa työtä kohtaan. Tämän teeman mukaiset oletukset ovat yhteydessä valmentavan johtajuuden ihmiskuvaan, jonka mukaan työntekijä todella haluaa olla itse vastuussa työssään ja kokee työn mielekkyyttä silloin kun omaan työhön on mahdollisuutta vaikuttaa. Työn mielekkyyden nähdään kasvavan, kun vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kasvavat. Tähän voidaan puolestaan pyrkiä keskustelun käytännön kautta, jossa vuorovaikutusta lisäämällä voidaan tulla ylipäätään tietoisiksi työntekijän toiveista omaa työtään

kohtaan. Luonnollisesti vaikutusmahdollisuudet edellyttävät myös organisaatiolta kykyä ja halua vastata näihin toiveisiin. Esimerkkejä työn mielekkyttä kuvaavista ilmaisuista ovat:

H2.2.6 ”Minusta se koostuu siitä, kun työ on mielekästä, sä saat vaikuttaa sen perusraamisi ympärillä, mitä haluan työssäni kehittää”

H3.2.2 ”just se työn mielekkyys on mun mielestä yks keskeinen osa, joka on noussu ihan eri tavalla esiin kun aikasemmin, et miten työn mielekkyyttä voidaan ylläpitää sellasissakin tehtävissä...joissa esimerkiksi työ pitää sisällään paljon saman tekemistä ja miten siihen oman työhön vaikuttamista voidaan lisätä”

H4.2.18 ”koska sitä tulee sitä henkilökohtaista vastuuta siitä tekemisestä enemmän, että se niinku monella avannu sitä semmosta työn mielekkyttäkin vähän enemmän”

H5.2.2 ”tulee niinkun työstä mielekkäämpää, kun ei tuu valmiita vastauksia”

Sitoutuminen

Sitoutumisen teemalla tarkoitetaan esimiesten oletusta, jonka mukaan valmentavan johtamisen avulla voidaan saavuttaa korkeampaa sitoutumista tavoitteisiin tai omaan tehtävään. Tavoitteeseen sitoutumista uskotaan lisäävän osallistuminen tavoitteen muotoiluun, kun taas esimerkiksi uuteen toimintamalliin sitouttaa se, että tämä toimintamalli on työntekijöiden keksimä. Sitoutumiseen liittyvässä ajattelussa näkyvät sekä positiivisen ihmiskuvan edellytys (työntekijöillä on valmiuksia osallistua omaa työtään koskevaan suunnitteluun), että voimaannuttavat käytännöt. Voimaannuttavista käytännöistä esimerkiksi valmiin ratkaisun antamisesta pidättäytyminen voi johtaa työyhteisön itse tuottamaan toimintamalliin, johon uskotaan oltavan sitoutuneempia, kuin esimiehen alaisiaan kuulematta keksimään malliin. Esimerkkejä sitoutumista kuvaavista ilmaisuista ovat:

H2.2.13 ”mut sitte ku he saavat itse sen oman tuloksensa tuottaa ja lähtee tekeen niin se sitoutuminenki on ihan eri tasolla”

H3.2.11 ”mä nään, että yhä enemmän ja enemmän kun tää johtamiskulttuuri on mennä tälläseen hyvin vuorovaikutuksellisempaan suuntaan ja tämmöseen valmentavampaan suuntaan, niin ihmisten myös helpompi niihin tavoitteisiin sitoutua”

H5.2.1 ”niin kyllähän siinä menee enemmän aikaa kuin se et sä yksin tekisit sen, mutta ei siihen myöskään kukaan sitoutuis millään tavalla”

H6.2.15 ”et hän saa itse keksiä sen et miten tämä työ kannattaa tehdä ja hän saa silloin samalla myöskin sen hirveen syvän tyydytyksen siitä että hän on itse löytänyt tän...vaan se on sillon hänen hän itse siinä kehittyä ja nousee että hänen, hän tän keksi ja hän tätä vie eteenpäin”

Esimieskin kehitty

Työntekijää koskevien vaikutusten ohella tunnistettiin neljä ilmaisua jotka viittaavat esimiehen itsensä kehittymiseen. Tämä teema kuvaa valmentavan johtamisen vuorovaikutuksellista, kaksisuuntaista luonnetta, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus kehittyä.

H5.2.3 ”uusii näkökulmii itellekin hirveesti, et ite oppii eniten”

H3.2.9 ”johtajuus on nykypäivänä niinku vuorovaikutuksellista, että kyllä siinä itsekin kasvaa ja pitää kasvaa”

4.3.2 Vaikutukset organisaatiossa

Valmentavalla johtamisen oletetaan yksilöä muuntavien vaikutusten lisäksi muuntavan myös organisaatiota. Jos uskomme näiden vaikutusten syntyvän valmentavan johtamisen seurauksena, on tärkeää miettiä, miten nämä vaikutukset syntyvät, eli mikä on niiden syntymekanismi ja missä olosuhteissa kukin mekanismi tuottaa tiettyjä vaikutuksia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä arvioimaan vaikutusten todellista ilmenemistä tai vaikutusten syntymekanismia, vaan selvittämään miten suomalaisessa kunnassa mielletään valmentavan johtamisen ilmiö. Aineistosta tunnistettiin yhteensä 63 ilmausta jotka viittaavat organisaatiota koskeviin vaikutuksiin. Näistä ilmaisuista tunnistettiin 4 teemaa. Tunnistettujen teemojen ohella aineistossa esiintyy yksittäisiä arvioita tietyistä vaikutuksista ja nämä olisivat laajemmassa aineistossa voineet muodostaa oman teemansa. Organisaatioon kohdistuvat vaikutukset on esitetty kuviossa 6.

| Vaikutukset organisaatiossa | |
|------------------------------------|----------|
| Ideat & innovaatiot | 22 |
| Työhyvinvointi ja kulttuuri | 14 |
| Asiakaslähtöinen palvelu | 12 |
| Tehokkuus | 10 |
| Muut | 5 |
| | <hr/> 63 |

Kuvio 6. Vaikutukset organisaatiossa.

Ideat & innovaatiot

Uusien ideoiden ja innovaatioiden merkitys korostui oletettuja vaikutuksia koskevassa puheessa. Uusia ideoita voi syntyä joko nykyisiä prosesseja kehittämällä, vallitsevia toimintamalleja kyseenalaistamalla tai voidaan keksiä myös kokonaan uusia työtapoja. Merkittävää ideoita ja

innovaatiota koskevassa ajattelussa oli se, että kun vuorovaikutus lisääntyy esimiehen ja työntekijän välillä, alttius kertoa omista ajatuksista kasvaa. Tällöin ideat eivät jää ”piiloon” vaan ne tuodaan julki. Tämän luottamukseen perustuvan ideoinnin ohella tunnistettiin innovaatioiden luonnetta koskeva ennakoimattomuus. Emme voi ennalta tietää miten ratkaisut tulevat syntyään, vaan uusiin ajatuksiin liittyy keksimisen elementti. Myös valmentavan johtamisen kaikkia organisaatiotasoja leikkaava luonne näkyy aineistossa esimiesten kuvatessa vuorovaikutuksen tiiveyden tärkeyttä kaikilla organisaatiotasolla – näin uudet ideat voivat nousta ylös työntekijätasolta johtoryhmän tietoisuuteen. Esimerkkejä ideoiden ja innovaatioiden ilmaisuista ovat:

H1.2.8 ”ihmisillä on paljon sellaista asiantuntemusta ja osaamista, jonka käyttöön ottaminen ei oo mahdollista, jos me koitetaan ohjata sitä ylhäältäpäin tehtävänkuvilla, ohjeilla tai valmiiksi strukturoiduilla tavoilla ratkaista työssä kohdattavia ongelmia”

H2.2.2 ”mut sielt nousee työyhteisöstä, että hei me huomattiin tämmönen ja meitä kiinnostais tää, lähetääs kokeileen”

H2.2.3 ”sieltä voi löytyä ihan uudenlaisia ratkaisuja uudenlaisia kehitysmalleja”

H6.2.19 ”se mitä organisaation tasolla niin, silloin voi olla, tai on mahdollista, että tämmöset innovaatiot ja luovuus ja rohkeasti kokeileminen ja tän tyyppiset asiat on niinku arkipäivää, et uskalletaan kokeilla, uskalletaan tehdä virheitä”

Työhyvinvointi ja kulttuuri

Valmentavan johtamisen oletetaan vaikuttavan myös koettuun työhyvinvointiin ja työpaikan toimintakulttuuriin. Haastatteluaineiston perusteella valmentavan johtamisen toteuttaminen voi vaikuttaa innostuneisuuteen, motivaatioon ja hyvään työilmapiiriin luomiseen. Lisäksi valmentavan johtamisella oletettiin olevan vaikutusta siihen, miten työyhteisö ratkaisee ongelmia. Työhyvinvoinnin vaikutuksissa tunnistetaan taloudellinen ulottuvuus. Kulttuuriin vaikuttamista kuvaa selkeimmin ajatus siitä, että valmentava johtamistapa voi näkyä myös työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Siis kun esimies käyttäytyy valmentavan johtamisen ajatuksen mukaisesti työntekijöitään kohtaan, myös he alkavat toteuttaa ja noudattaa vastaavaa käyttäytymistä suhteessa toisiinsa. Esimerkkejä työhyvinvoinnin ja kulttuurin teemaa kuvaavista ilmaisuista:

H6.2.32 ”mut se on mun mielestä ihan hirveen tärkeetä, että sellasia työyhteisöjä...ei haeta valmentavalla johtajuudella, et siel oo mitään ongelmia...et se meidän hyvät työyhteisöt näkyy sitte siinä, että kun niitä ongelmia on, et ne kyetään ratkasemaan ja niist kyetään keskustelemaan ja niihin rohkeesti puututaan...musta se on niinku tosi tärkeä ymmärtää, että ei oo sellasta pilvilinnaa, et ei olis mitään ongelmia, koska semmosta ei oo olemassakaan, vaikka ois minkälainen johtajuus”

H5.2.6 ”on semmonen työilmapiiri parempi ja mukava tehdä töitä”

H4.2.21 ”ei se valmentavan johtamisen lähtökohta tietenkään oo se maali, tavoite, vaan just se toimintatapa, toimintatavan tukeminen sen valmentavan johtavuuden kautta enemmän, joka sitten taas tukee tavoitteiden saavuttamista”

Asiakaslähtöinen palvelu

Asiakaslähtöisen palvelun teemalla viitataan aineistosta tehtyihin havaintoihin, jonka mukaan valmentavan johtamisen oletetaan olevan yhteydessä organisaation tuottamien palveluiden laatuun. Palveluiden laadussa viitataan erityisesti laadun kehittymiseen asiakaslähtöisyyden kautta. Tällä tarkoitetaan palvelun ohjaamista asiakkaan tarpeesta käsin. Ajattelu ilmentää valmentavan johtamisen organisaatiotasot leikkaava luonnetta, joka ulotetaan tässä ajattelussa aina asiakkaaseen saakka. Kun esimies käyttäytyy työntekijöitä kohtaan valmentavasti, vuorovaikutukseen panostan ja voimaannuttaen, myös työntekijät alkavat kohdata asiakkaita näitä samoja periaatteita toteuttaen. Laajemmin tällä ajattelulla viitataan koko palvelutuotannon ohjaamiseen asiakkaan tarpeista käsin, palveluiden, laitosten tai ammattiryhmien sijaan. Asiakkaiden tasavertaisen huomioon ohella ajatellaan kohonneen työhyvinvoinnin vaikuttavan tuotettujen palveluiden laatuun, eli kun ihminen on tyytyväinen ja motivoitunut työhönsä, hän tekee työnsä laadukkaammin. Asiakaslähtöisten palveluiden osalta palataan siis käytäntöjä koskevaan pyramidimalliin. Jos ajattelemme vuorovaikutuksen lisäävään työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin lisäävän palveluiden laatua, operoimme pyramidin alimmalla tasolla. Kun taas ajattelemme yksilöllisen kohtaamisen ja ajattelun stimuloimista johtavan yksilölliseen asiakaskohtaamiseen ja asiakkaan ajattelun stimulointiin, operoimme pyramidin ylemmällä tasolla. Esimerkki-ilmastoja asiakaslähtöisestä palvelusta ovat:

H1.2.12 ”sen sijaan, että kun se tämmösessä valmentavan johtajuuden kautta voisi toivottavasti johtaa siihen, että siinä asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset kohtaa sen asiakkaan ekaksi miettimättä sitä että minkä yksikön tai profession edustajia he on”

H5.2.15 ”kun henkilökunta osaa ottaa kaikki asiakkaat paremmin huomioon, kun heitäkin huomioidaan, kun asiakkaat pystyvät vaikuttaa myös omiin asioihinsa niin ...osataan myös etsiä et he löytävät taas iteltään niitä voimavaroja ja pystyy hyödyntään niitä, niin tota se palvelu on laadukkaampaa”

H6.2.30 ”työntekijät ovat innostuneita motivoituneita ja hyvinvoivia siellä työyhteisössä niin sehän näkyy ilman muuta siinä tavassa olla asiakkaisen kanssa”

Tehokkuus

Tehokkuuden teemalla tarkoitetaan aineistosta tehtyjä havaintoja, joiden mukaan esimiehet olettavat valmentavan johtamisen vaikuttavan organisaation tehokkuuteen. Tehokkuus nousee esiin omana

teemanaan juuri tehokkuuden nimellä, eikä aineistossa puhuta esimerkiksi vaikuttavuudesta tai tuottavuudesta. Aineistossa ilmenee mainintoja tuloksellisuudesta, joka on tehokkuutta laajempi käsite, mutta nämä havainnot on sisällytetty tehokkuuden teemaan. Tehokkuuden nähdään kehittyvän yksilöllisen työpanoksen kasvun myötä, eli saamme maksetusta samalla panoksella suuremman tuotoksen. Lisäksi tehokkuutta kuvataan toiminnan tehostumisena tai hävikin karsimisena, jossa saamme saman tuotoksen pienemmällä panoksella. Tehokkuuden kehittymisen oletetaan tapahtuvan siis sekä ideoiden ja innovaatioiden vaikutuksen seurauksena sekä itsesään valmentavan johtamisen käytänteiden kautta. Esimerkkejä tehokkuuden teeman ilmaisuista ovat:

H6.2.6 ”ja ihmiset antavat parhaansa silloin kun se vuorovaikutuksellinen suhde siihen esimieheen on hyvä”

H1.2.18 ”sieltä tulis ratkaisuja, että jos me toimittais näin, niin tästä tulis sille asiakkaalle sille tulis lisäarvoa ja samalla meidän tehokkuus paranis”

H4.2.6 ”...kun heille niinku annetaan siis ikään kuin oikeutus siihen, että miettikää jos teillä tulee parempia ajatuksia, niin tuokaa ne esille, niin se tehostaa sitä meidän toimintaa. Ihan siis, tämmösiä toimintamellaja on tässä parin viime vuoden aikana useampiakin tullut, karsittu tavallaan löysää pois ja tota, sitä meidän omaa toimintaa saatu tehostettua”

Muut

Aineistosta tunnistettiin yksittäisiä havaintoja, joista kolme viittaa hierarkian madaltumiseen. Hierarkian madaltuminen on teema, joka on esiintynyt sekä valmentavan johtamisen käytäntöjä, että edellytyksiä koskevassa osuudessa ja se näyttäytyy myös valmentavan johtamisen vaikutuksena. Tämän havainnon mukaan valmentava johtamisen sekä edellyttää matala hierarkiaa, on toimintana sen madaltamista ja siitä seuraa matalaa hierarkiaa. Hierarkian madaltamisen ohella aineistosta tunnistettiin oletettuina vaikutuksina positiivinen työnantajakuva ja henkilöstön vähäisempi vaihtuvuus. Hierarkian madaltumista kuvattiin aineistossa ilmaisulla:

H4.2.4 ”kuin että se ois vain yksissä käsissä ne langat niin, se on just sitä niinku voimavarojen laajempaa hyödyntymistä mun mielestä, et siinä saadaan, hierarkiat lasketaan matalammaks”

4.3.3 Teoriaan vertaaminen

Teoreettisena lähtökohtana valmentavan johtamisen vaikutuksista pidetään Hagenin (2012, 29) tiivistystä, jossa vaikutuksia tarkastellaan erikseen yksilön ja organisaation tasoilla. Yhtäläisyyksiä

Hagenin (2012) esityksen kanssa löytyy runsaasti aineistosta. Työtyytyväisyyden ja moraalien oletetaan kasvavan. Tätä oletusta kuvataan työn mielekkyyden teemalla. Lisäksi aineistossa havaittiin organisaatiotason oletettuna vaikutuksena työhyvinvoinnin kehittymisen. Lisäksi Hagen (2012) tunnistaa yksilöön kohdistuvina vaikutuksina organisaatiokansalaisuuden ja sitoutumisen vahvistumisen. Aineistosta tunnistettiin sitoutumisen teema, joka on yhteydessä Hagenin havaintoon. Hagen (2012) tunnistaa myös vaikutuksen sitoutumisen laatuun, tätä ajatusta vastaava havainto tehtiin aineistosta asiakaslähtöisen palvelun teemassa, jossa kuvataan esimiesten oletusta palvelun laadun paranemisesta. Tehtäväkohtainen tuloksellisuus ja työntekijän oppiminen tunnistettiin niin ikään aineistosta oletettuina vaikutuksina. Tuloksellisuutta vastaavaksi teemaksi tunnistettiin organisaation tason oletetuista vaikutuksista tehokkuuden teema. Teeman mukaisesti organisaation tehokkuuteen vaikuttaa sekä yksilön tehokkuuden kasvu, että työtapoja koskevat innovaatiot. Hagen (2012) on tunnistanut organisaatiota koskevin vaikutuksina kustannusten laskun. Tähän havaintoon on yhteydessä aineistossa tunnistettu tehokkuuden teema, jossa viitataan toiminnan tehostamiseen. Vaikka aineistossa ei suoranaisesti puhuta kustannuksista, on oletettavaa, että tehokkuudella viitataan ainakin jossain määrin kustannusten laskuun. Organisaation tuloksellisuutta Hagen (2012) tarkastelee omana kategorianaan ja näkee siihen vaikuttavan asiakastytyväisyyden kasvun, laatuavoitteiden saavuttamisen, uusien ratkaisujen kehittämisen ja tulostavoitteisiin yltämisen. Asiakastytyväisyyden kasvu tunnistettiin aineistossa asiakaslähtöisen palvelun teemana, jossa viitataan välillisesti myös oletettuun asiakastytyväisyyden kasvuun. Myös laatuun sitoutumien oletettiin yhdeksi valmentavan johtamisen vaikutukseksi. Uusien ratkaisujen kehittäminen on tunnistettu merkittäväksi teemaksi ja sitä nimitetään aineistossa ideoiden ja innovaatioiden teemaksi. Hagenin (2012) käyttämä ilmaus ”novel” voitaisiin uuden sijaan suomentaa myös ennen näkemättömäksi. Tämä suomennos kuvaa hyvin ideoiden ja innovaatioiden oletettua vaikutusta organisaatiolle. Tämän ajattelun mukaan emme tiedä etukäteen millaisia uusia ratkaisuvaihtoehtoja voi syntyä. Myös tulostavoitteiden saavuttaminen tunnistettiin aineistossa tehokkuuden teeman yhteydessä. Hagenin (2012) tunnistamat vaikutukset projektien kestossa tai kustannuksissa eivät sellaisenaan ilmene aineistossa, joskin vastaaviin huomioihin päästään, kun asiaa tarkastellaan tehokkuuden teeman valossa.

4.3.4. Yhteenvedo

Valmentavan johtamisen oletetaan tuottavan vaikutuksia niin yksilössä kuin organisaatiossakin. Näiden vaikutusten oletetaan syntyvän valmentavan johtamisen käytänteiden kautta. Tällöin esimerkiksi vuorovaikutussuhteen tiheneminen mielletään valmentavan johtamisen mahdollistavaksi käytännöksi, ei vaikutukseksi. Kuviossa 7 tiivistetään aineistosta tehdyt havainnot, jotka ilmentävät

valmentavan johtamisen oletettuja vaikutuksia suomalaisessa kunnassa esimiesten kertoman perusteella.

| Valmentavan johtamisen oletetut vaikutukset | |
|---|---|
| Vaikutukset yksilössä | Vaikutukset organisaatiossa |
| <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen kasvu • Työn mielekkyys • Sitoutuminen | <ul style="list-style-type: none"> • Ideat & innovaatiot • Työhyvinvointi & kulttuuri • Asiakaslähtöiset palvelut • Tehokkuus |

Kuvio 7. Valmentavan johtamisen oletetut vaikutukset.

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan todeta, että suomalaisen kunnan esimiesten kuvauksen perusteella valmentava johtaminen koostuu käytännön toimintana kahdesta komponentista, jotka teoreettisessa katsannossa voidaan nähdä olevan toisiinsa hierarkkisessa suhteessa. Esimies-alaisuuden kehittyessä kohti kumppanuuden tasoa, tulevat valmentavalle johtamiselle tyypilliset voimaannuttavat käytänteet, kuten ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen ja kysymysten kysyminen, mahdollisiksi. Esimies-alaisuuden kehittymiselle koetaan edellytykseksi esimiehen halu panostaa vuorovaikutukseen ja toisaalta kyky kohdata työntekijät yksilöinä. Valmentavalle johtamiselle ominaiset tekniikat voivat johtaa henkilökohtaiseen kasvuun sekä taidollisesti, että minäpystyvyyden näkökulmasta. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön uskoa omaan kykyihinsä suoriutua tehtävistä, mutta myös uskoa omaan oppimis- ja kehittymiskykyyn. Koettu työn mielekkyys voi kasvaa, kun valmentavan johtamisen periaatteen mukaisesti pyritään lisäämään työntekijän tietoisuutta oman työn vaikutuksista ja lisäämään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Koettu työn mielekkyys voi puolestaan johtaa organisaatiotasolla kohonneeseen työhyvinvointiin. Selkeästi viestitetyt visiot tulevaisuudesta ja niistä johdetut tavoitteet nähdään tutkimustuloksissa sitoutumista lisäävinä vaikutuksina. Osallistuminen tavoitteiden luomiseen sitouttaa tavoitteen saavuttamiseen. Valmentava johtaminen voi lisätä organisaation innovatiivisuutta kahdella tavalla. Muokkausinnovaatiota tapahtuu todennäköisemmin, kun vuorovaikutus kaikilla organisaatiotasoilla on tiiviimpää. Tällä tarkoitetaan käytännön työssä tehtyjen havaintojen nousemista päätöksentekohierarkiassa riittävän korkealle, että innovaatio voidaan toteuttaa. Toisaalta valmentava johtaminen voi synnyttää myös perusinnovaatioita, eli kokonaan uusia tapoja toimia.

Tämä voi olla mahdollista rohkaisemalla ajattelemaan ja kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja. Sekä muokkaus- että perusinnovaatioiden myötä organisaation tehokkuus voi kasvaa, mutta se voi kasvaa myös yksilöllisen työtehokkuuden kasvun myötä. Jos yksilön sitoutumisen vaikutus toteutuu esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, voidaan ajatella myös organisaation tehokkuuden kasvavan. Valmentava johtaminen voi myös olla palvelutuotantoa muuttava toimintatapa, jos valmentava vuorovaikutus etenee aineistossa kuvatulla tavalla ylimmästä johdosta asiakasrajapintaan saakka. Kun esimiehet kohtaavat työntekijät valmentavasti, ja työntekijät kohtaavat toisensa samalla tavalla, uskotaan tämän valmentavan suhteen heijastuvan myös asiakastyöhön. Lisäksi jos kohonneen työhyvinvoinnin vaikutus toteutuu, voi asiakas saada parempaa palvelua paremmin voivalta työntekijältä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ollut kartoittaa, millaisena valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa esimiesten kokemana. Tutkimuskysymykseen on pyritty vastaamana kolmen näkökulman eli alatutkimuskysymyksen avulla: miten valmentava johtaja ilmenee esimiesten mukaan käytännössä, mitä edellytyksiä valmentavalla johtajalla koetaan olevan ja mitä vaikutuksia sillä uskotaan olevan? Näihin kysymyksiin etsittiin vastausta sisällönanalyysillä luokittelemalla aineistosta tehtyjä havaintoja suhteessa kuhunkin alatutkimuskysymykseen. Valmentavan johtamisen käytännön teot ja toimenpiteet luokiteltiin kahteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria nähdään mahdollistavana ja siihen sisältyy esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta vahvistavia käytänteitä, kuten keskustelu, kannustaminen, läsnäolo ja yhdessä tekeminen. Mahdollistava käyttäytyminen edeltää voimaannuttavia käytänteitä, eli valmentavalle johtamiselle ominaisia tekniikoita. Aiempaan tutkimukseen pohjautuen näitä tekniikoita voidaan pitää valmentavan johtamisen ytimenä, sisältönä, joka antaa sille sen identiteetin. Näitä käyttäytymisen muotoja ovat kysymysten kysyminen, vastuun ja mahdollisuuksien antaminen, ajatteluun kannustaminen ja valmiiden ratkaisujen antamisesta pidättäytyminen.

Toisena näkökulmana toimi valmentavan johtamisen koetut edellytykset eli asiat joita esimiesten mukaan tarvitaan, jotta valmentavaa johtamista voi organisaatiossa olla olemassa. Edellytysten koettiin koskevan erityisesti esimiestä itseään. Esimiesten tulee kyetä kohtaamaan työntekijät yksilöinä sekä arvioimaan heidän osaamistaan ja potentiaalia. Taitojen ohella esimiehellä koettiin tarpeelliseksi myös oikeanlainen asenne johtamistyötä kohtaan valmentavan johtamisen onnistumiseksi. Esimiehellä tulisi olla positiivinen ihmiskuva, halu vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa sekä kyky tasavertaiseen kanssakäymiseen. Työntekijöitä koskevana edellytyksinä esimiehet pitivät erityisesti sitoutumista, vastuun ottamista, rohkeutta ja halua kehittyä. Työntekijöitä koskevat edellytykset voidaan arvioida yleisiksi hyveiksi, jotka ovat toivottavia ilman valmentavaa johtamistakin, jos kohta jokaiselta esimieheltäkin voi toivoa positiivista ihmiskuvaa ja halua vuorovaikutukseen ilman valmentavaa johtamista.

Kolmantena näkökulmana ja alakysymyksenä toimi valmentavan johtamisen oletetut vaikutukset. Esimiesten kertoman perusteella vaikutusten oletettiin näkyvän sekä yksilön, että organisaation tasolla. Yksilön tasolla oletettiin valmentavan johtamisen vaikuttavan työntekijän henkilökohtaiseen

kasvuun, koettuun työn mielekkyyteen ja työhön sitoutumiseen. Organisaatiotasolla valmentavan johtamisen oletettiin johtavan innovatiivisuuden kasvuun sekä lisääntyneen vuorovaikutuksen että ajatteluun kannustamisen kautta, tehokkuuden kasvuun innovatiivisuuden seurauksena sekä tavoitteisiin sitoutumisen kautta ja kolmanneksi työhyvinvoinnin kohenemiseen koetun työn mielekkyyden ja omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien kasvun myötä. Lisäksi tunnistettiin valmentavan johtamisen oletettu vaikutus asiakaslähtöiseen palveluun, sekä valmentavan johtamisen periaatteen heijastumisessa asiakaskontakteihin, että välillisenä seurauksena kohonneesta työhyvinvoinnista. Yhteenvetona valmentava johtaminen näyttäytyy suomalaisessa kunnassa esimiestyylinä, jonka tavoitteena on työntekijän ja organisaation kehittäminen vuorovaikutuksen keinoin.

5.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen voidaan arvioida saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Kerätyn haastatteluaineiston analyysin ja aiemman tutkimustiedon perusteella on pystytty kartoittamaan valmentavan johtamisen ilmiötä suomalaisessa kunnassa. Tutkimuksella on kuitenkin myös rajoituksia. Tutkimus käsittelee ainoastaan esimiehiä eikä työntekijöiden ääni kuulu aineistossa. Tämä antaa sekä ilmiöstä, että tutkittavasta tapauksesta esimieskeskeisen kuvan. Tutkimusta kuitenkin ohjaa suomalaisen kunnan asettama tarve selvittää miten esimiesten joukossa valmentava johtaminen mielletään. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa valmentavaa johtamista juuri esimiesten näkökulmasta. Myös haastateltavien lukumäärä ja valikoituminen voidaan nähdä rajoitukseksi. Aineiston samankaltaistumisen kannalta olisi ollut toivottavaa, että haastateltavia olisi saatu tutkimukseen enemmän kuin 6. Toisaalta yhteistyössä kunnan henkilöstösektori kanssa on sovittu, että haastatteluun vastaamisen tulee olla vapaaehtoista, eikä kunta haluaa velvoittaa jo ennestään kiireisiä esimiehiä osallistumaan tutkimukseen. Merkittävimmät teemat kuitenkin nousevat esiin aineistossa, eikä aineisto hajoa liikaa yksittäisiksi tarinoiksi. Mikäli jokin teema korostuu harvoin tai vain yhden haastateltavan vastauksissa, tästä asiasta on maininta tutkimustulosten esittelyn yhteydessä. Haastateltavien valikoinnissa on pulmallista se, että kaikki haastateltavat olivat hyvin perehtyneitä ilmiöön ja kokivat sen kannatettavana. Tämä voi olla yksi syy sille, miksi aineistossa ei esiinny lainkaan kriittisiä huomioita valmentavasta johtamisesta.

Laadullisen tutkimuksen menetelmiin kuuluvaa sisällönanalyysiä voidaan tehdä jatkuvasti tutkimustyön edetessä. Tämä työtapana olisi voinut tarkentaa haastattelujen sisältöä tutkimusprosessin

edetessä, kun haastattelut olisi aikataulutettu ajallisesti pidemmälle jaksolle ja käytetty aiempien haastattelujen analyysituloksia seuraavien haastattelujen ohjaamiseen. Tässä tutkimuksessa kuitenkin haluttiin toteuttaa kaikki haastattelut mahdollisimman tarkasti samoista lähtökohdista, jotta välttyttäisiin tutkijan syöttämältä sisällöltä aineistossa. Haastateltavien valmistaminen haastattelutilanteeseen tulisi kuitenkin tapahtua saman periaatteen mukaisesti eli kaikille haastateltaville samalla tavalla. Tältä osin tutkimuksen toteutukseen liittyy rajoitus, jossa ensimmäiselle haastateltavalle täsmennettiin vasta haastattelun edetessä, ettei vastauksissa tarvitse pidättäytyä pelkästään hänen edustamassa organisaatiossaan vaan valmentavasta johtamisesta voidaan keskustella yleisellä abstraktilla tasolla. Tutkimuksen merkittävin rajoitus on kuitenkin teoreettisen näkökulman osittainen hajoaminen, koska tutkimustehtäväksi on asetettu ilmiön kartoittaminen. Tämä tehtävä on opinnäytteelle haasteellinen, koska ilmiöstä ei ole olemassa kokoavaa itsenäistä teoriaa ja tutkimus on verrattain nuorta. Tästä syystä aihetta oltaisiin voitu tarkastella myös tietyistä teoreettisista lähtökohdista käsin (esimerkiksi innovatiivisuuden näkökulmasta) ja rajata muut näkökulmat pois. Tutkimustehtävänä oli kuitenkin laaja kartoittaminen ja kokonaiskuvan muodostaminen, jonka perusteella teoreettisista rajoituksista tehdyt havainnot sisältyvät jatkotutkimusaiheisiin.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus herättää useita kiinnostavia ja tarpeellisia jatkotutkimusaiheita. Tarpeen olisi ainakin lähestyä valmentavaa johtamista työntekijöiden näkökulmasta ja tutkia, vaikuttaako esimies-alaisuuden tiiveys kokemukseen valmentavien tekniikoiden käytöstä. Onko työntekijä alttiimpi ottamaan valmentavaa johtamista vastaan, jos hän kokee suhteensa esimiehen olevan läheinen? Valmentavaa johtaminen voisi olla myös arvioinnin kohteena, jos pyrittäisiin tutkimaan, milloin joku valmentuu tai jää valmentumatta. Millaista osaa näyttelevät yksilölliset ominaisuudet esimiehen tai työntekijän osalta? Millaisina valmentavat tekniikat näyttäytyvät asiakkaille, jos oletus valmentavan johtamisen ideologian leviämistä niin pitkälle pitää paikkansa? Onko valmentavalle asiakassuhteelle ylipäättään perusteltua tilausta? Oletettuja vaikutuksia voitaisiin tarkastella perusteellisemmin ”jos, niin miten” -kysymysten kautta ja pyrkiä tunnistamaan mahdollisia sosiaalisia mekanismeja, jotka ovat vaikutusten taustalla. Tämä edellyttäisi kapeampaa teoreettista lähestymistä kustakin oletetusta vaikutuksesta käsin. Jos valmentava johtaminen vaikuttaa organisaatiossa innovatiivisuutta, sitoutumista, työhyvinvointia, yksilön kasvua ja asiakaslähtöistä palvelua lisäävästi, niin miten?

LÄHDELUETTELO

- Airaksinen, J. (2009), Hankala hallintouudistus. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 825.
- Alasuutari, P. (1999), Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Anderson, V. (2013), "A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory", *Human Resource Development International*, 16:3, 251-266,
- Anttila, P. (2007), Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Juvenes Print.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315–338.
- Bandura, A. (1993), "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Batson, V. & Yoder, L. (2012), "Managerial coaching: a concept analysis", *Journal of Advanced Nursing* 68(7), 1658–1669
- Beattie, R. (2006), "Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector", *Human Resource Development International*, 9:1, 99-119,
- Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A. & Hamlin, R. (2014), "Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice." *Advances in Developing Human Resources*, 16, 202–221.
- Berg, M. & Karlsen, J. (2016), "A study of coaching leadership style practice in projects", *Management Research Review*, Vol. 39 Iss 9 pp. 1122 - 1142
- Bommelje, R. (2015), *Managerial Coaching. New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015: 69–77.
- Bond, C. & Seneque, M. (2012), "Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Iss 1 pp. 57 - 72
- Burdett, J. (1998), "Forty things every manager should know about coaching", *Journal of Management Development*, Vol. 17 Iss 2 pp. 142 – 152.
- Chiesa R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. & Setti, I. (2016) "Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Issue: 7, pp.1152-1166.
- Dahling, J., Taylor, S., Chau, S. & Dwight, S. (2016), "Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment." *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894

- Egan, T & Hamlin, R. (2014), "Coaching, HRD, and Relational Richness: Putting the Pieces Together", *Advances in Developing Human Resources* 2014, Vol. 16(2) 242–257
- Ellinger, A., Hamlin, R. & Beattie, R. (2008), "Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study." *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240–257.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014), *Johtadut laadulliseen tutkimukseen*. Tallinna: Vastapaino.
- Evered, R. & Selman, J (1989), "Coaching and the art of management", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp. 16-32.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010), "Characteristics of managerial coaching." *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp. 219-247.
- Griffin B. & Hesketh, B. (2003), "Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment", *Australian Journal of Psychology*, 55: 65–73.
- Guest, D. (1997), "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-276
- Hagen, M. (2012). *Managerial coaching: A review of the literature*. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17
- Hamlin, R., Ellinger, A. & Beattie, R. (2008), "The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals", *Human Resource Development International*, 11:3, 287-305.
- Harisalo, R. (2008), *Organisaatioteoriatiivistelmä*. Tampere: Juvenes Print.
- Heslin, P., Vandewale, D. & Latham, G. (2006), "KEEN TO HELP? MANAGERS' IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING", *PERSONNEL PSYCHOLOGY* 2006, 59, 871–902
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007), *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014), *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus.
- Jost, P. (2014), *The Economics of Motivation and Organization – An Introduction*. Iso-Britannia: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology* Vol. 89, No. 5, 755–768.
- Juuti, P. (1989), *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

- Kuorikoski, J. & Ylikoski, P. (2006), Kausaliteetti ja kriittinen realismi. *Sociologia* 1/2006, 1-13.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008), ”Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria”, Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013), *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Porvoo: Bookwell.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013), "Managerial coaching: challenges, opportunities and training", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Iss 7 pp. 768 – 779
- Miron E., Erez, M. & Naveh, E. (2004), “Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 2, pp. 175-199.
- Northouse, P. (2004), *Leadership: Theory and practice*. SAGE: Publications.
- Orth, C., Wilkinson, H. & Benfari, R (1987), “The manager's role as coach and mentor”, *Organizational Dynamics*, pp. 56-74.
- Partanen, A. (2011), ”Kyllä minä tästä selviän.” Aikuisopiskelijat koulutustarinansa kertojina ja koulutuksellisen minäpystyvyytensä rakentajina. Kasvatustieteen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.
- Parzefall, M-R., Seeck, H. & Leppänen, A. (2008), “Employee innovativeness in organizations: A review”, *Liiketalous* 2/2008, 165-182.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation*. Iso-Britannia: SAGE.
- Phillips, R. (1994), "Coaching for Higher Performance", *Management Development Review*, Vol. 7 Iss 5 pp. 19 – 22
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), "Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 7 Iss 3 pp. 135 – 145
- Pousa, C. & Mathieu, A. (2014), “The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies.” *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75.
- Rao, M. (2015), "Myths and truths about coaching How to acquire right perspective to enhance leadership excellence ", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 23 Iss 4 pp. 35 - 37
- Redshaw, B. (2000), "Do we really understand coaching? How can we make it work better?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32 Iss 3 pp. 106 – 109
- Ruohotie, P. (2000), *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY
- Ruonavaara, H. (2008), *Mekanismeilla selittäminen*. *Sociologia* 1/2008, 37-51.
- Russell, R. & Stone, G. (2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Issue: 3, pp.145-157

Seeck, H. (2008), Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteoriohin. Tallinna: Gaudeamus.

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004), ”Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen”, TULEVAISUUSVALIOKUNTA TEKNOLOGIAN ARVIOINTEJA 19, EDUSKUNNAN KANSLIAN JULKAISU 6/2004

Sunila, M. (2016), "Performance measurement approach for innovation capability in SMEs ", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Iss 2 pp. 162 - 176

Suonsivu, K. (2011), Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.

Suonsivu, K. (2014), ”Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona.” Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 3/2014, 265-284.

Sydänmaalakka, P. (2002), “INTELLIGENT LEADERSHIP AND LEADERSHIP COMPETENCIES - Developing a leadership framework for intelligent organizations”, Teknillinen korkeakoulu. Dissertation Series No 4

Tsoukas, H. (2000), What is management? An outline of metatheory. Teoksessa Ackroyd, S. & Fleetwood, S. (toim), Realist Perspectives on Management and Organisations. Iso-Britannia: Routledge.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala, R. (2007), “Esimiehestä coach”, Teoksessa: Räsäsänen, M. (toim), Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2013), Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. (2015) "The connection between organizational climate and well-being at work", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23 Issue: 4, pp.606-620.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014), Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma.

Wheeler, L. (2011), “How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals?”, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 9, No. 1, pp. 1-15.

Wilson, C. (2004), "Coaching and coach training in the workplace", Industrial and Commercial Training, Vol. 36 Iss 3 pp. 96 -98

Yoder, L. (1995), “Staff nurses’ career development relationships and self-reports of professionalism, job satisfaction, and intent to stay.” Nursing Research 44(5), 290–297.

Internet-lähteet:

Business Coaching Institutun verkkosivu. Viitattu 21.5.2017.
<http://www.bci.fi/>

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008), Governments of the Future. Building the Strategic and Agile State. Sitra Studies 80. Viitattu 21.5.2017.

<https://media.sitra.fi/2017/02/23222725/Selvityksia80.pdf>

Ellinger, A., Beattie, R., Hamlin, R., Wang, Y. & Trolan, O. (2006), "The Manager as Coach: A Review of Empirical Literature and the Development of a Tentative Model of Managerial Coaching." Konferenssijulkaisu, University Forum for Human Resource Development. Viitattu 21.5.2017.

<http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/ellingeradbeattiershamlinrgwangy-and-trolano-the-manager-as-coach-a-review-of-empirical-literature-and-the-development-of-a-tentative-model-of-managerial-coaching/>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2005), "Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta", Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön selvityksiä 2005:25, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki. Viitattu 21.5.2017.

<https://www.julkari.fi/handle/10024/113328>

Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Työturvallisuuskeskus 2014. 21.5.2017.

https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Viivan alla –blogi kauppalehti.fi

<https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/johtamisessa-on-kolme-tekijaa-yksi-ylitse-muiden>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukutsu

Otsikko: Kutsu tutkimushaastatteluun

Hei, teen hallintotieteen pro gradu -tutkielmaa valmentavasta johtamisesta yhdessä [suomalaisen kunnan] HR-palveluiden kanssa.

Etsin tutkimukseen haastateltaviksi [suomalaisessa kunnassa] esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena on kirkastaa kuvaa valmentavasta johtamisesta ilmiönä ja tuottaa kaupungille lisätietoa siitä, miten valmentava johtaminen kaupunkiorganisaatiossa mielletään.

Valmentavaa johtamista lähestytään ilmiönä, joten haastatteluun osallistumisen kannalta ei ole merkitystä miten hyvin kokee tuntevansa ilmiön sisällön tai miten paljon käyttää valmentavaa otetta työssään. Tutkimuksen lähtökohtana on ilmiön tulkinallisuus ja ajatus siitä, että valmentava johtaminen on useista organisaatio- ja johtamistutkimuksen perinteistä ammentava ajattelutapa. Kontekstista riippuen tämä ajattelutapa voi saada erilaisia painotuksia.

Haastattelut toteutetaan kasvotusten haastateltavalle sopivassa paikassa tai puhelimitse. Haastattelujen kesto voi vaihdella, mutta on arviolta 30-45min.

Mikäli sinulla on mahdollisuus osallistua tutkimukseen, ilmoitathan asiasta ystävällisesti sähköpostitse osoitteeseen kinnari.antti.o@student.uta.fi niin voimme sopia tarkemmin käytännön asioista. Toivon ilmoitusta viimeistään perjantaina 24.3.2017. Mikäli sinulla heräsi kysyttävää, kerron myös mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Ystävällisin terveisin, Antti Kinnari Tampereen yliopisto

Liite 2: Teemahaastattelurunko

1. Taustakysymykset, miten pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässä jne
2. Kuvaile omin sanoin, mitä valmentava johtaminen sinulle tarkoittaa?
3. Mitä tällä mielestäsi tavoitellaan?
4. Mitä tavoitteita voisi olla yksittäisen työntekijän näkökulmasta?
5. Mitä tavoitteita voisi olla koko organisaation näkökulmasta?
6. Mitä edellytyksiä esimiehellä pitää olla, että voi olla valmentava esimies?
7. Mitä työntekijältä vaaditaan, että valmentaa johtamista voi olla?
8. Tuleeko sinulla mieleen käytännön esimerkkejä, todellisia tai kuviteltuja, joiden avulla voisit havainnollistaa aiempaa keskusteluumme?
9. Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain mitä haluaisit tarkentaa tai lisätä aiempaan?