



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

”Ilman sitä vuorovaikutusta niin ei voi kyllä olla sitä valmentavaa johtamista”

- Näkemyksiä valmentavasta johtamisesta
ja sen vaikutuksesta työhyvinvointipääomaan**

Helsingin yliopisto

Kasvatustieteiden maisteriohjelma

Yleinen ja aikuiskasvatustiede

Pro gradu -tutkielma, 30 op

Kasvatustiede

Lokakuu 2021

Miili Tukiainen

Ohjaaja: Sami Paavola



Tiedekunta - Fakultet – Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta, Kasvatustieteiden maisteriohjelma		
Tekijä - Författare – Author Miili Tukiainen		
Työn nimi - Arbetets titel ”Ilman sitä vuorovaikutusta niin ei voi kyllä olla sitä valmentavaa johtamista” - Näkemyksiä valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointipääomaan		
Title		
Oppiaine - Läroämne – Subject Kasvatustiede (Yleinen ja aikuiskasvatustiede)		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year 10 / 2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 76 s + 7 liitettä
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia, taitoja ja ilmiöitä valtionhallinnon toimialoilla työskentelevät johtajat liittävät valmentavaan johtamiseen. Tutkimus tarkastelee myös valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointipääomaan. Valmentavan johtamisen tutkimus on ilmiönä ajankohtainen, sillä yhä useampi organisaatio pyrkii viemään johtamiskulttuuriaan kohti vuorovaikutteisempaa ja yksilölähtoisempää otetta, johon valmentava johtamisote tarjoaa keinoja.</p> <p>Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto kerättiin keväällä 2021 teemahaastatteluiden avulla. Aineisto muodostui kahdeksan valtionhallinnon toimialalla työskentelevän johtajan haastatteluista, jotka analysoitiin dialogisen tematisoinnin keinoin. Dialoginen tematisointi tarjoaa keinon aineiston tarkasteluun teoreettisten kehysten, aiemman tutkimustiedon sekä tutkijan omien käsitysten vuoropuhelun kautta. Aineistosta muodostettiin yhteensä 28 kategoriaa, joista analyysiä jatkettiin viiden teeman muodostamiseen. Valmentavaa johtamista ja siihen liitettyjä käsityksiä kuvanneet teemat käsittelivät niin valmentavan johtamisen ominaisuuksia, taitoja, osaamisen kehittämisen ulottuvuutta, kuin valmentavaa vuorovaikutusta. Työhyvinvointipääomaa käsiteltiin omassa teemassaan, rakennepääoman, sekä sosiaalisen ja yksilön pääomien tarkastelun myötä.</p> <p>Tutkimustuloksia kuvailleet teemat ilmensivät johtajien näkemyksiä niin valmentavan johtajan ominaisuuksista kuin taidoista. Tähän liitettiin seikkoja esimerkiksi arvo- ja asennemaailmasta, palautteen merkityksestä kuin tunnetaidoista. Osaamisen kehittämistä pidettiin keskeisenä valmentavan johtamisen vahvuutena, ja se liitettiin niin tuloksellisuuden kuin hyvinvoinnin kokemuksiin. Vuorovaikutusta käsiteltiin erityisenä valmentavan johtamistoiminnan mahdollistajana, sekä hyvinvoinnin luojana. Myös työhyvinvointipääomaan liitetyt tekijät painoutuivat tutkimuksen aineistossa, linkittyen vahvasti aiempaan teoria- ja tutkimuskehukseen.</p> <p>Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona valmennus- ja coaching-alan yritykselle, joten sen tuloksia voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa työyhteisöjen kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan valmentavaa johtamista erityisesti valtionhallinnossa työskentelevien johtajien näkemysten kautta, jolloin se tarjoaa tutkimuksellisen näkökulman juuri valtionhallinnollisten toimialojen johtamiskulttuurien kehittämiseksi.</p>		
Avainsanat – Nyckelord valmentava johtaminen, työhyvinvointipääoma, työhyvinvointi		
Keywords managerial coaching, well-being capital, well-being at work		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet – Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare – Author Miili Tukiainen		
Työn nimi - Arbetets titel		
Title Views on managerial coaching and its impact on well-being capital		
Oppiaine - Läroämne – Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year October 2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 76 pp. + 7 appendices
Tiivistelmä - Referat – Abstract		
<p>The aim of this study was to examine what type of assumptions leaders working in central government agencies and institutions have when it comes to the qualities and abilities of a manager as a coach. The other aim was to observe its effects on well-being capital. The study introduces a current issue because modern organizations are more interested than ever in taking their leadership culture one step further and going into an interactive and individualized working environment. Managerial coaching provides an implement for this need.</p> <p>This study's qualitative material was collected in the spring of 2021, with the use of theme interviews. The material included interviews of eight leaders, working in central government agencies and institutions. The interviews were transcribed and analyzed using the dialogical thematic analysis method. It provided the theoretical insights and earlier research results to interact with the collected material as well as with the researcher's own assumptions. The formed categories (28) were created from the interview material, and the analysis ended up with five themes. These themes described the viewpoints, qualities, and abilities of managerial coaching as well as its impact on competence development and coaching interaction. The well-being capital formed a theme of its own, including the examination of the extended view on the intellectual capital.</p> <p>The results of this study were found through the dialogue of the materials from the interviews and the earlier theory and research findings. The five themes described the viewpoints on the managerial coaching qualities and skills, such as value systems, the importance of feedback and the emotional skills. The competence development was treated as a fundamental part of managerial coaching processes and it was associated with the phenomena of productivity and well-being. Interaction was considered as a special enabler of the managerial coaching processes and it was also attached to the praxes of well-being at work. The factors attached to well-being capital were also recognized both from the study's material and from the theory context.</p> <p>This study was commissioned by a coaching company so the results of this study can be used in the field of managerial coaching education in the future. It also provides insights to the leadership development of the central government, due to the interviews of the eight leaders working in central government agencies and institutions.</p>		
Avainsanat – Nyckelord valmentava johtaminen, työhyvinvointipääoma, työhyvinvointi		
Keywords managerial coaching, well-being capital, well-being at work		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMISESTA.....	5
2.1 Johtaminen ilmiönä	5
2.2 Johtamistutkimuksesta	7
3 VALMENTAVA JOHTAMINEN	10
3.1 Valmentavan johtamisen määrittely	10
3.2 Coaching valmentavan johtamisen perustana	11
3.3 Valmentavan otteen erityispiirteet	13
3.4 Valmentavan johtajan ominaisuudet	15
4 VALMENTAVA JOHTAJA OPPIMISEN MAHDOLLISTAJANA	18
4.1 Kaksikehäinen oppiminen	18
4.2 Osaamisen ja oppimisen fasilitointi	20
4.3 Valmentavan otteen kritiikki	21
5 TYÖHYVINVOINTIPÄÄOMA.....	22
5.1 Työhyvinvoinnin määritelmää.....	22
5.2 Inhimillinen pääoma työhyvinvointipääoman taustoittajana	24
5.3 Työhyvinvointipääoma	27
5.4 Työhyvinvoinnin uhat	29
6 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	31
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
7.1 Aineiston hankinta	32
7.2 Tutkimusmenetelmä	33
7.3 Teemahaastattelu.....	34
8 AINEISTON ANALYYSI.....	35
8.1 Dialoginen tematisointi	35
8.2 Muodostetut kategoriat ja teemat.....	37
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
9.1 Valmentavan johtajan ominaisuudet	40
9.1.1 Substanssiosaaminen, luottamus ja ennakointi	41
9.1.2 Valmentava johtamiskulttuuri.....	42
9.1.3 Tunnetaidot.....	43
9.1.4 Tavoitteellisuus ja joustavuus.....	44
9.1.5 Yksilö- ja ihmislähtöisyys.....	45

9.2 Valmentavan johtajan taidot.....	46
9.3 Osaamisen kehittäminen.....	48
9.4 Valmentava vuorovaikutus	50
9.5 Työhyvinvointipääoma	52
9.5.1 Rakennepääoma	52
9.5.2 Sosiaalinen pääoma	53
9.5.3 Yksilön pääoma	54
10 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTAA.....	57
11 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	65
12 POHDINTAA	69
LÄHTEET	73
LIITTEET.....	77
Teemahaastattelu.....	77
TAULUKOT	78
KUVIOT.....	81

LIITTEET

Teemahaastattelu.....	77
-----------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Uuden oppiminen ja johtaminen valtion toimialoilla	29
Taulukko 2. Esimerkki lausumien muodostumisesta kategorioiksi ja lopulliseksi teemaksi.	38
Taulukko 3. Aineistosta muodostetut kategoriat sekä teemat	58

KUVAT

Kuva 1. Määrävä-valmentava jatkumo	16
Kuva 2. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen	19
Kuva 3. Inhimillisen pääoman kytkennät	28

1 Johdanto

Työtä ja sen tekemistä voidaan pitää erottamana osana inhimillisyyttämme (Vuori, 2011, s. 121), kun taas johtamista voidaan pitää organisaation inhimillisenä menestystekijänä, joka vaikuttaa erityisesti sen tuottavuuteen, sekä tavoitteiden saavuttamiseen (Kesti, 2013, s. 11). Työllä on keskeinen rooli arjessamme, sen vaikuttaessa keskeisesti esimerkiksi kokemaamme hyvinvointiin. Tämän vuoksi työn ja työelämän tutkimusta voidaan pitää merkityksellisenä tutkimuskohteenä, muodostaen mielenkiintoisen lähtökohdan sen vaikutustekijöiden tarkastelulle.

Työelämää ja organisaatioiden toimintaa tutkiessa, johtamisella on keskeinen rooli erityisesti sen toimintakulttuurin luomisprosesseissa (Kesti, 2013, s. 12). Johtamista voidaan tarkastella erilaisilta tasoilta, kuten ihmisten, muutosprosessien tai asioiden johtamisen ulottuvuuksilta. Johtamisen toimiessa organisaatioiden inhimillisenä tekijänä, myös ihmisten johtamisen tutkimus on keskeistä, yksilöiden muodostaessa keskeisen osan organisaation toimintaa. Myös johtajan itsensä yksilötason toiminta voi vaikuttaa keskeisesti organisaatiokulttuurin ja sen toimintatapojen muokkautumiseen. (Clegg, Kornberger, Pitsis & Mounts, 2019, s. 108—109.) Johtajuuden tutkiminen tarjoaa lähtökohtia niin yksilö- kuin yhteisötason kehittämiseksi, oppimisen varmistamiseksi kuin hyvinvoivan toimintaympäristön rakentamiseksi. Kiinnostukseni niin johtamisen, työhyvinvoinnin kuin osaamisen kehittämistä kohtaan toimivat myös tämän tutkimustyön aloittamisen motiiveina, niiden muodostaessa tutkimuksellisesti kiinnostavan kokonaisuuden. Omat intressini liittyvät erityisesti siihen, miten uudenlaisia johtamismalleja voidaan hyödyntää organisaation oppimisprosesseissa ja miten nämä toimet vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksiin, kuten työn mielekkyyteen.

Nykyajan työelämä on luonteeltaan jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi myös johtajuudelta vaaditaan uusiutumiskykyä. Moderni johtajuus asettaa uudenlaiset lähtökohdat johtajuusopeille, sillä autoritäärisen johtajan tilalle on hiljalleen nousut ajatus yksilölähtöisestä ja vuorovaikutteisesta johtajasta, joka asettuu työntekijän rinnalle organisaation perinteisissä hierarkiatasoissa. Tämän kaltaista johtajuusmallia on alettu tunnistamaan viimeisten vuosikymmenten aikana valmentavaksi johtajuudeksi, jossa yksilö asetetaan entistä keskeisempään rooliin organisaation menestyksessä. Valmentava johtajuus perustuu vuorovaikutukseen, luottamukseen sekä vastuun jakamiseen ympäristössä, jossa johtajan tulee tuntee johdettavansa ja toiminnan keskiössä olevan yhteisön. (Lehto, 2017, s. 31.) Myös tavoitteellisuudella on keskeinen rooli valmentavassa otteessa, sillä johtamisen voidaan lähtökohtaisesti nähdä toimivan organisaation asettamaa tulosta tai päämäärää tavoittelevana toimintana.

Valmentavaa otetta voidaan pitää osana jokaista tehokasta johtamisprosessia. Näin totesivat Evered & Selman jo vuonna 1989, jolloin valmentava johtaminen nousi uutena johtamisen paradigmana kuvaamaan osallistavia ja voimaannuttavia menetelmiä tuotteliaisuuden ja suorituksen parantamiseksi, perinteisten voimakkaasti kontrolloivien menetelmien sijaan. Jo tuolloin puhuttiin ajatuksesta, jossa luovutaan johtamisen tarkastelemisesta kontrolloivana toimintana. (Evered & Selman, 1989, s. 16.) Valmentavaa johtamisotetta on tutkittu erityisesti 2000-luvulla, joskin suomalaisessa johtamistutkimuksessa se on verrattain tuntemattomampi.

Jo aiemmissa, erityisesti kansainvälisissä tutkimuksissa valmentavan johtamisen on nähty olevan yhteydessä työhyvinvoinnin kokemuksiin. Työhyvinvoinnin perusta luodaan arkipäiväisessä työssä, jossa erityisesti johtaminen vaikuttaa keskeisesti mahdollisuuteen vaikuttaa oman työn rakentamiseen sekä työhyvinvoinnin edellytyksiin (Manka & Manka, 2016, s. 54). Työhyvinvoinnilla on yksilön lisäksi vaikutuksia myös organisaatioiden liiketaloudellisiin osa-alueisiin kuten tuloksiin, sillä työpahoinvointi vaikuttaa keskeisesti koettuun motivaatioon ja yhteisöllisyyteen, heikentäen koko organisaatiokulttuuria (Pyöriä, 2012, s. 14.) Työhyvinvoinnin vaikutuksia on tutkinut esimerkiksi Kesti (2013), joka totesi tyytyväisen työyhteisön johtamiskulttuurin olevan vuorovaikutteista, sekä valmentavaa. Eräs

uusimmista valmentavan johtamisotteen ja työhyvinvoinnin yhdistävistä tutkimuksista on Uutelan (2019) väitöskirja, jossa tarkastellaan valmentavaa esimiestyötä työhyvinvoinnin sekä työssä oppimisen tukena. Hänen tutkimuksensa totesi valmentavan esimiestyön keskittyvän viiden käytännön ympärille, jossa valmentava johtaja toimii työssä oppimisen mahdollistajana sekä sujuvuuden varmistajana, palautteen antajana, työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistajana, vuorovaikutuksellisuuden edistäjänä ja luottamuksellisten suhteiden luojana. (Uutela, 2019, s. 4.)

Vuorovaikutus ja sen eri osa-alueet, kuten kannustaminen ja palautteen anto, ovat keskeisiä ilmiöitä sekä valmentavassa johtajuudessa, että työhyvinvoinnin kokemisessa. Tämän vuoksi tutkimukseni lähtee liikkeelle valmentavan johtamisen tutkimisesta ja siihen liitettävistä ominaisuuksista. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, millaisiin seikkoihin valmentavalla johtamisella pyritään vaikuttamaan ja millaisia asioita johtajat painottavat omassa johtamisessaan. Tutkimus pohjaa ajatukseen, jossa johtajuuden vaikutus näkyy keskeisesti myös työhyvinvoinnin kokemuksissa. Tämän tutkiminen on relevanttia, sillä työhyvinvoinnin kehittämisen uskotaan tuottavan myös parempia tuloksia, samalla lisäten yksilötasolla koettua hyvinvointia (Manka, 2016, s. 5). Tutkimuksessa käytetään työhyvinvoinnin tutkimisen lähtökohtana Larjovuoren, Mankan & Nuutisen (2015, s. 2) toteuttamaa selvitystä Sosiaali- ja terveysministeriölle inhimillisen pääoman vaikutuksista, sekä heidän esittelemäänsä työhyvinvointipääoman käsitettä.

Valmentavan johtamisen taustat kumpuavat coaching-prosesseista, jossa pyritään kehittämään yksilöitä ohjauksellisten menetelmien keinoin. Suomessa coaching usein liitetään juuri valmentamisen käsitteeseen. (Uutela, 2019, s. 14.) Kuten Uutela (2019, s. 14) toteaa omassa väitöskirjassaan, tässä tutkimuksessa valmentavalla johtamisella tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, jossa johtamisprosesseissa käytetään valmentavia otteita ja sen sisältämiä keinoja. Samanlaista mallia on käytetty myös kansainvälisissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Ladyshevskyn (2010) tutkimuksessa valmentava johtaja ei ole varsinaisen coach tai valmentaja organisaatiossaan, vaan johtaja voi käyttää sitä voimavaranaan ja työkalunaan johtamisen laadun varmistamiseksi (niin sanottu Manager as coach- eli MAC-malli). Valmentava johtaja rakentaa johtajuussuhteensa

luottamuksen ja uskon ympärille siitä, että johdettavansa ovat kyvykkäitä ja kehitys mahdollista. (Ladyshevsky, 2010, s. 293—294.)

Tämä tutkimus käsittelee valmentavaa johtamista Ladyshevskyn (2010) sekä Uutelan (2019) esittelemien mallien sekä ideologioiden kautta, joissa johtaja käyttää johtamisessaan hyödyksi coaching-prosesseista tuttuja menetelmiä, kuten kysymisen, kuuntelun ja palautteen keinoja, autoritääristen johtamiskeinojen sijasta. Tutkimus tarkastelee johtajina toimivien näkemyksiä valmentavasta johtamisotteesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointipääomaan. Tätä on pyritty selvittämään laadullisin menetelmin, hyödyntämällä dialogista tematisointia tutkimusanalyysin tekemiseksi.

Tutkimus on toteutettu vuoden 2021 aikana ja se on tehty toimeksiantona valmennus- ja coaching-yritys ParaVitalle.

2 Johtamisesta

Johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, kommunikaatiolle sekä vaikuttamiseen perustuvilla toimilla, joissa päämääränä on yleensä organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Johtajan tehtävä on huolehtia niin tavoitteiden saavuttamisesta, varmistaa työskentelyn sujuvuus, kuin myös toimia päätöksiä tekevänä elimenä. Johtaja varmistaa näin ollen parhaan mahdollisen tuloksen synty-
misen perustehtävän toteuttamisen mahdollistamisen avulla. (Aarnikoivu, 2010, s. 33.) Jotta voimme tarkastella erityisesti valmentavan johtajuuden keinoja sekä vaikutuksia, tulee meillä olla käsitys myös johtamistutkimuksesta sekä johtajuuden kehityskaskelista kohti valmentavaa johtamismallia.

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin johtajuuden ja johtamistutkimuksen taustoihin sekä johtamismallien kehittymisen keskeisimpiin etappeihin matkalla autoritäärisestä johtamisesta kohti vuorovaikutteisempaa johtajuutta, johon myös valmentavan johtamisen voidaan nähdä kuuluvan.

2.1 Johtaminen ilmiönä

Organisaatioiden johtamisella ja johtamisen tutkimuksella on keskeinen rooli työelämän kehittämisessä. Johtamisella tarkoitetaan vuorovaikutus- ja koordinointi-
prosesseja, joissa toimitaan organisaation eri toimien sekä tavoitteiden onnistumisen eteen. Organisatoristen tekijöiden lisäksi johtaminen käsittää myös erilais-
ten vuorovaikutussuhteiden johtamisen niin yksilöiden, asioiden kuin eri organi-
saatioiden sekä näiden rakenteiden välillä. (Clegg ym., 2019, s. 3.) Johtamisella on perinteisesti käsitetty toimia, joissa muiden yksilöiden toimintaa on pyritty ohjaamaan tai kontrolloimaan, jotta työntekijöiden tekemät tulokset vastaavat asiakkaiden, sekä organisaation omaa tuottavuuden ja tuloksekkuuden linjausta. Antonioni (2000) on todennut, että johtamiseen on perinteisesti luokiteltu kuuluvan viisi vastuualueita: suunnittelu, organisointi, henkilöstöhallinta, ohjaaminen sekä arviointi. Johtaja suunnittelee, toteuttaa suunnitelman, sekä arvioi suorituksen. (Antonioni, 2000, s. 28.)

Organisaatorakenteiden muutos tuo mukanaan myös uudenlaisten johtamismallien tarpeen. Autoritäärisistä johtamismalleista on siirrytty kohti jaettua ja voimaannuttavaa johtotyötä, jossa onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti myös johdettavat henkilöt ja heidän kykynsä itsensä johtamiseen sekä itseohjautuvuuteen (Manka & Manka, 2016, s. 16). Perinteisen johtajan perustehtäviin on kuulunut ajatus valvonnasta, sillä johdettavien on ajateltu pakoilevan työtehtäviään (Manka & Manka, 2016, s. 135), kun taas nykyään vallalla voidaan nähdä olevan käsitys itseohjautuvuudesta eli työntekijöiden halusta ja kyvystä työtehtävien suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Työelämämuutokset tuovat vastuun kehittymisestä niin johto- kuin työntekijätasolle, luoden vaatimuksen niin ammatillisesta kuin työelämätaidollisesta kehittymisestä (Manka & Manka, 2016, s. 24). Johtajan tehtävä on huolehtia niin toiminnallisuuteen kuin esimerkiksi organisaation vuorovaikutuksellisiin suhteisiin liittyvistä toimista. Esimerkiksi jokaisen yksilön pitäminen verkostojen sisällä, osallistumisen tuki, ilmapiirin vahvistaminen ja kehittäminen sekä vuorovaikutus johdettavien kanssa ovat keskeisiä johtajan toimia. On myös oleellista, että johtaja kohtaa yksilöt yhdenvertaisina ja tasapuolisina, huomioiden työntekijöiden tarpeet ja mielipiteet esimerkiksi yhteisten toimintamallien ja -säädösten muodostamisessa. (Aarnikoivu, 2010, s. 35.) Tämän kaltaiset seikat ovat hyvin poikkeuksellisia verrattuna perinteiseen johtamismalliin, jossa työntekijöitä käsitellään enemmän organisaation resursseina, kuin sen voimavaroina. Perinteisessä johtamismallissa ovat korostuneet työn epäkohtien ja sen aiheuttaman pakon tunteen luomat negatiiviset tuntemukset. Työtä on pidetty velvollisuutena, jota suoritetaan vain toimeentulon varmistamisen vuoksi. (Manka & Manka, 2016, s. 134.)

On toki huomattava, että myös modernit organisaatiot joutuvat johtamistyössään yhdistelemään erilaisten johtamismallien elementtejä suoritusten johtamiseksi, sillä organisaation elinvoima perustuu juuri tulosten ja strategisten toimien varmistamiselle. Johtamista voidaan pitää keskeisenä komponenttina organisaation resilienssissä, kestävydessä sekä tunnettavuudessa. Vaikuttavimpana johtajuuden mallina voidaan pitää toimintaa, jossa yhdistyvät usean johtajuusmallin keinot, arvot ja toimintamallit, kuten esimerkiksi valmentavassa johtamisotteessa yhdistyvät sekä teoreettisesti todennetut mallit, että käytännön toiminta. (Harper,

2012, s. 22.) Tämän kaltainen moderni johtajuusmalli korostaa vuorovaikutuksen roolia johtamisessa. Johtamisen perustehtävänä toimii jokaisen yksilön kokemus omasta tärkeydestä, joka varmistetaan avoimuudella, kuuntelulla ja autonomian sallinnalla. Johtaja antaa yksilöille vapauksia niin omien tavoitteidensa kuin toiminnan tapojen kehittämisessä, jossa rohkaistaan osallistavaan ja osaamista kehittävään työn tekemisen kulttuuriin. (Manka & Manka, 2016, s. 135.) Modernia johtajaa kuvaa joukko erilaisia piirteitä, kuten oikeudenmukaisuus, luotettavuus, esimerkillisyys, psykologinen ja emotionaalinen tuki, huolehtivuus, innostaminen ja valtuuttaminen (Manka & Manka, 2016, s. 141), joista moni on tunnistettavissa myös valmentavan johtajan ominaisuuksiksi.

2.2 Johtamistutkimuksesta

Johtamiseen vaikuttavat useat erilaiset osa-alueet, kuten organisaation sisäiset rakenteet sekä yhteiskunnallinen konteksti, jossa johtamista tapahtuu. Nykyaikaisen johtamisen haasteena voidaankin pitää jatkuvasti kehityksessä olevaa työelämää ja sen alati muuttuvaa luonnetta. Erityisesti digitalisoitunutta työelämää kuvastaa johtamistaitojen muuntuminen kovista taidoista kohti pehmeämpien taitojen johtamista, jossa johtamistyö tapahtuu epäsuorien keinojen, kuten työpajojen sekä johtamiskoulutuksien avulla (Clegg ym., 2019, s. 6). Voidaan todeta, että moderni johtajuus painottaa erityisesti ihmisten johtamisen kenttää, asioiden johtamisen sijasta. Yksilöitä tarkastellaan voimavaroina, ei vain resursseina. Näin ovat todenneet myös Manka & Manka (2016, s. 135) luokitellen perinteiset johtamismallit asia- ja ihmisjohtamisen kenttiin, niin sanotuiksi ”kovaksi” ja ”pehmeäksi” johtamiseksi. Modernia johtajuusmallia voidaan kuitenkin pitää tilannejohtamisena ja vuorovaikutusprosessina, jossa asia- ja ihmisjohtamisen keinot sekoittuvat (Manka & Manka, 2016, s. 135).

Johtamistutkimukset ovat todenneet, että johtamisen kentän suurimmat kehittämiskohteet liittyvät edelleen ihmisten johtamisen taitoihin, kuten tuen antoon, resursseihin ja motivaation luomiseen (Manka & Manka, 2016, s. 137). Laadukas johtaminen vaikuttaa suoraan organisaation suoritukseen, tuloksellisuuteen ja

koettuun työhyvinvointiin (Manka & Manka, 2016, s. 141), joten johtajat, jotka vaikuttavat organisaationsa ilmapiiriin myönteisesti, saavat aikaan myös parempia taloudellisia tuloksia, kuin ne yksilöt, joilla ei ole positiivista vaikutusta työyhteisöön (Goleman, 2017, s. 4). Tämän vuoksi johtamistutkimusten painopisteen siirtymä kohti yksilölähtoisempää otetta asettaa oivallisen taustan myös valmentavan otteen tutkimukselle.

Suomessa esihenkilötyön kehittymistä on tarkasteltu vuosien mittaan Työolobarometrin avulla, jonka kautta esimerkiksi oikeudenmukainen kohtelu on nostettu tärkeäksi ominaisuudeksi esihenkilötyössä ja sen puutteen todettu lisäävän työyhteisön sairastumisprosenttia. Vuoden 2015 Työolobarometristä selviää, että yli 80 prosenttia työntekijöistä kokee johdon työskentelevän oikeudenmukaisesti sekä tasa-arvoisesti, toimien vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa esimerkiksi tätä koskevien kysymysten, tuen ja avun antamisen suhteen. Kolme neljästä työntekijästä myös koki johtajan kannustavan osaamisen kehittämiseen, antaen palautetta työsuorituksista sekä rohkaisten työpaikan toiminnan kehittämisprosesseihin. (Manka & Manka, 2016, s. 43.) Vuorovaikutuksellisen johtamisen roolia työhyvinvoinnissa voidaan siis pitää perusteltuna jo aiempien tutkimusten valossa.

Mink, Owen & Mink (1993) totesivat jo (McLean & Hudson, 2012, s. 212) 1990-luvun alussa johtamisen evoluution kulkevan kohti valmentavan otteen elementtejä. Heidän mukaansa tehokas johtaja kykeni osaamisen ja voimaannuttamisen jakamiseen valmentavien otteiden keinoin. Tämän päivän johtamistutkimukset myös puoltavat tätä linjausta. (McLean & Hudson, 2012, s. 212.) Vuonna 2008 The Center for Creative Leadership nosti esille valmentavan otteen keinona organisaatioiden kehittämiseksi. Sen mukaan strateginen valmentavan otteen käyttö vaati organisaatioilta valmentavan johtamisotteen omaavien johtajien sijoittamista roolimalleiksi uuden kulttuurin luomiseksi. Myös valmentavan otteen mallintaminen strategisiksi tavoitteiksi, keinoiksi ja mitta-asteikoksi hyödyttää valmentamisen linkittämistä organisaation menestykseen. Kun valmentavan kulttuurin käytösmallit alkavat arkipäiväistymään, olisi tärkeää huomioida ja palkita sen tuomien myönteisten muutosten edelläkävijöinä toimineet yksilöt tai tiimit.

Valmentavaa otetta ei tarvitse sisällyttää ainoaksi johtamisen keinoksi, vaan parhaat tulokset syntyvät integroimalla valmentava ote toisen johtamismallin kanssa. (McLean & Hudson, 2012, s. 204.) Valmentavan johtamisen tutkimus on noussut viimeaikaisten johtamistutkimusten keskeiseksi aiheeksi myös siitä syystä, että esimerkiksi muutosjohtajuuden nähdään sisältävän useita valmentavan otteen elementtejä (Clegg ym., 2019, s. 124). Valmentavan johtajuuden ulottuvuuksia voidaan siis havaita myös muissa johtamismalleissa ja -tyypeissä, samoin kuin valmentava johtaja saattaa sisällyttää omaan toimintaansa myös muitakin kuin varsinaisia valmentavia keinoja. Toinen modernina johtamisotteena käsiteltävä palveleva johtamisen malli ("servant leadership") edustaa johtamista, jossa johtajuutta määrittelee halu palvella johdettavia ja varmistaa työyhteisön palvelemisen onnistuminen omien johtamiskäytäntöjen kautta. Johtajan aito välittäminen ja halu edistää alaisten osaamisen kehittämistä tukee työhyvinvoinnin toteutumista erityisesti työn imun ja asenteiden kautta. Palvelevaa johtamista voidaan pitää kattokäsitteenä erilaisille johtamismalleilla, kuten työhyvinvoinnin johtamiselle. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012, s. 11.) Palveleva johtaja on hyvin ihmissuuntautunut, jolloin pienten ryhmien johtaminen koettiin esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisen osalta helpommaksi Hakasen ja kumppaneiden (2012) teettämässä tutkimuksessa (Hakanen ym., 2012, s. 31).

Valmentavan johtamisen merkitys johtamistutkimuksissa on kasvanut viimeisten vuosikymmenien saatossa, jonka vuoksi sen tarkastelua voidaan pitää ajankohtaisena sekä tarpeellisena myös suomalaisen johtamisen kentällä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valmentavan johtamisen esiintymistä erityisesti valtionhallinnossa työskentelevien johtajien näkemyksien kautta, jolloin se tarjoaa tarkemman tutkimuksellisen näkökulman juuri valtionhallinnollisten organisaatioiden johtamiskulttuurien kehittämiseksi. Esimerkiksi Valtiovarainministeriö on linjannut valmentavan otteen keskeiseksi osaksi valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnitelmaa. Tämän tukemiseksi on lanseerattu esimerkiksi osaamisen hallinnan järjestelmä ja työkalu, Osaava, joka helpottaa valmentavien menetelmien käyttöönottoa organisaatioissa. (Valtiovarainministeriö, 2021; Palkeet, 2021.)

3 Valmentava johtaminen

Jatkuvan muutos- ja kehittämistarpeen myötä valmentavaa kulttuuria voidaan tarkastella keskeisenä osana modernia johtajuutta. Valmentavalla johtamisotteella voidaan kehittää organisaation yksilöitä kohdennetusti (McLean & Hudson, 2012, s. 203) ja johtajan tuleekin tuntea johdettavansa sekä työympäristönsä onnistukseen valmentavan johtamisen käytännöissä (Lehto, 2017, s. 31). Tämän kaltaista, johdettaviensa kehittämistä tavoittelevat johtajat ovat usein käytökseltään myös delegoivia, perustuen johtajien haluun kehittää johdettaviaan (Anthony, 2016, s. 932). Tämän vuoksi on mielekästä tarkastella valmentavaa johtamista hyvin yksilölähtöisenä, yksilön kehittämiseen suuntaavana ja sitä tukevana toimintana. Suomalainen johtaja antaakin johdettavilleen tukea keskimäärin enemmän kuin muualla Euroopassa. Kun Suomessa luku on noin 74 prosenttia, vastaava prosenttimäärä on muualla Euroopassa vain 60. (Manka & Manka, 2016, s. 43.) Voidaan siis nähdä, että suomalainen johtaja on keskimäärin yksilölähtöisempi, kuin moni eurooppalainen kollegansa.

Tämä kappale keskittyy tarkastelemaan valmentavaa johtamisotetta sekä siihen liittyviä osa-alueita, kuten kysymisen ja kuuntelun keinoja valmentavan otteen mahdollistajina.

3.1 Valmentavan johtamisen määrittely

Valmentava johtajuus perustuu vuorovaikutukselle, luottamukselle sekä vastuun jakamiselle (Lehto, 2017, s. 31). Valmentava johtaminen on alkujaan lähtöisin erityisesti Uudesta-Seelannista, jossa se lähti leviämään 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa uudenlaisten johtamismallien puutoksen tarpeisiin. Valmentava ote nähtiin keinona kehittää ja tukea johtamista, jossa keskiössä oli sitoutumisen ja vuorovaikutuksen sekä oppimisen painottaminen. Valmentavaa otetta onkin verrattu koulutukselliseen johtajuuteen, jossa johtajuus perustuu näiden tekijöiden ympärille. (Robertson, 2008, s. 5.) Käsite johtajasta valmentajana ("manager as coach") toimii johtamiskirjallisuudessa erityisenä keinona työntekijöiden osallistumisen sekä suorituksen parantamiseksi (Graham, Wedman & Garvin-Kester,

1993, s. 2) ja sitä voidaan pitää hyvin ihmislähtöisenä johtamisen mallina, sen painottaessa johtajan roolia yksilön kehittymisen mahdollistajana.

Valmentava johtamisote eroaa perinteisestä johtamisesta, sillä valmentava johtaja ei pyri ohjaamaan työntekijöitä suoraan toimintaan, vaan kehittää yksilöiden omaa tietoutta sekä osaamista. Tähän coaching-prosesseista kumpuavaan johtamisotteeseen liittyvät keskeisesti myös psykologiset tekijät ja psykologinen hyvinvointi, jonka vuoksi sillä on paljon samankaltaisuuksia myös positiivisen psykologian kanssa. On todettu, että valmentavan johtamisen taito on kehittymässä keskeiseksi johtajuustaidoksi ja modernin organisaation ydinosaamiseksi. (Clegg ym., 2019, 124.)

3.2 Coaching valmentavan johtamisen perustana

Valmentava johtaminen on saanut alkunsa coaching-prosesseista. Coaching perustuu toiminnalle, jolla pyritään kehittämään yksilöitä ohjauksellisten menetelmien keinoin. Toiminnan taustalla vaikuttavat esimerkiksi kasvatustieteelliset tekijät, ja se on ilmiönä monitieteinen. Coaching kuvastaa yleensä toimintaa, jossa yksilöä ohjataan tiettyyn toimintaan. Tämä ei kuitenkaan kuvasta käsitteen oikeaa tarkoitusta juuri organisaatiokirjallisuudessa tai työelämäkontekstissa. Esimerkiksi Evered & Selman (1989) luokittelivat sen jo 1980-luvulla toiminnaksi, jolla pyritään suoritusten parantamiseen yleisesti. (Evered & Selman, 1989, s. 19.) Myös urheilumaailmasta vaikutteita saanut valmentamisen ilmiö on tuotu osaksi työelämää koskevaa valmentavaa otetta erityisesti motivoinnin, koulutuksen ja kehittämisen sekä johtamisen parantamisen keinoin (Evered & Selman, 1989, s. 20).

Käsitteenä coaching nousi esiin ensimmäisen kerran johtamiskirjallisuudessa 1950-luvulla, jolloin se nähtiin keinona alaisten kehittämiseen eräänlaisena mestari-oppipoika-tyyppisenä toimintana (Evered & Selman, 1989, s. 20). Varsinaisen valmentavan johtamisen voidaan nähdä nousseen esiin ensimmäisen kerran johtamisen kirjallisuudessa varsinaisena harjoiteltavana johtamistyylinä 1980-luvulla, joskin varsinaista käsitettä ei vielä tuolloin ollut muodostettu. Böning &

Fritschle (2005) puhuivat tässä yhteydessä kehitysorientoituneesta johtamisesta. Bassin (1990) mukaan coaching nousi omana johtamiseen liitettävänä käsitteenään esiin transformationaalisen johtamisen kontekstissa joitakin vuosikymmeniä sitten. (Milner & McCarthy, 2016, s. 354.) Ilmiönä valmentava johtaminen ei siis ole uusi, mutta sen on nähty levinneen organisaatioiden tietoutteen erityisesti viime vuosien aikana (Milner & McCarthy, 2016, s. 354, viitaten Ellinger ym., 2010; Grant, 2010), joskin käsitteen muodostuminen on tapahtunut verrattain hitaasti.

Coaching on aikaisemmin mielletty erityisesti liikkeenjohdon kehittämisen keinoksi, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muilla organisaation tasoilla. Coaching-prosessin luoma valmennussuhde kehittyy valmennettavan omien kehitystavoitteiden myötä. On tärkeää erottaa valmentaminen muista vuorovaikutuksellisista kehittämisen keinoista, esimerkiksi mentoroinnista, jossa kokenut asiantuntija mentoroii ja ohjaa kokemattomampaa työntekijää. Mentorointi ja coaching eroavat tässä suhteessa keskeisesti, sillä valmennussuhteessa valmentajalla ei tarvitse olla kokemusta valmennettavasta työalasta, vaan valmennussuhde kehittyy ulkoisten tekijöiden kautta. (Jones, Woods & Guillaume, 2016, s. 250.) Varsinkin alussa coaching rinnastettiin mentorointiin (McLean & Hudson, 2012, s. 32). Näiden kahden ilmiön voidaan kuitenkin nähdä perustuvan samankaltaisille ominaisuuksille, kuten luottamukselle ja keskinäiselle vuorovaikutukselle. Suomalaisella coaching-kentällä keskeisesti vaikuttaneet Vesa ja Marjo Ristikangas sekä Marjut Alatalo ovat esimerkiksi kirjoittaneet työelämäoppaan valmentavasta mentoroinnista (BoMentis Coaching House, 2021).

Myös johtajat itse voivat hyötyä coaching-prosesseista osana omaa kehittymistään. Anthony toteaa tutkimuksessaan (2016), että coaching-prosessissa itse mukana olleet johtajat itse tarjoavat johdettavilleen yksilöllisempää johtamista, kehittäen yksilöiden taitoja uuden tiedon hankintaan, samalla säilyttäen myönteisen kuvan organisaatiostaan. Anthony'n tutkimus esittelee coaching-oppien tärkeyttä johtamisen keinoina, sillä siitä kumpuava valmentava ote johtamisessa kehittää johtajien käyttäytymismalleja sekä sosiaalisia taitoja, sen tarjotessa työkaluja tehokkaaseen johtamiseen, opastamiseen sekä johdettavien kehittämiseen. (Anthony, 2016, s. 930—933, 936.)

Johtotehtävässä toimivien tärkeä ominaisuus on valmentamisen sekä mentoroinnin kyky, jonka vuoksi ne myös ovat eräitä viimeaikaisimpia tutkimuksen ja teorian kohteita. Coaching viittaa kehitysprosessiin, jossa painotetaan henkilön omaa tietoa sekä taitoa työssä kehittymiseksi. Varsinainen työelämän coaching (business coaching) keskittyy saavuttamaan tuloksia organisaation tasolla, vaikuttamaan ja kehittämään yksilön työhön liittyvää kompetenssia sekä kyvykkyyttä, rakentavien ehdotusten ja kannustuksen avulla. (Clegg ym., 2019, 124.) Coaching on siis toimintaa, jossa usein organisaation ulkopuolinen valmentaja (coach) auttaa yksilöä omien tavoitteidensa saavuttamisessa tämän ajattelun kehittämisen avulla. Valmentava johtajuus ei näin ollen edusta coaching-prosessia tai valmentava johtaja toimi valmentajan roolissa, vaan valmentava johtajuus perustuu coaching-käytännöille ja sen arvoille, kuten kuuntelulle sekä avointen kysymysten esittämiselle.

Valmentavan johtajuuden voidaan nähdä olevan toimintaa, jossa sen osapuolet työskentelevät ammatillisten tavoitteiden ja niiden saavuttamisen eteen. Se on osaamisen kehittämisen taustoihin perustuvaa vuorovaikutusta, jossa uuden oppiminen, molemminpuolinen oppimisen fasilitointi ja hyvinvointi korostuvat. (Robertson, 2008, s. 4.)

3.3 Valmentavan otteen erityispiirteet

Kuten todettua, valmentava johtaja pyrkii parantamaan johdettaviensa suoritusta sekä oppimiskykyä. Coaching-prosesseja tutkinut Landsberg (2015) on todennut, että johtaja voi parantaa omaa kykyään johtaa auttamalla muita kehittymään sekä kasvamaan.

Johtoasemassa toimivat voivat pitää valmentavaa otetta kehityksellisenä interventiona, eräänlaisena suorituskyvyn parantamisen johtoprosessina. Valmentava johtamisote korostaa erityisesti oppimisen ja kehityksen fasilitointia, joka näkyy juuri kehityksellisissä prosesseissa. (Jones, Woods & Guillaume, 2016, s. 251.) Valmentavaa johtamista harjoittavat johtajat pyrkivät kehittämään, tukemaan sekä voimaannuttamaan johdettaviaan. Sitä voidaan pitää oppimista sekä

kehitystä edistävänä työkaluna, jolla voidaan vuorovaikutuksen, reflektion sekä tavoitteellisuuden kautta saavuttaa ammatillisia tavoitteita, joita johdettavalla itsellään on (Jones, Woods & Guillaume, 2016, s. 250).

Valmentavalla johtamisella on myös organisaation toimintaan keskeisesti vaikuttavia piirteitä, sillä johtamisella pyritään myönteisesti sitouttamaan työntekijöitä, sekä havainnollistamaan rakentavan johtamistyylin malleja (Anthony, 2016, s. 933). Tämän lisäksi valmentavan otteen vuorovaikutusta korostava luonne toimii avainasemassa myös johtajien suuntaamisessa kohti toimintatutkimuksellista eli organisaatiota kehittävää toimintaa (Robertson, 2008, s. 63). Valmentavan johtamisen keinot ovat luonteeltaan väliin tulevaa toimintaa, vaatien yksilöitä pysähtymään ja tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisin silmin (Robertson, 2008, s. 57). Tämän kaltaisen reflektoinnin kautta osaamisen kehittyminen voidaan mahdollistaa niin vuorovaikutustilanteissa johtajan ja johdettavan välillä, että johtajan ja johdettavan yksilöllisissä kognitiivisissa prosesseissa, sen edistäessä reflektointitaitoja.

Valmentavan otteen avaintekijöinä voidaan johtajan oman roolin lisäksi pitää yksilöiden omaa vastuuta ja roolia oppimis- sekä työskentelyprosessissa. Jokainen vuorovaikutusprosessi perustuu dynaamiseen asetelmaan, jossa yksilön tarpeet ja uuden oppiminen kehystävät tilannetta. Valmentava johtaja toimii tilanteen fasilitaattorina eli edistäjänä, jolloin hänen roolinsa ei ole toimia tilanteen johdattajana tai opettajana. Kysymisen, kuuntelun ja palautteen avulla johtaja pyrkii oivaltamiseen sekä yksilön omaan ratkaisukeskeisyyteen. Yksilöllä on näin ollen vastuu oppimisesta, tämän korostuessa juuri johtajan fasilitoivan roolin kautta - valmennuksen sisältö ja päämäärä ovat yksilön itsensä määriteltävissä. Tämän toteutumiseksi onkin tärkeää varmistaa molemminpuolinen ymmärrys tilanteen toimintamalleista ja -tavoista. Valmentavan vuorovaikutuksen ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi on keskeistä, että tilanteet ja vuorovaikutus kehittyvät ajan kanssa, innovaatioiden, oppimisen ja kehityksen myötä. (Robertson, 2008, s. 9.)

Valmentavaa johtamista pidetään kehityksellisenä vuorovaikutuksena, joka keskittyy suoritukseen, tavoitteiden asettamiseen, käytännön toimien tarjoamiseen, palautteeseen sekä ohjaamiseen (Ladyshevsky, 2010, s. 293). Näiden voidaan

nähdä toimivan valmentavan johtajan toiminnan perustavoitteina. Anthonyn mukaan (2016) johtajat, jotka mahdollistavat yksilöllisen tuen johdettavilleen, yleensä myös tarjoavat myönteisen ja tehokkaan työympäristön, jossa työtä tehdään. Tähän liittyy keskeisesti myös uusien taitojen hankinnan mahdollistaminen, sekä tarpeeksi haasteellisen ja itsenäisen työnkuvan tarjoaminen. Tämän kaltainen valmentava johtajuustyyppe myös on luonteeltaan vähemmän kontrolloivaa sekä ”mikromanageeraavaa”, eli ohjeistukseltaan pikkutarkkaa. Yksilöllistä, osaamisen kehittämiseen ja luottamukseen perustuvaa lähestymistapaa voidaan pitää valmentavan johtamisen sekä perinteisen, kontrolloivan johtamiskäyttäytymisen toisistaan erottavana tekijänä (Anthony, 2016, s. 936.). Valmentavan johtamisotteen erityisiä ominaisuuksia ovatkin yksilön oivalluttamiseen, luottamukseen sekä osaamisen kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet.

3.4 Valmentavan johtajan ominaisuudet

Ajattelumallit edeltävät muutosta, jolloin myös valmentavan johtajan on kyettävä refleктоimaan omia uskomuksiaan ja toimintojaan suhteessa johdettaviin. Usein johtaja näkee oman työnsä juuri ohjauksen ja ongelmanratkaisun parissa, ei niinkään yksilöiden henkilökohtaisen kehittämisen ja delegoinnin. Valmentava ajattelumalli painottaakin yksilöiden vahvuuksia, näiden kasvua ja kehitystä tuke-malla. (McLean & Hudson, 2012, s. 214.) Parhaimmillaan valmentavan johtami-sen kulttuuri johtaa tilaan, jossa se levittyy organisaation kaikille johdollisille ta-soille, tarjoten taitoja toimia valmentajan ottein myös operationaalisissa tilan-teissa (McLean & Hudson, 2012, s. 212).

Valmentavan johtajan rooliin kuuluu kyky motivoida sekä inspiroida (Clegg ym., 2019, s. 125), sekä asettaa strategisia tavoitteita. Valmentava johtaja on ominai-suuksiltaan oppimista ja tavoitteiden saavuttamista fasilitoiva, ei suoria vastauksia antava ja kontrolloiva tekijä.



Kuva 1. Määräävä-Valmentava jatkumo, mukailen Hudson Institute of Santa Barbara (McLean & Hudson, 2012, s. 215).

Kuvasta 1 voidaan huomata erittäin ohjaavan sekä fasilitoivan johtamismallin jatkumo. Vasemmanpuoleinen, hyvin kontrolloiva sekä tarkkoja ohjeita sekä toimintamalleja asettava johtaja oli McLeanin ja Hudsonin (2012) liki kymmenen vuoden takaisessa tutkimuksessa tyypillinen vastaus kysymykseen, mihin he itsensä johtajina sijoittaisivat. Oikeanpuoleinen, valmentavan johtajan tyyppi taas on luonteeltaan tiimiään kehittävä. Tämän kaltaisessa johtajuudessa tuen anto, kysyminen ja ajattelun vahvistaminen toimivat keinoina johdettavien haastamiseen näiden omien ratkaisujen löytämiseksi. (McLean & Hudson, 2012, s. 215.) On toki huomattava, että tämänkaltaisen jatkumon tarkastelussa on käytettävä kriittistä otetta, sen jättäessä huomioimatta esimerkiksi erilaisia johtajuustyyppisiä yhdistelevät mallit. Valmentavan johtamisen elementtejä voidaan tavata myös ohjaavan johtajan toiminnassa, kuten myös valmentava johtaja saattaa joutua tilannekohtaisesti käyttämään ohjaavia toimia johtamisessaan esimerkiksi kriisitilanteissa.

Valmentavan johtamisen on nähty muokkaavaan johtajan ja johdettavan suhdetta, sen perustuessa taitoihin, jotka ovat opittavissa sekä kehitettävissä. Valmentavan johtajan tehtävänä on tarjota tukea sekä mahdollisuuksia yksilölle tämän oman työn kehittämiseen. Se eroaa näin ollen keskeisesti traditionaalisesta johtajan roolista, jossa johtajan ainoa tehtävä on yksilön ammatillisen kehityksen varmistaminen. (Ladyshevsky, 2010, s. 293). Valmentavan johtajan ominaisuuksiin lukeutuvat niin johdettavien omien toiminta- ja ongelmanratkaisumallien kehittämisen aito halu, siinä avustaminen sekä yksilöiden henkilökohtaisten roolien tiedustelu koko tiimin yhteisiin haasteisiin peilaten. Myös kysyminen ja kuuntelu ovat keskeinen valmentavaa johtamista määrittävä lähtökohta, joka vaikuttaa myös ratkaisujen ja ideoiden luomisprosesseihin. Yhteisöllinen työote sekä joh-

dettavien voimaannuttaminen kuvaavat myös valmentavan johtajan vuorovaikutuksellisen puolen keskeistä roolia sekä siihen liitettäviä ominaisuuksia. Valmentava johtamisote kehittää niin taitoja, organisatorisia strategioita sekä ratkaisuja, joskin on huomattava, että sen todellinen toteuttaminen on myös pitkäaikaista. Verrattuna perinteiseen, ohjaavaan johtajaan, joka pyrkii nopeisiin, itsenäisiin ratkaisuihin ja käskyihin, valmentava johtaja viestii johdettaviensa kanssa ja pyrkii yhteistoiminnalla onnistuneisiin ratkaisuihin. (McLean & Hudson, 2012, s. 216.)

Valmentavan johtajan erityinen taito toimessaan menestymiseen on Everedin ja Selmanin (1989, s. 17) mukaan kyky luoda kumppanuussuhde johdettavan kanssa. Erityisesti kuuntelu vaatii valmentajalta kykyä antaa toiselle täysi puheenvuoro, olla jakamatta omia ajatuksiaan tai kokemuksiaan, olla ohjaamatta tai neuvomatta, kirjata tarkasti valmennettavan sanomia ja selkeyttää keskustelun todellista tavoitetta (Robertson, 2008, s. 90). Tavoitteellisuus, hyväksyntä ja myötätunto, vuorovaikutusosaaminen, vastuu, yksilöiden arvostaminen, käytäntö ja suunnittelu sekä avoimuus ja herkkyys johdettavia kohtaan ovat keskeisiä ominaisuuksia (Ladyshevsky, 2010, s. 294), joita ilman valmentava johtamisote jää vain ideologian tasolle.

4 Valmentava johtaja oppimisen mahdollistajana

Tehokkaan valmentavan johtamisen toimintamalleihin kuuluvat niin kuuntelun, refleктоivan kysymisen, tavoitteiden asettamisen, itsearvioinnin, toiminnan suunnittelun sekä aikatauluttamisen, sen kuvailun ja tarkastelun, palautteen sekä toimintatutkimuksen hyödyntäminen osana prosessia. Nämä tekijät auttavat johtajia myös muodostamaan uudenlaisia käsityksiä oppimisesta. (Robertson, 2008, s. 79.)

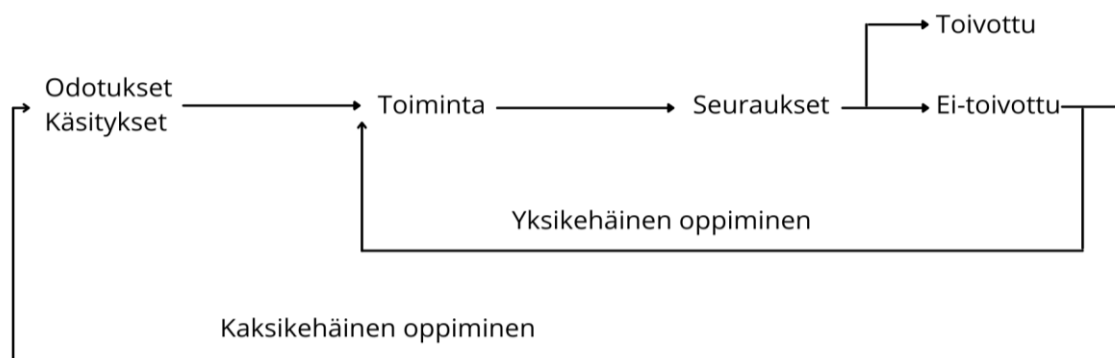
Valmentavaa johtamista voidaan pitää osaamisen kehittämistä edistävänä keinona organisaatiossa, jonka vuoksi sen suhdetta organisaatioiden oppimiseen on mielekästä tarkastella erityisesti kasvatustieteellisen tutkimuksen kehityksessä.

4.1 Kaksikehäinen oppiminen

On todettu, että valmentavaa otetta käyttävät johtajat voivat kehittää malleja ja toimintatapoja, jotka ilmentävät myös elinikäisen oppimisen periaatteita (Robertson, 2008, s. 30). Valmentava johtamismalli on yhdistetty esimerkiksi Argyriksen (1982, 1999) kaksikehäiseen oppimiseen (Robertson, 2008, s. 31), tuoden sekä teorian että käytännön toiminnot yhteen. Argyriksen (1982) mukaan kaksikehäistä oppimista tapahtuu vain, jos oppija otetaan tilanteeseen mukaan todentamaan oppimista, mahdollistaen myös uusien näkökulmien ja arvojen kohtaamisen tilanteissa, joissa tekeminen epäonnistuu. (Robertson, 2008, s. 31.) Kaksikehäistä oppimista tapahtuu siis tilanteissa, joissa yksilöt kyseenalaistavat toimintaa sekä niihin liitettyjä ohjeita, ja alkavat muokkaamaan niitä omaan toimintaansa sopivaksi. Kaksikehäiseen oppimiseen liittyy näin ollen vahvasti yhteisöllinen toiminta, vaikuttamisen mahdollisuus sekä yksilön tarve analysointiin erityisesti virheiden tapahtuessa. (Kinnunen, 2010, s. 43.)

Kaksikehäiseen oppimisteoriaan liitetään käsitys myös yksikehäisestä oppimisesta, jossa oppiminen tapahtuu mahdollisimman tehokkaasti toivottujen tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaksikehäinen oppiminen taas korostaa ymmär-

ryksen roolia oppimistilanteessa. Kun tunnistetaan toivotun ja tapahtuneen tuloksen välinen ero, voidaan tehdä korjaavia muutoksia ja näin toiminnan muutoksilla saavuttaa halutut tulokset. Yksikehäinen oppiminen on luonteeltaan toistavaa, kun taas kaksikehäinen oppiminen painottaa ongelmanratkaisua oppimisen mahdollistajana. (Tissan & Heikkilä, 2001, s. 332—333.) Kuvassa 2 havainnollistetaan yksi- ja kaksikehäistä oppimisprosessia.



Kuva 2. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris, 1993; 2001).

Valmentavan johtajan voidaan nähdä tämän ei-toivotun toiminnan ja muutoksen tekemisen katalysaattorina, jossa johdettavaa autetaan yksilöllisten ratkaisujen löytämiseen valmentavalla otteella, suoria ohjeita antamatta. Johtajan tehtävä on esimerkiksi kuuntelun ja avoimen ideoiden vastaanottamisen avulla pyrkiä sitouttamaan alaiset tavoitteen suorittamiselle, jonka keinoina voivat toimia esimerkiksi tuen ja sopivan työympäristön tarjoaminen työntekijälle (Milner & McCarthy, 2016, s. 358). Näin ollen valmentavan johtamisen voidaan nähdä kaksikehäistä oppimisteoriaa tukevana toimintana, jossa korostuu yksilön oma rooli oppimisen mahdollistajana toiminnan kautta.

4.2 Osaamisen ja oppimisen fasilitointi

Ellinger & Bostrom (1999) ovat todenneet (McLean & Hudson, 2012, s. 213) valmentavan johtajan olevan erityisesti oppimista fasilitoiva, eli edistävä toimija. He totesivat valmentavan johtajan sekä vahvistavan toivottuja toimintamalleja, että fasilitoivan yksilöiden toimintaa. Esimerkiksi toimintamallien vahvistamisessa valmentavalla johtajalla on keskeinen rooli kysymysten asettelijana, mahdollistaen yksilöiden itsenäisen ongelmanratkaisu- ja ajatteluprosessin. Myös itsenäinen työote sekä työntekijöiden haastaminen itseohjautuvuuteen ovat keskeisiä valmentavan otteen keinoja, jotka edistävät myös oppimista. Valmentava johtaja toiminnan edistäjänä korostaa johtajan roolia palautteen antajana, oppimisympäristöjen mahdollistajana, tavoitteiden ja toiveiden asettelijana, sekä näkökulmia tarjoavana tekijänä (McLean & Hudson, 2012, s. 213—214).

Valmentava johtaja pyrkii auttamaan johdettaviaan heidän yksilöllisten vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tunnistamisessa, sitoen toimet osaksi niin ammatillista kuin henkilökohtaista päämäärää. Valmentavan johtajan tulisi kannustaa pitkäaikaiseen kehitykseen ja tavoitteisiin, ja auttaa siihen tähtäävien suunnitelmien laatimisessa. Tässä esimerkiksi palautteen antaminen toimii keinona ohjata työntekijöiden toimintaa valmentavasti, neuvojen tai käskyjen antamisen sijasta. Myös yksilöiden osallistaminen esimerkiksi kehityssuunnitelmien laadintaan, on keskeinen osa valmentavan otteen välineistöä. (Goleman, 2017, s. 15.) Uutela (2019) on väitöskirjassaan todennut, että valmentava johtamisote toimii koko organisaatorisen toimintakulttuurin kehittämiskeinona, niin yksilöiden oppimisen kuin käytännön soveltamisen kautta (Uutela, 2019, s. 25).

4.3 Valmentavan otteen kritiikki

Valmentavaa johtamisotetta on aiemmissa tutkimuksissa kritisoitu esimerkiksi sen käytännön toimivuudesta. Mikäli johdettava ei koe valmentavaa otetta itselleen sopivaksi tai tämä suhtautuu siihen muuten vastahakoisesti, jäävät myöskin sen tuomat hyödyt pieniksi. Näin ollen esimerkiksi kehitystä toivova yksilö hyötyy huomattavasti enemmän valmentavasta johtamisotteesta kuin yksilö, joka ei tunnista heikkouksiaan tai kehityskohteitaan. (Goleman, 2017, s. 16.)

Valmentava johtamisote toimii parhaiten, kun yksilö haluaa tulla valmennetuksi työssään tai esimerkiksi henkilökohtaisessa kasvussaan. Samanlainen kielteinen vaikutus saattaa olla tilanteella, jossa johtaja ei hallitse valmentavia menetelmiä tai ei esimerkiksi kykene rakentamaan ja kehittävään palautteeseen. Tällöin valmentaminen saattaa johtaa pelkoon tai apatiaan, motivaation ja innostuksen sijasta. Valmentavan otteen strategiset tulokset saattavat myös vaikuttaa organisaation haluun valmentavan kulttuurin lisäämiseen, sillä valmentava johtajuus ei tuota suoraa taloudellista tulosta, vaan kehittää ja tehostaa niiden yksilöiden toimintaa, jotka sitä tuottavat. (Goleman, 2017, s. 16.) Goleman (2017, s. 15) on todennut, että valmentava johtaja on valmis kohtaamaan lyhyen aikavälin epäonnistumisia pidemmän aikajänteen oppimisen varmistamiseksi. Näin ollen valmentavan johtajan taitoihin kuuluvat kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys oppimisen sekä osaamisen kehittämisessä, ja kyky ymmärtää sen tuomat hyödyt tulevaisuuden menestyksen varmistamisessa. Mikäli johtajalla ei ole kykyä tarkastella johdettaviensa toimintaa tulevaisuusorientoituneesti, myös valmentavan johtamisen merkitys jää saavuttamatta, sen pohjatesa juuri tulevaisuuden osaamista sekä tavoitteita.

5 Työhyvinvointipääoma

Työelämässä koetaan kovaa kilpailua niin kansallisella, kuin kansainvälisellä tasolla. Tämä nostaa myös työntekijöiden vaatimuksia, sillä koulutukselta vaaditaan jatkuvasti aiempaa enemmän (Vuori, 2011, s. 12). Nämä vaatimukset myös jatkuvat läpi yksilöiden työuran, jolloin muutokset ja nopea kehitys ovat keskeisiä elementtejä työelämän kaaren eri vaiheissa. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi vaaditaan jatkuvaa kehitystä ja uusia valmiuksia, jotka toisaalta vaativat tukea onnistuakseen. (Vuori, 2011, s. 123.) Työhyvinvoinnin merkitys korostuu myös työelämätaitojen sekä työn vaatimusten kasvun myötä (Uutela, 2019, s. 12), jonka vuoksi johtamisen sekä työhyvinvoinnin välistä suhdetta on mielekästä tarkastella.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen toimii ennaltaehkäisevänä toimenä hyvinvoivan työyhteisön varmistamiseksi. Manka & Manka (2016, s. 53) ovat esitelleet Larjovuoren ja kollegoiden (2015) luoman työhyvinvointipääoman käsitteen strategisena resurssina työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Johtamisen toimiessa keskeisenä vaikuttimena niin koettuun työhyvinvointiin, kuin vaatimukseen osamisen kehittämisen jatkuvuudesta, myös tämä tutkimus käsittelee työhyvinvointia erityisesti sen voimavarojen, eli työhyvinvointipääoman näkökulmasta.

5.1 Työhyvinvoinnin määritelmää

Työelämän muutosluonteen vuoksi on keskeistä tarkastella myös työntekijöiden valmiuksia työn mahdollistamiseksi, johon työhyvinvoinnin ulottuvuus keskeisesti liittyy. Työhyvinvoinnin perusta luodaan työn eri toiminnoissa sekä tilanteissa, joissa esimerkiksi johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttavat mahdollisuuden rakentaa kestävä pohjaa työhyvinvoinnin kokemuksille (Manka & Manka, 2016, s. 54). Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on koetun hallinnan sekä työn vaatimusten välinen tasapaino, sillä kovienkin vaatimusten keskellä koettu hallinnan tunne omasta työstä on yhteydessä koettuun motivaatioon (Pyöriä, 2012, s. 11). Näin ollen koetulla stressillä ja vaatimuksilla on sekä myönteisiä että kielteisiä puolia, jonka vuoksi niiden esiintymiseen on syytä kiinnittää huomiota myös johtotasolla.

Työhyvinvointiin keskeisesti liitettävän työn mielekkyyden on todettu olevan sitä korkeammalla tasolla, mitä korkeammalla hierarkkisella tasolla yksilö on organisatorisessa rakenteessa. Työntekijätasolla, joka viides prosentti antaa kokemalleen työn mielekkyydelle arvosanaksi välttävän tai huonon, kun taas johtotasolla vastaava luku on vain muutaman prosentin verran. (Manka & Manka, 2016, s. 27.) Aiemmin esitetyissä työhyvinvoinnin malleissa on painotettu juuri työn vaatimusten merkitystä koettuun työhyvinvointiin. Kun vaatimusten ohella yksilöllä on myös hallinnan tunne työstään, se koetaan palkitsevaksi ja sosiaalisen tuen kautta myös vaatimustekijät voidaan kääntää hyvinvointia edistäviksi. Haasteet, sekä sopivassa mittakaavassa myös vaatimukset voidaankin nähdä työhyvinvointia edistävänä, ei heikentävänä tekijänä. (Pyöriä, 2012, s. 12.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat niin organisatorisista strategioista johdetut tavoitteet, sille asetetut resurssit sekä säännöllinen toteutumisen valvonta (Manka & Manka, 2016, s. 81). Työhyvinvointi edistää varsinaisen terveyden sekä turvallisuuden lisäksi myös tuottavuutta (Pyöriä, 2012, s. 21), jonka vuoksi työhyvinvoinnin turvaamiseksi organisaation tulisi olla tavoitteellinen ja laatia strateginen suunnitelma sekä visio sen toteuttamiseksi. Tehokkuuden varmistamiseksi suunnitteluprosessin tulisi osallistuttaa kehitykseen johdon lisäksi myös muuta henkilöstöä. (Manka & Manka, 2016, s. 80.) Työhyvinvointipääoma esittelee yhden strategisen resurssin työhyvinvoinnin turvaamiseen. Työhyvinvointipääoma rakentuu ajatukselle inhimillisen pääoman ulottuvuuksien keskeisestä roolista hyvinvoinnin rakentajana, jonka vuoksi on mielekästä käsitellä inhimillisen pääoman merkitystä työhyvinvoinnin taustoittajana.

5.2 Inhimillinen pääoma työhyvinvointipääoman taustoittajana

Inhimillisen pääoman käsitteen tausta juontaa juurensa jo kauas historiaan, mutta sen merkitys on usein jäänyt epäselväksi. Usein sillä viitataan yksilösidonnaiseen osaamiseen, mutta organisaatioiden myötä tarkasteluun ovat nousseet myös muun muassa käsitteet aineeton pääoma, sekä osaamis- ja tietopääoma. Inhimillisen pääoman tutkimus alkoi jo 1950–1960-luvulla, jolloin pääomaa alettiin tarkastelemaan esimerkiksi kouluttautumisen kautta, talouden ja tuloksen kasvun keinona. Alun perin se nähtiin yksilötasoisena voimavarana, ja organisaation vaikutusta siihen käsiteltiin vain pintapuolisesti. Jo varhaisten tutkimusten myötä kuitenkin todettiin, että inhimillinen pääoma on kehitettävissä niin hyvinvointipalveluiden, koulutuksen kuin joustavan ja liikkuvan työn mahdollistamisen myötä. Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut erityisesti viimeisten vuosikymmenten aikana johtamistieteiden tutkimuskentällä, joka on myös vakiinnuttanut käsityksen organisaatioiden inhimillisen pääoman kuuluvuudesta aineettomaan pääomaan (Larjovuori ym., 2015, s. 9).

Aineetonta pääomaa voidaan pitää nykyisen työelämän ja kansantalouden merkittävänä kehitystä sekä kasvua tukevana ilmiönä. Perinteisen, aineellisen pääoman kuten teknologian rinnalle on noussut voimavarakäsitys, jossa uudistumiskykyä ja innovatiivista otetta voidaan pitää kilpailuetuna. Aineettomana osaamis-pääomana voidaan tarkastella organisaatiossa toimivia yksilöitä sekä sen sisäisiä rakenteita, jolloin aineettoman voimavaran osuus voi nousta hyvinkin korkeaksi organisaatiokuluksi. (Manka & Manka, 2016, s. 51.) Panostukset aineettomaan pääomaan näkyvät kuitenkin myös organisaation tuloksissa, ja sen on arvioitu nostavan organisaatioiden tulosta jopa 50—90 prosenttisesti vuosien saatossa (Manka & Manka, 2016, s. 52). On keskeistä tarkastella, kuinka aineettoman pääoman sekä aineettomien resurssien laatu korreloi myös aineellisten resurssien hyödyntämisen kautta, metataitoina. Puutteellinen osaaminen näkyy muun muassa apuvälineiden kuten teknologian käytön hyödyntämisessä. Metataidoilla tarkoitetaan sitä osaamista ja valmiutta, jota vaaditaan muunlaisten taitojen oppimiseen ja hyödyntämiseen. (Larjovuori ym., 2015, s. 7.)

Henkilöstöön sidoksissa olevaa, aineetonta resurssivaraa kutsutaan inhimilliseksi pääomaksi. Inhimillinen pääoma on luonteeltaan hankalasti tunnistettavaa, kietoutuen niin organisaation historiaan, organisaatiokulttuuriin kuin toimintaprosesseihin. Organisatoristen tekijöiden lisäksi myös yksilöiden omat asenteet ja osaaminen muodostavat keskeisen osan inhimillisestä pääomasta. (Manka & Manka, 2016, s. 52.) Organisaation inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan niitä henkilöstöön liittyviä aineettomia resursseja, jotka mahdollistavat organisaation menestymisen. Nämä voidaan jakaa niin yksilötason resursseihin kuten osaamiseen, psykologiseen pääomaan ja asenteisiin, sekä rakennetason tekijöihin, kuten johtotyöhön, henkilöstönkehittämiseen ja työprosesseihin. Rakennepääoma muodostaa osa-alueen, joka on keskeisessä osassa organisaation kilpailukyvyn mahdollistamista, sen painottaessa esimerkiksi tieto- ja johtamisjärjestelmiä, kehittämisresursseja sekä organisaatiokulttuuria. Yksilöiden välisestä eli suhdepääomasta voidaan käyttää myös käsitettä sosiaalinen pääoma. (Larjovuori ym., 2015, s. 6, 32.) Larjovuori kumppaneineen (2015, s. 10) on määritellyt Bontisia (1998) myötäillen aineettoman pääoman muodostuvan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman sekä rakennepääoman osa-alueista. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yksilön verkostoja sekä niiden laadullista puolta, kuten niissä olevaa luottamusta. Sosiaalisen pääoman tarkastelu voi tapahtua joko yksilö- tai organisaatiotasolla, kuin esimerkiksi tiimin tai tietyn työyhteisön tasoilla. Kuten Oksanen (2009) on todennut, sosiaalinen eli suhdepääoma jaetaan usein kahteen luokkaan, vertikaaliseen ja horisontaaliseen, joista ensimmäinen käsittää johtajan ja johdettavan välisen pääoman, ja toinen työntekijöiden keskinäisen pääoman. (Oksanen, 2009, s. 16—17.)

Työelämäsidonnaista inhimillistä pääomaa voidaan tarkastella ilmiönä, jossa tarkastellaan organisaation yksilöihin kytkettyjä voimavaroja, jotka ovat mitattavissa sekä kehitettävissä. Perinteinen käsitys pääomasta on sen näkeminen resurssina, johon investoidaan tulevaisuuden tuloksellisuutta ajatellen, esimerkiksi koulutuksen kautta. Myös työhyvinvointiin panostamista voidaan pitää investointina inhimilliseen pääomaan, ja yksilö itse voi myös panostaa omaan inhimilliseen pääomaansa esimerkiksi verkostojen, osaamisensa kehittämisen sekä hyvinvoinnista huolehtimisen keinoin. (Larjovuori ym., 2015, s. 9.) Yksilön vastuun li-

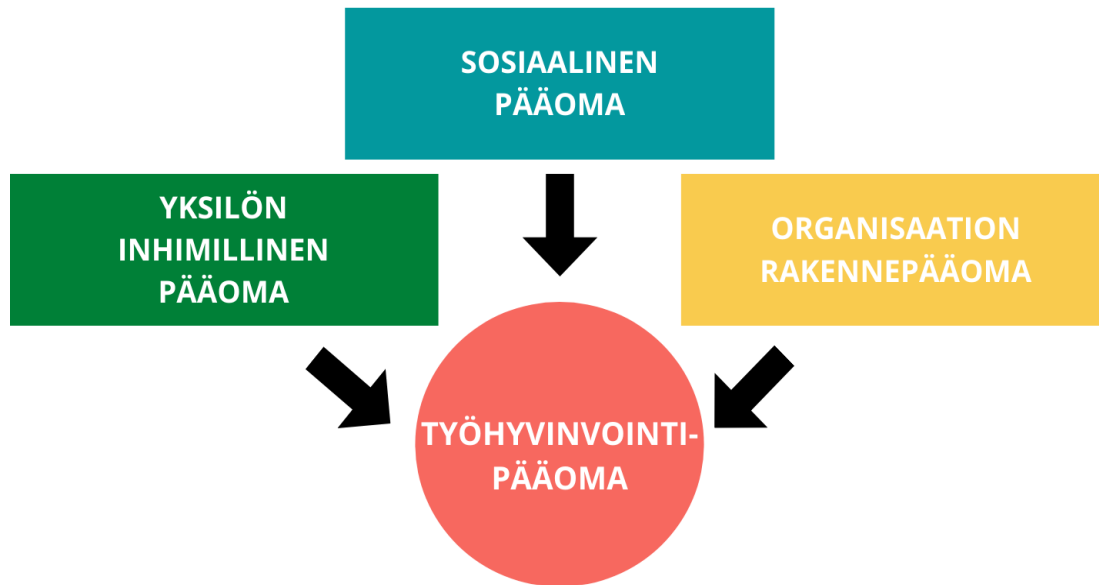
säksi myös organisaatioilla on vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman varmistamisesta. Inhimillisellä eli henkilöihin sitoutuneella pääomalla on keskeinen merkitys organisaatioiden tulevaisuudessa ja sen on todettu olevan menestyneitä organisaatioita eniten yhdistävä ominaisuus. Kun henkilöstökulut muodostavat suuren osan organisaation talousresursseista, myös organisaation liiketoiminnallinen arvo keskittyy juuri henkilöstöresursseihin ja tässä piilevään osaamiseen. (Larjovuori ym., 2015, s. 10.)

Organisatoriset voimavarat vahvistavat työhyvinvointia ja organisaation tulosta sekä laatua. Niihin liittyvät erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon keinot. Työntekijän näkökulmasta oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat keskeisiä keinoja työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi, toimien myös motivaattoreina työskennellä organisaation määrittelemän tavoitteen eteen. Oikeudenmukaisella toiminnalla voidaan nähdä tarkoitettavan toimia, jossa jokaisella yksilöllä on mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen, avoimeen päätöksentekoon sekä johdonmukaiseen toimintaan organisaation eri rakenteissa. Voidaan todeta, että oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo kumpuavat pitkälti johtamiseen liittyvistä rakenteista. (Hakanen ym., 2012, s. 9.) Nämä tekijät ovat keskeisiä myös erityisesti valmentavan johtamisen näkökulmasta, jonka vuoksi työhyvinvoinnin nosto erääksi tämän tutkimuksen tarkastelukohteeksi oli perusteltua.

5.3 Työhyvinvointipääoma

Larjovuori, Manka & Nuutinen (2015) nostivat Sosiaali- ja terveysministeriölle laatimassaan selvityksessä inhimillisen pääoman rinnalle työhyvinvointipääoman käsitteen. Työhyvinvointipääoma (esiteltynä myös kuvassa 3) muodostuu organisaatiopääoman tarjoamasta mahdollisuudesta tarjota ja kehittää henkilöstön hyvinvointia, esimerkiksi organisatoristen rakenteiden kautta. Tämän lisäksi myös sosiaalinen pääoma ja sen tarjoama yhteisöllisyys syntyvät esimerkiksi kannustavasta, osallistavasta johtamisesta sekä motivoivasta työilmapiiristä. Työhyvinvointipääoma myös painottaa yksilön omaa roolia esimerkiksi työyhteisötaitojen kehittämisessä, joten sitä voidaan pitää myös itseohjautuvuutta ajavana ilmiönä. Inhimillisen pääoman tarjoamat ulottuvuudet, kuten psykologinen pääoma ja sen nostama innostumisen, sitoutumisen ja myönteisyyden asenne maailma, tarjoavat rakennuspohjan niin yksilön omalle hyvinvoinnille kuin koko organisaation tulokselle. (Larjovuori ym., 2015, s. 6.) Työhyvinvointia ja organisaation suoritusta voidaan edistää työn voimavaratekijöitä lisäämällä (Manka & Manka, 2016, s. 69).

Työhyvinvoinnin sekä inhimillisen pääoman kytkentä mahdollistavat myös organisaation johtamiselle kestävä ja tuottava pohjan. Työhyvinvointi toimii strategisena menestystekijänä, jonka johdosta sen suunnitelmallinen johtaminen on myös tuloksellisesti kannattavaa. (Larjovuori ym., 2015, s. 6.) Strategiset toimet työhyvinvoinnin edistämiseksi kannattavat niin organisaatioiden, kuin työyhteisön ja sen jäsenten rakenteiden tasoilla.



Kuva 3. Inhimillisen pääoman kytkennät (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 52)

Johtajien oman motivaation on todettu vaikuttavan myös heidän johtamistoimintaansa, joka näkyy esimerkiksi johtamista koskevien suoritusarvioiden tasoissa (Graves, Ruderman, Ohlott & Weber. 2012, s. 1673). Motivaatio on keskeinen osa niin itsensä kuin muiden johtamista (Clegg ym., 2019, s. 125) ja se vaikuttaa keskeisesti myös koettuun työhyvinvointiin tehtävän suorittamisen kautta. Motivaatiota tunteva työntekijä myös todennäköisemmin viihtyy työssään ja näin ollen suoriutuu siinä paremmin kuin työpahoinvointia kokeva työntekijä.

Vuonna 2015 toteutetusta tutkimuksesta selviää, että työnantajan mahdollistamaan koulutukseen osallistui vastanneista työntekijöistä 55 prosenttia palkansaajista. Osallistumismäärät ovat nousseet 2000-luvun alusta, mutta vähentyneet viimeisinä vuosina niin koulutuspäivien kuin osallistujamäärien vähentyessä. Työssä oppimisen mahdollisuuksien on kuitenkin katsottu lisääntyneen, ja suurin osa palkansaajista kokee työssä oppimisen mahdolliseksi omassa työpaikassaan. Tutkimuksen tuloksia valtionhallinnon toimialojen osalta esitellään myös taulukossa 1, josta huomataan, että valtion toimialojen työntekijöistä 88% koki työssä oppimisen kuvaavan hyvin heidän työpaikkaansa, toimien samalla toimialana, jossa koettiin eniten työssä oppimisen mahdollisuuksia. (Manka & Manka, 2016, s. 41–42.) Voidaan todeta, että oppimisen mahdollistaminen on keskeisessä

roolissa myös työhyvinvoinnin kehittämässä, sillä työssä pärjäämisen ja onnistumisen tuntemukset lisäävät koettua innostusta sekä motivaatiota työtä kohtaan.



Taulukko 1. Uuden oppiminen ja johtaminen valtion toimialoilla (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 42)

5.4 Työhyvinvoinnin uhat

Työhyvinvoinnin määrittelyssä on tärkeää tarkastella sen kielteisempää puolta, kuten työn räsitystä. Fyysisen ja psyykkisen työssä jaksamisen tarkastelu on keskeinen osa työhyvinvoinnin muodostamaa kokonaisvaltaista ilmiötä. Hektisen työelämän vaatimukset vaikuttavat niin työntekijöiden jaksamiseen, kuin lisääntyneeseen työpahoinvointiin. Työhyvinvoinnin tutkimus tarkastelee työhyvinvoinnin ulottuvuutta usein juuri sen negatiivisten puolien analyysin kautta. (Hakaniemi, 2002, s. 294.) Työ, jossa vaatimustason nousun myötä myöskään autonomia ei lisääntynyt, on erityisen haitallista koetulle työhyvinvoinnille (Mustosmäki & Anttila, 2012, s. 77).

Pitkittynyt stressi vaikuttaa niin yksilöiden terveyteen, kuin vaikuttaa taloudellisesti esimerkiksi organisaatioiden tuloksellisuuteen (Manka & Manka, 2016, s. 34). Piittaamattomuus työhyvinvoinnista on Työterveyslaitoksen mukaan kallis kulu, jopa 41 miljardia euroa vuodessa. Tästä summasta sairauspoissaolot muodostavat noin neljän prosentin osuuden (n. 7 miljardia) ja ennenaikaiset eläkkeet noin 18 miljardia euroa. (Manka & Manka, 2016, s. 39.) Epävarman taloustilanteen ja julkisen sektorin rakennemuutoksen tuoma uhka työelämän kokonaiskantavuudelle luo itsessään tarpeen vakauden turvaamiselle. Tulevaisuudessa sekä yksilöt että organisaatiot tulevat tarvitsemaan inhimillistä pääomaa menestymisen varmistamiseksi, esimerkiksi työkuormituksen kasvaessa. (Larjovuori ym., 2015, s. 7.)

Työssä koettu epävarmuus sekä kiireen tunne aiheuttavat stressin tuntemuksia. Stressillä tarkoitetaan oirekuvaa, jossa koetaan esimerkiksi hermostuneisuutta ja ahdistusta, ja se saattaa vaikuttaa myös unen laatuun sekä univaikeuksiin. Lievänä koettu stressi vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työn tuloksiin, mutta kuormittavuuden kasvaessa se tuo mukanaan esimerkiksi sairastumista, masentuneisuutta sekä ammatillisen itsetunnon heikentymistä. Pitkittyessään yksilön kokemama stressi saattaa johtaa työuupumukseen. Yleisesti ajatellaan, että työperäinen stressi syntyy tilanteesta, jossa yksilö kokee olevansa kykenemätön vastaamaan työn vaatimukseen tai nämä vaatimukset uhkaavat yksilön omaa hyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, s. 32.) Näin ollen voidaan ajatella, että yksilön vaikuttamismahdollisuudet sekä autonominen ote työn tekemiseen parantavat myös koettua hyvinvointia työssä, antaen yksilöille mahdollisuuden vaikuttaa kokemukseen työn vaatimuksesta. Kun koemme voivamme vaikuttaa työhömmä ja sen tekemiseen, myös stressiin vaikuttaminen on usein helpompaa.

6 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus tarkastelee valmentavaa johtamisotetta ja siihen liitettäviä näkemyksiä. Tutkimuksessa tarkastellaan niitä valmentavaan johtamisotteeseen liitettäviä ominaisuuksia, taitoja ja ilmiöitä, joita tutkimukseen haastatellut valtionhallinnossa toimivat johtajat nostavat esiin puhuessaan johtamisesta. Jokainen tutkimukseen osallistuneista johtajista oli itse saanut koulutusta valmentavaan johtamiseen, ja tämä muodostaa mielenkiintoisen perustan valmentavien keinojen tutkimiselle heidän näkemystensä perusteella. Haastateltavista enemmistö kertoi myös itse olleensa osana coaching-prosessia valmennettavan roolissa.

Tutkimus myös tarkastelee, millaisia työhyvinvointipääoman tekijöitä johtajat nostavat esiin puhuessaan valmentavasta johtamisotteesta ja sen vaikutuksista esimerkiksi organisaatioon sekä johdettaviinsa. Tutkimustehtävä pyrkii tarkastelemaan valmentavan johtamisen nykytilaa valtionhallinnollisissa organisaatioissa kahdeksan johtotehtävässä toimivan henkilön haastatteluiden avulla.

Valmentavaa johtamista tutkineessa kirjallisuudessa nousi esiin valmentavan johtamisotteen keskeinen rooli niin osaamisen, työhyvinvoinnin kuin vuorovaikutuksen kehittämisessä. Näin ollen valmentavan johtamisotteen tutkiminen työhyvinvointipääoman kontekstissa luo tutkimukselle pohjan ajankohtaisen ilmiön tutkimiselle keskeisen työelämää määrittävän ilmiön kehyksin.

Tutkimustehtävän pohjalta tutkimuskysymyksiksi valikoituivat kaksi tutkimuskysymystä:

1. Millaisia valmentavan johtamisen ominaisuuksia, taitoja ja ilmiöitä johtajat tuovat esiin puhuessaan johtamisesta?
2. Miten johtajat puhuvat valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointipääomaan?

7 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan Alasuutarin (2012) mukaan jaotella kahden vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen sekä tutkimuskysymysten asettaman ongelman ratkaisemiseen, vaikka ne samalla toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Alasuutari, 2012, s. 31). Tutkimus käsittelee johtajien näkemyksiä sekä esiin nostamia ominaisuuksia, jonka vuoksi haastattelututkimus oli luontainen valinta toteutustavaksi. Haastattelut suoritettiin kevään 2021 aikana etäyhteyksin.

Tämä luku tarkastelee tutkimuksen aineiston hankintaa sekä toteutusta teema-haastatteluiden keinoin.

7.1 Aineiston hankinta

Aineiston hankinta tapahtui HAUS Kehittämiskeskus Oy:n kautta saatujen yhteyksien kautta. Kirjainyhdistelmä muodostuu sanan hallinto kahdesta ensimmäisestä ja kehittämiskeskus kahdesta viimeisestä kirjaimesta. HAUS on valtionhallinnon sisäinen sidosryhmäyksikkö, niin sanottu ”in-house-toimija”, tarkoittaen sen olevan Suomen valtion omistajaohjauksessa toimiva osakeyhtiö. Omistajaohjausta käyttää valtiovarainministeriö ja sen strategia on julkishallinnon ilmiöiden ohjaamaa. HAUS tarjoaa valtionhallinnon virkamiesten eri substanssialueiden osaamisen kehittämistä ja sen toimintaan kuuluvat valtion virastojen koulutus- ja kehittämispalvelut sekä kansainvälinen yhteistyö. HAUSin toimintaa ohjaavat Suomen valtion strategiset tavoitteet valtionhallinnon osaamisen kehittämiseksi. (HAUS, 2021.) HAUS tarjoaa esimerkiksi valmentavan johtamisen koulutuskokonaisuutta.

Tähän tutkimukseen haastatellut johtajat joko työskentelivät itse HAUSin sisäisissä johtotehtävissä, tai toimivat johtajina HAUSin valtionhallinnon asiakasorganisaatioissa, eli ovat itse osallistuneet HAUSin organisoimiin koulutuksiin. Ennen

tutkimushaastatteluita oli tiedossa, että jokainen haastateltavista oli saanut koulutusta valmentavasta johtamisotteesta, joten käsite oli heille tuttu. Tarkempaa tietoa haastateltujen taidoista tai ymmärryksestä valmentavaa johtamista kohtaan ei kuitenkaan ollut.

Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joista kolme työskenteli HAUSissa johtajana. Loput viisi haastateltua toimivat johtotehtävissä ministeriöissä, niiden hallinnonaloilla tai osastoilla. Haastateltavat valittiin HAUSin verkoston välityksellä sen perusteella, että jokainen haastateltava oli saanut koulutusta tai tukea valmentavaan johtamisotteeseen. Tutkimus on tehty toimeksiantona valmennus- ja coaching-alan yritykselle ParaVitalle, joka toimii myös HAUSin verkostovalmentajana.

Haastattelut toteutettiin digitaalisesti Microsoft Teams-verkkoviestintäalustalla. Haastatteluiden kestot olivat keskimäärin 75 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja äänitettiin erillisen ääninauhurin avulla. Tutkimuksessa on säilytetty haastateltujen anonymiteetti koko tutkimuksen teon ajan ja nauhoitettua materiaalia on käsitelty eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksen eettisiin ja luotettavuutta koskeviin seikkoihin perehdytään lisää luvussa 11.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Haastattelututkimus tarjoaa tiedonhankinnan mahdollisuuden suorassa tilanteessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joka myös mahdollistaa vastausten taustalla olevien motiivien esiintulon (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 34). Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteet järjestettiin virtuaalisesti Microsoft Teams- viestintäohjelmaa hyödyntäen. Kahdeksasta haastattelusta jokaisessa videokamera oli päällä haastattelun aluksi. Viidessä haastattelussa videoyhteys säilyi koko haastattelutilanteen ajan päällä. Heti haastatteluiden jälkeen videomateriaali tuhottiin, kun ääninauhituksen käytettävyyttä oli varmistettu. Ääninauhitukset onnistuivat jokaisen haastattelun kohdalla, joten videomateriaalia ei käytetty enää aineiston litteroinnin vaiheessa.

7.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina, joka antoi mahdollisuuden valmentavan johtamisen ilmiön tarkasteluun mahdollisimman yksilölläisesti, haastateltavien tuomien näkemysten kautta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastattelut käsittelevät samoja teemoja, mutta kysymysten muotoilu sekä kysymyksien esittämisen järjestys saattavat vaihdella (Tiittula & Ruusuvuori, 2005, s. 9). Tutkimuksen haastatteluun kuului yhteensä kolme teemaa, jotka käsitelivät haastateltavien taustoja, yleistä käsitystä johtamisesta, sekä valmentavaa johtamisotetta. Jokaisen haastattelun kohdalla teemat esiintyivät samassa järjestyksessä, edeten yleisistä johtamisen käsityksistä kohti valmentavaa johtamista. Jokainen haastateltava kuitenkin toi valmentavan johtamisen esiin jo toisen teeman, eli yleisten johtamiskäsitysten kohdalla. Teemahaastattelu toi tutkimustilanteella tarvittavaa runkoa sekä yhdenmukaisuutta, johtajien taustojen ja toimenkuvien ollessa toisistaan poikkeavia. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko löytyy myös tämän tutkimuksen liitteistä (Liite 1).

Tutkimuksen haastattelut käynnistettiin maaliskuussa 2021 ja viimeinen haastattelu pidettiin huhtikuussa 2021. Jokaiseen haastateltavaan otettiin yhteyttä sähköpostitse ja kysyttiin kiinnostusta osallistua haastatteluun. Tutkimukseen pyydettiin alun perin yhdeksää haastateltavaa, joista yksi joutui perumaan haastatteluaikeensa muuttuneiden työolosuhteiden vuoksi.

Tutkimukseen osallistui lopulta yhteensä kahdeksan johtajaa, jotka tulivat erilaisista koulutustaustoista. Jokainen haastateltavista oli korkeakoulutettu ja saaneet johtamiseensa myös tukea esimerkiksi koulutuksen sekä kurssien muodossa laajasti. Johtajilta ei kysytty tutkimustilanteessa tarkentavia henkilötietoihin liittyviä kysymyksiä kuten ikää, sillä sen vaikutusta kyseiseen tutkimusilmiöön ei voitu perustella. Tämän sijasta haastattelussa pyydettiin kuvaamaan taustoja esimerkiksi johtajana toimittujen työvuosien kautta.

8 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen analyysissä on hyödynnetty dialogisen tematisoinnin sekä abduktiivisen eli teoriasidonnaisen päättelyn muodostamaa analyysiä, joka toimii tutkimusaineiston ja analyysin teoreettisena kehyksenä, jota aineisto pyrkii todentamaan (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 136). Tematisoinnilla tarkoitetaan aineiston ja siinä esiintyvien ilmiöiden luokittelua yhteisten ominaisuuksien perusteella informatiivisiin tyypeihin, jotka jakavat tyyppin sisällä samankaltaiset ominaisuudet. Tyypit ilmentävät aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja analyysin onnistumiseksi teemoittelu vaatii sekä aineiston että teorian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tämä luku keskittyy tarkastelemaan tutkimuksen analyysivaiheita ja sen käytön perusteluja.

8.1 Dialoginen tematisointi

Dialoginen tematisointi on kvalitatiivinen tutkimuksen analyysikeino. Dialogisuudella tarkoitetaan teoreettisen ja empiirisen aineiston, kontekstuaalisen tiedon, aiemman tutkimustiedon sekä tutkijan oman ymmärryksen vuoropuhelua analyysin tekemiseksi. Aineistoa analysoidaan vaiheittain, ensin raakatekstistä aineistokategorioihin, teoreettisiin perusteluihin ja lopuksi teemoiksi. Tutkimuksen alussa muodostetut tutkimuskysymykset johdattelevat tutkimuksen valintojen äärelle, niin teoreettisten lähtökohtien kuin metodologisten keinojen osalta. (Koski, 2020.) Dialoginen tematisointi analyysimenetelmänä oli perusteltua sen tarjotessa mahdollisuuden aineiston sekä aiemman teoria- ja tutkimustiedon vuoropuheluun, sillä valmentavan johtamisen ilmiötä on tutkittu erityisesti kansainvälisissä tutkimuksissa verrattain paljon. Tämä mahdollisti myös aineistosta rakennettujen teemojen tarkastelun aiemman tutkimustiedon valossa, ja vahvisti aineistosta nostettuja näkemyksiä.

Tässä tutkimuksena rajaamiskeinona sekä erityisenä kontekstina toimii haastateltujen yksilöiden ammatillinen sijoittaminen valtionhallinnon kentälle sekä johtotehtäviin. Erityinen konteksti tarkoittaa juuri sitä fyysistä tai tässä tapauksessa symbolista ympäristöä, jossa ilmiötä tarkastellaan. Teoreettisena ajattelun kehyksenä voidaan pitää tutkijan omaa aiempaa taustaa sekä ajattelua, joka tukee aiempien tutkimusteorioiden käsittelyä omassa tutkimuksessa sekä suhteessa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelman asettaminen on keskeinen osa teoreettisten lähtökohtien asetantaa, sen jäsentäessä analyysiä, tulkintaa sekä tutkimuksen lähtökohtia esimerkiksi menetelmien valinnan osalta. (Koski, 2020.) Valmentavaa johtamista on tutkittu erityisesti kansainvälisissä tutkimuksissa, jonka vuoksi teoreettisten lähtökohtien vuoropuhelu analyysin kanssa asetti hyvät lähtökohdat aineiston tarkastelulle. Myös tutkimusongelmat jäsentyivät aiemman teorian kautta, pyrkien samalla havainnollistamaan työhyvinvointipääoman uudenlaista sijoittelua johtamistutkimuksen ja erityisesti valmentavan johtamisen kentälle.

Dialogista tematisointia tehdessä, analyysin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu aineistoon tutustuminen, ja vasta toisessa vaiheessa itse aineistoa lähdetään rajaamaan. Tässä kohtaa tekstistä etsitään lausuntoja tai ilmaisuja eli avaintapahatumia, jotka ovat merkittäviä myös teoreettisten lähtökohtien sekä tutkimuskysymysten näkökulmasta. (Koski, 2020.) Teemahaastatteluista muodostui yhteensä yli 120 sivun litteroitu aineisto (fonttikoko 12, riviväli 1.5), jota lähdettiin tarkastelemaan relevantteja ilmaisuja tai käsitteitä alleviivaamalla. Löydetyistä ilmaisuista muodostettiin yhteensä 28 kategoriaa (löytyvät Taulukosta 3), jotka ilmaisivat esimerkiksi valmentavan johtajuuden taitoja sekä arvoja, työhyvinvointia sekä osaamisen kehittämistä. Dialogisen tematisoinnin erityisenä vaatimuksena on aineiston ja teorian jatkuva vuoropuhelu, eli havaintojen teoreettinen tarkastelu. (Koski, 2020.) Tämä näkyi myös kategorioiden muodostamisessa, sillä aiempi teoria-tausta pohjasi hyvin myös ajattelun sekä aineiston jäsentämistä kategorisointivaiheessa.

Kategorioiden muodostamisen jälkeen voidaan siirtyä itse teemoitteluun, eli teemojen muodostamiseen. Keskeistä on, että muodostetut kategoriat ja teoreettiset lähtökohdat muodostavat tutkimuksen teemat, eivät pelkät aineistosta nostetut havainnot. Dialogisessa tematisoinnissa on tärkeää, että analyysissä tuodaan

esiin myös teeman tulkintaa, sekä asetetaan aineisto edelleen vuoropuheluun teorian kanssa. (Koski, 2020.) Tämän tutkimuksen analyysissä muodostettiin yhteensä viisi teemaa, jotka rakentuivat haastatteluaineistoista nostettujen ilmaisujen sekä ilmiöiden, että teoreettisten ja aiempien tutkimusten viitekehysten dialogina.

8.2 Muodostetut kategoriat ja teemat

Dialogiseen tematisointiin kuuluu vuoropuhelu aineiston sekä teoreettisen viitekehysten kanssa. Myös teemat syntyvät dialogissa teoreettisten lähtökohtien kanssa, jonka vuoksi kategorioiden luokittelu teemoihin tapahtuu teorian kautta. (Koski, 2020.)

Tutkimusaineistosta muodostettiin yhteensä 28 kategoriaa, joista muodostettiin viisi teemaa (Taulukko 3). Muodostettujen kategorioiden avulla aineistoa pystyttiin luokittelemaan erilaisiin ulottuvuuksiin, kuten käsityksiin johtajuudesta sekä luonteenpiirteisiin. Teemojen rakentamisen vaiheessa oli keskeistä tarkastella, millaiset seikat yhdistivät kategorioita toisiinsa, ja miten nämä onnistuivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä aiempaan tutkimus- ja teoriataustaan. Muodostetut teemat käsittelivätkin tutkimuskysymyksissäkin esiteltyjä valmentavaan johtamiseen liitettäviä ominaisuuksia, taitoja, ilmiöitä sekä sen vaikuttavuutta työhyvinvointipääomaan. Taulukossa 2 esitellään esimerkki lausumien muodostumisen prosessista erilaisiksi kategorioiksi ja lopulta teemaksi.

Kategorioiden luomisen ja teemojen muodostamisen yhteydessä kävi ilmi, että aineisto oli hyvin samansuuntainen aiemman tutkimustiedon ja teorian kanssa. Muodostetut teemat pyrkivät kuvaamaan valmentavan johtamisen sekä työhyvinvointipääoman ilmiöitä sekä niiden välistä yhteyttä aineistoista nostettujen lausumien avulla. Teoreettinen tausta ja aiempi tutkimus näkyivät erityisesti valmentavaan johtamiseen liitettyjen teemojen muodostamisessa, esimerkiksi osaamisen kehittämisen sekä ominaisuuksien kautta.

Lausumat

"Se on enemmänkin semmoinen periaatetason asia, asenne. Ei mikään yksittäinen toimenpide tai yksittäinen keino. Valikoima erilaisia keinoja, mitkä sitten tilanteeseen sopii." (n1)

"Että ilman sitä vuorovaikutusta niin ei voi kyllä olla valmentavaa johtamista." (n4)

"Jos puhutaan ylipäättänsä johtajuudesta, niin vuorovaikutustaidot mun mielestä ihan selvästi sellaisena kuin ne tavallaan kullekin johtajalle on ominaisia... niinku kannustavuus ja palautteen anto." (n8)

"Oon niinku *kiinnostunut* siitä, miten yhdessä tehdään asioita eteenpäin." (n4)

"*Tavoitteellinen, tuloshakuinen, vaikuttavuus* varsinkin kun me toimitaan valtionhallinnon kontekstissa ja tuotetaan palveluita valtioille." n3

"Että jos on luonteeltaan niin kuin *dialoginen ja keskusteleva*, niin onhan se silloin paljon helpompaa olla jotenkin valmentava. (n8)

Kategoriat

Johtajuuskäsitykset

Luonteenpiirteet

Muodostettu teema

Valmentavan johtajan ominaisuudet

Taulukko 2. Esimerkki tutkimusaineistosta nostettujen lausumien muodostumisesta kategorioiksi ja lopulliseksi teemaksi.

Kuten todettua, muodostetut teemat heijastelevat vahvasti aiemmin tutkittua teoriaa, kuten Ladyshevskyn (2010) tutkimusta, jossa tutkittiin valmentavan johtajan vaikutusta organisaation kehittämiseen. Ladyshevsky nosti tutkimuksessaan esiin esimerkiksi vuorovaikutuksen merkityksen ja oppimisen mahdollistamisen. (Ladyshevsky, 2010, s. 295—301.) Muodostetut teemat jatkavat vuoropuhelua teorian kanssa ja teemoista etsitään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teemojen analyysivaiheen sekä näistä tehtyjen tulkintojen perusteella voidaan muodostaa sekä avata tutkimuksen johtopäätökset, ilmiöiden tarkastelun keinoin. Lopullisen vastauksen tutkimusongelmaan löydetään tarkastelemalla jokaista muodostettua teemaa sekä tulkintaa samassa yhteydessä. (Koski, 2020.)

Tämän tutkimuksen tulokset esitellään tarkemmin luvuissa 9 ja 10, joista jälkimmäisessä tarkastellaan erityisesti jokaisen teeman teoreettisia viitekehyksiä sekä aineistosta saatuja oivalluksia.

9 Tutkimuksen tulokset

Aineistosta löydetyistä kategorioista (28) muodostettiin yhteensä viisi teemaa: valmentavan johtajan ominaisuudet, valmentavan johtajan taidot, osaamisen kehittäminen, valmentava vuorovaikutus ja työhyvinvointipääoma. Teemat kuvaavat haastateltavien esiintuomia näkemyksiä niin valmentavaan johtamiseen liittyistä ominaisuuksista, taidoista sekä ilmiöistä, kuin nostavat esiin johtajien käsitystä työhyvinvoinnin merkityksestä valmentavan otteen kehityksessä.

Tutkimusmenetelmäksi valittu dialoginen tematisointi ohjasi vuoropuhelua niin haastatteluaineiston, aiemman tutkimusteorian sekä tutkijan oman ymmärryksen välillä. Laadullisessa tutkimusprosessissa on suositeltavaa erottaa analyttiset havainnot, että tuloksista muodostetut johtopäätökset toisistaan, sillä haastattelututkimuksena tuotettua aineistoa ei voida koskaan tulkita loppuun asti (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Aineiston vuoropuhelua aiemman tutkimus- ja teoriataustan kanssa käsitelläänkin tarkemmin luvussa 10.

9.1 Valmentavan johtajan ominaisuudet

Tutkimuksen aineistosta nousivat keskeisesti esiin valmentavan johtajan erilaiset ominaisuudet. Jokainen haastatelluista johtajista nosti esiin hyvin samankaltaisia seikkoja, kuten johtajan ennakoivan sekä avoimen asenteen. Aineisto muodostikin hyvin yhtenäisen käsityksen valmentavan johtajan ominaisuuksista. Poikkeavuutena voidaan nähdä kahden haastatellun esiintuoma käsitys analyttisyydestä, josta puhuttiin oman johtajuuden osa-alueena, tavoitteellisuuden yhteydessä.

9.1.1 Substanssiosaaminen, luottamus ja ennakointi

Johtajan omat taidot sekä osaaminen vaikuttavat luottamuksen syntyyn, ja haastateltavat nostivatkin oman substanssiosaamisensa keskeiseen rooliin luottamusprosesseissa. Vaikka substanssiosaaminen ei vaikuta valmentavana johtajana toimimiseen, se nähtiin luottamusta synnyttävänä ominaisuutena johdettavien osalta. Myös valmentavan johtajan kyky ennakoida tulevaa ja toteuttaa organisaation strategiaa toimivat luottamuksen osa-alueina koko organisaatiorakenteella, kun taas palautteen annon, kysymisen ja kuuntelun taito koettiin keskeisinä luottamusta herättävinä toimina johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

”Keskeisintä tässä valmentavassa johtamisotteessa, keskeisintä on luottamus ja luottamus siihen, että se vuorovaikutus toimii ja rakentaa sen vuorovaikutuksen silleen, että valmentaja että valmennettava kokee että se on uutta luovan tekoprosessi, se vuorovaikutussuhde. Elikkä pystytään ohjaamaan niissä karikoista, haasteissa, mahdollisuuksissa mitä eteen tulee, niin parhaalla mahdollisella tavalla ja saavutetaan tavoitteita, jotka on yhdessä määriteltäjä.” (n1)

Haastatteluissa painottuivat erilaiset vuorovaikutukseen sekä yksilöiden väliseen toimintaan liittyvät ominaisuudet. Luottamus nostettiin jokaisessa haastattelussa keskeiseksi ilmiöksi valmentavan johtamisen näkökulmasta, jonka vaikutus koettiin vahvana niin oman toiminnan määrittelyssä, että johtamisen yleisemmässä kuvailussa:

”Kyllä mä sanoisin et jos pitäis yks sana valita niin ottaisin sen luottamus sanan. Luotetaan ja uskotaan ihmisiin, et ne voi käyttää omaa potentiaaliaan ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyksi ja yksilöinä he pystyy performoimaan hyvin. Ja et koko organisaatio saavuttaa tai jopa ylittää ne tulokset.” (n5)

9.1.2 Valmentava johtamiskulttuuri

Haastateltavat toivat esiin ajatuksiaan myös valmentavan johtamisen ideologiasta ja organisaatiokulttuurista. Kerronnassa korostui ajatus, jossa valmentava johtaminen näyttäytyi laajempaan kokonaisuuteen, joka ulottuu organisaation eri rakenteille. Tämänkaltaisia kuvauksia yhdistettiin erityisesti käsitykseen haastateltujen omista organisaatiokulttuureista, sekä organisaation suosimasta johtamismallista. Haastatelluista johtajista yli puolet (n6/8) kokivat, että valmentavan johtamisen kulttuuri on ollut vaikeasti tuotavissa koko organisaation toimintaan ulottuvaksi, perinteisten hierarkkisten rakenteiden tilalle. Tästä huolimatta jokainen johtaja piti valmentavan johtamiskulttuurin läpimurtoa mahdollisena, ja puhui siitä hyvin myönteiseen sävyyn myös tulevaisuuden organisaatioiden johtamiskeinona.

”Tämmönen valmentava johtajuus, mä näen sen itse jotenkin aina myös hirveen vahvana sen, että se on laajempi kokonaisuus eli vaikka sitten toki sitä valmentavaa johtajuutta, mutta myös niin että semmoinen valmentava työote, valmentava kulttuuri-tyyppinen... Ehkä omankin toiminnan ja sitten vuorovaikutuksessa olevan toiminnan lähtökohta, me tarvitaan siinä muita kaikki ja ikään kuin kukaan ei sitä yksin eteenpäin vie eikä pysty sitä toteuttamaan.” (n7)

Jokainen haastatelluista johtajista kuvasi organisaationsa johtamiskulttuurin sisältävän valmentavia piirteitä, vaikkei varsinaista valmentavan johtamisen kulttuuria vielä tunnustettukaan. Käytännön toimien lisäksi valmentava johtaminen ymmärrettiin myös ideologisenä ajatteluna organisaation toiminnan eri rakenteissa. Valmentavaa otetta myös pidettiin koko työyhteisön käsittävänä toimintana ja arvona, kuten erään haastateltavan kerronnasta käy ilmi:

”Mun mielestä pikkuhiljaa mennään kohti semmoista, jotenkin dynaamisempaa ja sallivampaa johtamista. Edelleen pääsen tällä omalla osastolla sen mun oman lähiesimiehen ja taas sitten näiden mun vertaistuen kautta, kun kaikki on jotenkin siitä kiinnostunut, niin mun mielestä me luodaan toisillekin semmoista hyvää valmentavaa ilmapiiriä.” (n8)

9.1.3 Tunnetaidot

Valmentavan johtajuuden ominaispiirteiksi nostettiin useaan otteeseen tunnetaitoihin liittyvät seikat, sekä esimerkiksi johtajien kokemus ja käsitys omasta persoonastaan. Esimerkiksi empatia ja kiltteys nousivat esiin ilmaisuina, joita haastateltavat reflektoivat useaan otteeseen osana omaa valmentavaa johtajuuttaan. Vaikka jokainen haastateltava nosti tunteet sekä tunnetaidot osaksi valmentavaa johtamisotetta, niitä käsiteltiin paikoitellen hyvin erilaisista lähtökohdista. Haastatelluista johtajista kaksi piti omia tunnetaitojaan puutteellisina, kun taas useampi kuvaili itselleen ominaiseksi liiallista empaattisuutta sekä kiltteyttä.

”Ne vuorovaikutustaidot, toisten huomioon ottaminen on sellaisia vahvuuksia. Heikkoudet kyllä menee, että ehkä tällöinen liika empatia tiettyssä tilanteessa, mä kyllä mietin välillä aika myöhään iltaankin, että miten sen asian hoitaisi ja tekisi, että mä en loukkaa ketään... miten mä huomioin kaikki ihmiset mun yläpuolella kuin alapuolella siinä organisatiorakenteessa.” (n2)

Vuorovaikutusosaamista ja -halukkuutta pidettiin valmentavan johtajan tyypillisenä ominaisuutena, ja se nousikin keskeiseksi käsittelyaiheeksi jokaisessa haastattelussa. Vuorovaikutuksen merkitystä pidettiin keskeisenä niin tulosten saavuttamisen keinona, kuin esimerkiksi osaamisen kehittämisen välineenä. Vuorovaikutusta ei kuitenkaan käsitelty vain yksilöiden näkökulmasta, vaan sitä pidettiin myös yhteisö- ja organisaatiotasojen keskeisenä ominaisuutena:

”Keskeisintä valmentavassa otteessa... kyllä se varmaan on vuorovaikutustoiminta, on vuorovaikutuksessa ja siinä huomioidaan kaikkien mielipiteet, se että uskaltaa puhua. Hyvä sosiaalinen, hyvä vuorovaikutteinen sosiaalinen ympäristö.” (n2)

Vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa luottamuksen syntymisessä, sillä epäonnistuneet viestintätilanteet saattavat johtaa esimerkiksi ristiriitoihin. Vuorovaikutuksen laatuun kiinnitettiin huomiota myös haastateltavien kerronnassa. Valmentavaa johtamista pidettiin oikeudenmukaisena ja vuorovaikutteisenä toimintana, jossa hyvä yhteistyö oli keskeisessä roolissa. Oikeudenmukai-

suus, reiluus ja tasa-arvo olivat jokaisen haastatellun puheessa esiintyneitä ominaisuuksia, jotka yhdistettiin osaksi valmentavaa johtamista. Eräs haastateltavista tarkasteli valmentavan johtamisotteen ominaisuuksia seuraavasti:

”Mikään semmoinen missä ihmisarvo ei nouse oleellisen osaan, niin semmoiset johtamisopit ei ole valmentavaa johtamista, joo. Esimerkiksi kiristämällä ja kettuilemalla niin ne nyt vaan ei kuulu ehkä sitten tähän valmentavaan johtamiseen ja sen tyyppisiin ratkaisuihin en ees haluaisi lähteä.” (n1)

9.1.4 Tavoitteellisuus ja joustavuus

Myös valmentavan johtajan tulee perustaa toimintansa strategisiin tavoitteisiin, jotka perustuvat organisaation toiminnan perusteisiin ja tämä kävi ilmi myös haastateltujen johtajien kerronnasta. Tavoitteellisuutta pidettiin keskeisenä ilmiönä niin johtamisessa yleisesti, kuin valmentavan johtamismallin ulottuvuutena, sen kuvastaessa myös organisaatioiden toimintaa.

”Pyrin vaikuttamaan siihen, että me saavutettaisiin meidän tavoitteet mitä meille on asetettu ja siihen, että me onnistuttaisiin yhdessä tekemällä, että tehtäisiin aidosti tiimityötä ja se, että tiimissä tuettaisiin toinen toisiamme, niin siihen pyrin (johtamisella) vaikuttamaan.” (n4)

Erityisenä valmentavan johtamisen tavoitteellisuuden keinona pidettiin tavoitteiden yhdessä asettamista sekä yhdessä tehtävää seuranta, jossa huomioidaan sekä yksilön että organisaation tarpeet. Jokainen koki yhdessä asetettujen tavoitteiden tärkeyttä, joskin yksi haastatelluista korosti erityisesti yksilölle asetettujen tavoitteiden tärkeyttä organisaation tavoitteiden kehityksessä. Kokonaisuudessaan tavoitteista puhuttiin myönteisesti esimerkiksi kehittämiskeinona sekä vuorovaikutuksen yhteydessä tapahtuvana toimintana:

”Mulle on tärkeää et käydään keskustelua tavoitteista, sovitaan yhdessä tavoitteet ja sitten seurataan sitä.” (n1)

Tämä korostui myös yksilölähtöisessä sekä johdettavat huomioivassa näkökulmassa, joka nousi jokaisen johtajan puheesta keskeisenä ominaisuutena. Tämän

lisäksi johtajat kokivat tärkeäksi joustavuuden sekä tilannelähtöisyyden, ja kokivat tärkeäksi varmistaa yksilön sopivuuden valmentavien keinojen vastaanottamiseen.

”Mä haluan nää näyttämässä myös omalta osaltani myös esimerkkiä eli eli tota sen tyylinen, että edestä johtaminen, että jos jotain päätetään, että tää on uusi asia mitä kokeillaan, niin kyllä mä oon ensin myös itse siellä ensi linjassa sitä asiaa myös kokeilemassa. Haluan näyttää sitä sitoutumista sitten tällaisiin asioihin.” (n5)

Samankaltaisen aineiston poikkeavuuksina esiintyivät muutamien haastateltujen näkemykset muun muassa palvelevan johtamisen sekä esimerkillä johtamisen ulottuvuuksista omassa johtajuudessa. Kuten tämän luvun alussa todettiin, myös analyttisyysnäkökulma korostui keskeisenä tavoitteellisuutta määritelleenä ilmiönä kahden johtajan näkemyksissä.

9.1.5 Yksilö- ja ihmislähtöisyys

Organisaationäkökulman lisäksi valmentavan johtajan yksilölähtöinen näkökulma korostui jokaisen johtajan haastattelussa. Johtajuudesta ja johtajan roolista puhuttiin hyvin yksilölähtöisenä toimintana, jossa keskeisenä tavoitteena ja vaikutuksen kohteena oli johdettavien toiminnan sekä hyvinvoinnin parantaminen.

”Yhä enemmän luottaa siihen, että kannattaa olla oma itsensä ja kuunnella ihmisiä, yrittää palvella ihmisiä, että se on ehkä se johtajan ja esimiehen tärkein tehtävä, luoda niitä puitteita ihmisille ja olla käytettävissä ja toimii peilinä ja keskustelukumppanina.” (n3)

”Haluan voimistaa niitä meidän omii tiimiläisiä onnistumaan siinä, niissä omissa tehtävissään, että tämmöinen aina saatavilla oleva johtaja, että en halua piiloutua minnekään norsunluutorniin.” (n5)

9.2 Valmentavan johtajan taidot

Erityisten valmentavan johtamiseen liitettyjen ominaisuuksien (kuten arvojen ja asenteiden) lisäksi haastateltavat nostivat esiin useita valmentavan johtamisotteen taitoja sekä osaamisalueita. Erääksi keskeisimmäksi taidoksi nousi palaute ja sen annon merkitys osana valmentavaa johtamista. Palautteen antamista sekä erityisesti rakentavan palautteen vaikeutta korostettiin usean johtajan puheessa, ja se yhdistettiin erityisesti aiemmassa kappaleessa esiteltyihin ominaisuuksiin kategorisoidun empaattisuuden yhteyteen. Palautteen merkitystä pidettiin keskeisenä niin johtamisen onnistumisen, kuin yksilöiden osaamisen sekä hyvinvoinnin edistämisen välineenä.

”Voi olla tarpeen tehdä niitä välitavoitteita ja pienempiäkin tavoitteita välillä, et saadaa homma etenemään.” (n1)

Palautteen antamiseen liitettiin vahvasti myös vuorovaikutus- ja tunnetaidot. Johtajat refleктоivat omaa suoriutumistaan erityisesti palautteenantajina, korostaen erityisesti tilanteita, joissa joudutaan puuttumaan esimerkiksi yksilöiden työssä suoriutumiseen. Johtajat kokivat hankalaksi vaikeiden asioiden esille nostamisen, joskin jokainen myönsi sen olevan välttämätöntä johtajan työssä.

”Hyvää palautetta on hirveän helppo antaa ja ja sitten sitä rakentavaa palautetta on välillä tosi vaikea, kun sä olet kuitenkin ihmisten kanssa tekemisissä... Et miten sen osaisi oikealla tavalla sitten kun, miten rohkeasti ikään kuin mennä sitä päin ja sitten hoitaa niitä kipeitä asioita siitä alta, huomioiden se, että työkaveruus jatkuu. Kun on kuitenkin perusluonteeltaan semmonen kiltti ihminen.” (n4)

Tämän lisäksi johtajat korostivat puheenvuoroissaan esimerkiksi ennakointitaitoja sekä tulevaisuusorientoitunutta toimintamallia, jossa esimerkiksi tavoitteet olivat keskeisessä roolissa. Myös johdettavien motivointi ja innostaminen nähtiin keskeisinä valmentavan johtajan taitoina. Motivointi ja innostaminen esiintyivät aineistoissa kuitenkin harvemmin, kuin vuorovaikutus- ja tunnetaidot.

Parhaimmat tulokset syntyvät tilanteissa, joissa johtajat joustavasti vaihtelevat johtajuustyyliensä. Tämän tutkimuksen keskeisempänä havaintona onkin, ettei kukaan haastatelluista johtajista mieltänyt johtamistyyliään puhtaasti valmentavaksi. Haastateltavat kokivat enemmänkin harjoittavansa valmentavan johtamisen keinoja sekä periaatteita, samalla tilanteeseen sopeutuen sekä sopivia lähestymiskohtia etsien. Tämä miellettiin niin valmentavan johtajan ominaisuudeksi, että harjoiteltavaksi taidoksi, kuten seuraavista lainauksista voidaan huomata:

” (Oma johtamistyyli) riippuu hyvin paljon tilanteesta. Se riippuu siitä, että mitä tavoitellaan, mitä siinä sisäisessä ympäristössä näkee, että miten ihmiset toimii. Tällöin se voi tarkoittaa sitä, että kuunnellaan hyvinkin paljon, mutta kyllä sitten välillä on niitäkin aikoja, että kun on kuunneltu ja katsottu, mitä tästä tulee, niin kyllä sitten välillä pitää myös sitten kertoa, se että mikä se tavoite on... Ja täsmentää, muistuttaakin niistä. Mutta pääsääntöisesti hyvässä yhteistyössä, silleen yhdessä oppien.”
(n1)

”Valmentavaan johtamisotteeseen liittyy hirveän vahvasti se, että jaksaa ja luottaa itseensä ja myös tavallaan adaptoituu niihin tilanteisiin, niin se on mun mielestä kuitenkin sitä johtajuutta parhailtaan, että soveltaa eri tulokulmia ja oikeasti kuulostelee ja rohkeasti myös kysyy tavallaan.”
(n8)

Valmentava johtaja voi käyttää toimintansa tukena erilaisia malleja ja teoriakehyksiä. Eräs paljon käytetty malli esittää valmentavan keskustelun rakenteen kaavaa. Tämä GROW-malliksi kutsuttu menetelmä nousi esiin myös useamman haastatellun puheenvuoroissa. GROW-mallin pohjana toimivat tavoitteen (Goal), todellisuuden (Reality), vaihtoehtojen (Options) ja toimenpiteiden yhteenvedon (Wrap up) luoma kokonaisuus, joka heijastelee keskustelun kaavaa (McLean & Hudson, 2012, s. 114).

”Siitä GROW-mallista, niin sehän on yksi työkalu.” (n2)

GROW-malleista puhuttiin erityisesti vuorovaikutustaitoihin liitettävänä harjoitukseksi sekä välineenä, jonka koettiin helpottavan niin avoimuuden kuin yhteisöllisyyden kokemuksia.

”Mä olen tutustunut täällä uusiin ihmisiin ja uusiin asioihin käyttämällä esimerkiksi juuri tätä GROW-mallia, ja muilla valmentavan johtamisen keinoilla on saanut ihmiset aukeamaan ja puhumaan ja tiimin ylipäättään keskustelemaan ja tuottamaan ideoita pöytään.” (n3)

Varsinaisten johtamismallien ja johtajana toimimisen lisäksi erityisesti substanssiosaaminen nousi useissa haastatteluissa tärkeänä taitona. Substanssiosaamiseen viitattiin kuitenkin hyvin marginaalisesti. Jotkut puhuivat siitä keskeisenä taitona, kun taas jotkut eivät viitanneet siihen ollenkaan.

”Kyllä se substanssipainotteisuus näkyy varmasti semmoisena suorite- ja tulosta hakevana.” (n1)

9.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen ja oppimisen kehittämistä pidettiin keskeisenä arvona sekä vaikutuksen kohteena niin organisaatioiden toimintaa kuvailtaessa, että johtajien itsensä motivaationa valmentavan otteen käyttöön. Valmentavan johtamisen vaikutusta osaamiseen ja oppimiseen kuvailtiin niin yksilö- kuin yhteisötasolla, kuten esimerkiksi seuraavasta otteesta käy ilmi:

”Mitä mä haluan itsessäni kehittää, haluan tietysti kehittää johdettavia myös samalla tuomaan niitä ajatuksia esille ja ratkaisuja pöytään, mutta ehkä sitten vielä kuitenkin ajattelen, että se on koko semmoinen organisaation kehittyminen myöskin siinä tosi tärkeätä, että vaikka mä kehittäisin omaa valmentavaa johtamisotetta ja kaikki johdettavat kehittää sitä valmentavaa työotetta ja itse myöskin sitä kehittäisi lisäksi, niin jos meidän organisaatio ei kuitenkaan ole valmis niin kuin myötävaikuttaa tämmöiseen työnjaon johtamisen otteeseen, niin ollaanko me sitten vähän

hukassa, että onko se sitten kuitenkin vähän semmoista sanahelinää.”
(n3)

Valmentavaan johtamiseen tähtäävää koulutusta voidaan pitää keskeisenä oppimista lisäävänä toimenä sen eri rakenteissa, sen ulottuessa johdon lisäksi myös työntekijätasolle parantuneen vuorovaikutusosaamisen myötä. Haastattelut johtajat kokivatkin saamansa valmentavan johtamisen koulutuksen itselleen tärkeäksi ja omaan johtamiseen vaikuttaneeksi kokemukseksi.

Omien koulutuskokemusten lisäksi haastatellut johtajat nostivat esiin valmentavan otteen ja johtamisen merkityksen osaamisen kehittämisen välineenä sekä oppimisen mahdollistajana. Oppimista painottaneita vastauksia löytyi jokaisesta haastattelusta, ja se yhdistettiin valmentavan otteen lisäksi myös johtajien ihmiskäsitykseen, valmentavan johtamisen työkaluihin sekä motivaation lisäämiseen oppimisen mahdollistajana.

”Oppimiseen ja tulevaisuuteen katsova ihmiskäsitys.” (n1)

”Myönnetään eikä todellakaan tuodittautua siihen, että ollaan valmiita mitenkään, että koko ajan pitää olla semmoinen positiivinen ja semmoinen halu, mun mielestä meillä tosi kivasti kehitetään sitä johtajuutta ja ollaan myös itse tuota havainnoimassa asioita ja tuomassa niitä yhteiseen pöytään, että tätä kautta opitaan kokonaan ryhmänä ja toki yksilöinä.” (n7)

Osaamisen kehittämiseen ja oppimisen mahdollisuuteen liitettiin keskeisesti myös motivoinnin ja kiinnostuksen ylläpitäminen, johon valmentavan johtamisotteen katsottiin tuovan ratkaisuja. Motivointia ja innostamista ei pidetty erityisenä taitona tai ominaisuutena, vaan lähinnä valmentavan johtamisen sivutuotteena.

”Onnistuu pitämään semmoisia mielenkiintoisia tehtäviä, että se mielenkiinto säilyy ja kasvaa sitten sen osaaminen. Kyllähän siinä välillä ihmettelemistä on, että mitä tekee itse ja tuota antaa muiden tehtäväksi.” (n1)

”Valmentava johtaminen on työssä oppimisen ja kehittymisen ja motivoinnin hyvin keskeinen työkalu.” (n8)

Oppiminen nähtiin keskeisenä keinona myös organisaatiotason tuloksissa sekä menestyksessä, joskin yksilölähtöisyys korostui myös organisaatiotasoa käsitellessä, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

”Luotetaan ja uskotaan ihmisiin, et ne voi käyttää sitä omaa potentiaaliaan ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyksi ja yksilöinä he pystyy performoimaan hyvin ja et koko organisaatio saavuttaa tai jopa ylittää ne tulokset.” (n5)

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittämisen näkökulma nousi aineistossa keskeiseksi ja sen nähtiinkin vaikuttavan organisaation eri tasoilla hyvinkin voimakkaasti.

9.4 Valmentava vuorovaikutus

Valmentavan johtamisen osa-alueeksi liitettiin voimakkaasti myös käsitys valmentavan vuorovaikutuksen periaatteesta, jossa kysyminen, kuuntelu ja palaute nousivat keskeisiksi ilmiöiksi ja käsitteiksi.

”Se ei ole sellaista armeijan kuri-järjestys ja komentoketjua vaan tekemistä yhdessä, tavoitteiden määrittelyä.” (n1)

Valmentavan vuorovaikutuksen käsite luotiin kuvaamaan niitä vuorovaikutuksen elementtejä ja tasoja, joista johtajat puhuivat osana vuorovaikutustoimintaa valmentavan johtamisen yhteydessä.

”Vuorovaikutusta, kyllähän se (valmentava) johtaminen sitä on.” (n1)

”Sellainen kannustaminen ja palautteen antaminen ja mitä valmentavassa johtamisessa ihan keskeistä kanssa, se rehellisyys, että eihän se aina mene niin ettei niistä epämiellyttävistä asioista puhuta. Pitää pystyä kumpaankin suuntaan vuorovaikutteisesti puhumaan, se pysyy avoimena ja ihmiset saa olla siinä tiimissäkin eri mieltä. Esimiehen, henkilön, tehtävä on sitten yrittää yhdistää se.” (n2)

Monet haastateltavista puhuivat omasta organisaatiostaan sekä sen johtamiskulttuurista perinteisinä autoritääristen johtamisen mallien toimijoina. Valmentavaa johtamista ja sen luomaa vuorovaikutuskulttuuria kuitenkin oli tai oltiin tuomassa jokaiseen organisaatioon, joita haastateltavat edustivat, vaikkei sen koettu vielä olleen organisaatiokulttuuria ensisijainen periaate.

”Valtionhallinnossa on jotenkin se valmentava johtaminen ehkä kuitenkin suhteellisen uusi asia, valmentava työote ja on totuttu siihen, että esimies puhuu ja häntä ei keskeytetä ja esimies kertoo mitä tehdään ja itselleni se on aika vieras tapa tehdä töitä.” (n3)

Vuorovaikutukseen liitettiin vahvasti myös tilannesidonnaisuus. Osa tilanteista nähtiin sopivina juuri valmentavan vuorovaikutuksen toteuttamiselle, kun taas jotkut tilanteet koettiin hankaliksi toteuttaa valmentavan johtamisotteen kautta, esimerkiksi yksilöiden vastustaessa valmentavan vuorovaikutuksen luomaa dialogia.

Myös itseohjautuvuutta käsiteltiin niin oman vuorovaikutuksen ulottuvuutena, kuin myös johdettavien taitona, jota valmentavan johtamisen myös nähtiin kehitettävän:

”En komenna enkä käske, et pyrin siihen, että se tekeminen olisi semmoista itseohjautuvaa mahdollisimman pitkälle. Toki sitten on sellaisia tilanteita, joissa tarvitaan vastauksia apteekin hyllyltä ja sitten kun on tällamöisiä ristiriitatilanteita tai on haasteita, mitä pitäisi selvittää.” (n4)

Valmentavan johtamisen haasteeksi nostettiin erityisesti resurssikysymykset, jotka korostuivat muun muassa valmentavan johtamisen toteuttamisen hankaluutena tilanteissa, joissa aikaa oli rajallisesti. Tähän liitettiin keskeisesti juuri valmentavan keskustelun sekä vuorovaikutuksen aikakysymykset, sillä valmentavan johtamisen nähtiin vievän huomattavasti enemmän aikaa:

”Haaste valmentavan johtamisen näkökulmasta, et sinulla on niin paljon johdettavia, että sulla ei ole aikaa kaikille, ehkä se on haaste. Että sen takia korostuu tällaisten tiimien esimiesten ja lähiesihenkilöiden et voi toteuttaa valmentavaa johtamista ja keskustellessa olla vuorovaikutteinen, niin ei sulla voi olla 30 ihmistä johdettavana.” (n2)

9.5 Työhyvinvointipääoma

Aineistosta voitiin muodostaa työhyvinvointipääomaa kuvaava teema, joka sisälsi työhyvinvointipääomamallin kolme osa-aluetta: rakennepääoman, sosiaalisen ja yksilön pääomat. Työhyvinvointia käsiteltiin kokonaisvaltaisena ilmiönä, jonka vuoksi sen lajittelu työhyvinvointipääomaan oli mielekästä:

”Että kun eihän se ihminen ole niin, että nyt ollaan työminä ja sitten minulla on muu jaksaminen tai tämmöinen työ, vapaa-ajan erottaminen että kyllä mä näen sen, että kokonaisvaltainen hyvin voiminen ja omana itsenään oleminen ja kehittyminen.” (n7)

9.5.1 Rakennepääoma

Rakennepääoma muodostuu organisaation toimivuudesta ja yksilön vaikuttamismahdollisuuksista (Manka, 2016, s. 6), sekä organisaatiokulttuurista kuten johtamisesta, sekä sen kehittämiskyvystä (Larjovuori ym., 2015, s. 32). Valmentavaan johtamisotteeseenkin keskeisesti kuuluva työnhallinta sekä menetelmien yksilöllisen käytön mahdollisuus nousivat tärkeinä organisaation rakennepääomaa kuvaavina tekijöinä.

”On kyllä tämmöisessä osallistavassa ja valmentavassa johtamisessa ehdottomasti niitä menestyksen eväitä, että ihmiset kun kokee, että tulevat kuulluksi niin varmasti voivat paremmin ja haluavat olla, tehdä sitä työtä. On motivoituneita ja itse asiassa mä väittäisin, että valmentavalla otteella kun on myös se et ollaan sääntillisiä oikeissa asioissa, ei ole semmoista näennäistä tehokkuutta ja suorittamista.” (n1)

Valmentavan johtamisotteen koettiin tuovan myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaationäkökulmasta, esimerkiksi omaan työhön vaikuttamisen kautta. Johtajat toivat esiin myönteisten vaikutusten esiintymistä organisaation eri tasoilla, kuten myös seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

”Integriteettiä, ammattitilpeyttä, motivaatiota. Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Auttaa ihmisiä katsoo vähän eri kulmista, että se tuo organisaatioille, että yksilöille eri tavoin positiivisia vaikutuksia.” (n3)”

Tämän lisäksi hyvinvoiva työntekijä liitettiin vahvasti menestyvään organisaatioon sekä sen tuloksiin. Hyvinvointi ja hyvinvoiva yksilö nähtiin erityisinä valmentavan johtajuuden tuloksina, sillä yksilölähtöisyyden nähtiin vaikuttavan koko organisaation suoriutumiseen:

”Motivaatio ja hyvinvointi on yhtä kuin tulos.” (n2)

9.5.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma muodostuu niin työpaikan vuorovaikutussuhteista, ilmapii-ristä kuin hyvästä johtamisesta (Manka, 2016, s. 6). Sosiaaliseen pääomaan on liitettävissä myös valmentavaan johtamiseen keskeisesti liitetty vuorovaikutus sekä luottamus, joita haastateltavista jokainen korosti puhuessaan omista käsityksistään valmentavaa johtamista kohtaan.

”Kyllä mä uskon, että se on itsellekin kevyempi tapa jaksaa ja siihenkin kun luottaa niihin ihmisiin ja kunnioittaa ja arvostaa.” (n2)

Toimivan vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden nähtiin vaikuttavan myös vastavuoroisesti organisaation tulokseen sekä menestymiseen. Koettu työhyvinvointi ja tulos nähtiin toisistaan riippuvaisina tekijöinä, joissa erityisesti vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista painotettiin organisaatioiden menestyksen avaimina. Valmentavan johtamisen strategista vaikutusta organisatorisiin tuloksiin käsiteltiin kuitenkin huomattavasti vähemmän, kuin yksilöihin ja yhteisöihin ulottuvia pehmeämpiä arvoja, kuten hyvinvointia sekä tunnetaitoja.

”Kun ihmiset voi paremmin ja luottavat toisiinsa ja pystyvät tekemään, sitä kautta sitten yhteistyötä paremmin, niin silloin nää yksittäiset ihmiset tuottaa kyllä huomattavasti enemmän ja laadukkaampaa ja tulosta ja antaa eväät sitten sellaiselle asiantuntijatyölle, jolla on merkitystä ja joka vaikuttaa.” (n1)

Sosiaaliseen pääomaan liittyvät myös johtamisen eri keinot. Tässä tutkimuksessa valmentava johtaminen nostettiin keinona niin tuloksellisuuteen kuin yksilöiden kokemaan hyvinvointiin työssä. Haastatteluissa käytetyt ilmaisut yhdistivät valmentavan johtamisen hyvin ihmislähtöiseen johtamiseen, jossa tunteet, yksilön arvot ja tavoitteet sekä vuorovaikutus nousivat korkeaan rooliin:

”Mä pidän siis itse kyllä tunnejohtamista vahvuutena silloin, kun se pysyy kuitenkin aisoissa eikä tavallaan mene liialliseksi tai anna sen mennä liialliseksi, niin kyllä mä tavallaan liitän sen tunnejohtamisen keskeisesti siihen (valmentavaan johtamiseen) ja samoin sitten tavallaan sen vuorovaikutteisuuden.” (n8)

9.5.3 Yksilön pääoma

Kolmas työhyvinvointipääoman ulottuvuus käsittelee juuri yksilön asenteita, psykologista pääomaa, osaamista sekä terveydellisiä seikkoja, kuten fyysistä kuntoa (Manka, 2016, s. 6). Yksilön pääomaa käsiteltiin haastatteluissa niin johdettavien työhyvinvointipääoman, kuin johtajien itsensä kokemusten kautta. Yksilön pääomaa käsiteltiin kuitenkin yhtä haastattelua lukuunottamatta vain johdettavien näkökulmasta.

”Otetaan se ihminen ja tekijät vahvasti huomioon siinä tekemisessä ja se ihmisten hyvinvointi.” (n1)

Yksi haastatelluista kuvaili yksilön pääomaa erityisesti oman hyvinvointinsa kautta. Tämä toikin tutkimusaineistoon selkeän poikkeuksen, esitellen uudenlaisen tavan jäsenellä valmentavan johtajuuden vaikutuksia ja sen eri ulottuvuuksia johtajan itsensä kautta:

”Hyvälle johtajalle mun mielestä kuuluu myös se, että hän pystyy pitämään huolta itsestään, siis niin henkisesti ja fyysisesti tuota kunnossa. Ja työn ja vapaa-ajan balanssi on säilytetty, että pystyy rentoutua ja ottaa etäisyyttä tarvittaessa ja loppupeleissä tää sitten palvelee molempia osapuolia, että sitten, kun johtaja jaksaa niin varmaan sitten on paremmat edellytykset myös sillä organisaatiolla jaksaa ja sitten taas toisinpäin ajateltuna, että jos se johtaja ei nyt sitten yhtäkkiä jaksakaan, niin kyllähän siinä on katastrofin ainekset kasassa sille organisaatiolle.” (n5)

Tiimit toimivat työssään johtajien alaisina, jolloin esihenkilöt ovat vastuussa sekä tavoitteiden toteutumisesta, että niiden toimintojen ja suoritusten valvomisesta, jotka johtavat päämääriin. Tämän vuoksi myös johdettavien kokemukset työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan nousivat jokaisessa haastattelussa keskustelunaiheeksi, niin kysyttäessä johtamisesta yleisesti kuin valmentavan johtamisen vaikutuksesta:

”On kyllä tämmöisessä osallistavassa ja valmentavassa johtamisessa ehdottomasti niitä menestyksen eväitä, että ihmiset kun kokee, että tulevat kuulluksi niin varmasti voivat paremmin ja haluavat olla, tehdä sitä työtä.” (n1)

”Kaikki kulminoituu siihen, että meillä on hyvinvoiva ihminen tekemässä sitä asiaa ja motivoitunut ja se lähtee hänestä itsestään.” (n2)

Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja toisaalta myös valmentavan johtamisen vaikutus yksilön oppimisessa nähtiin keskeisenä keinona yksilön kokeman työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Oppimista ja osaamisen kehittämisen mahdollisuutta pidettiin keskeisinä ominaisuuksina niin hyvinvoivassa että menestyksessä organisaatiossa, joskin yksilön asema painottui organisatorisia tekijöitä enemmän jokaisen haastateltavan käsityksissä.

”Mä näen, että myös oman osaamisen ja sitä kautta jälleen uuden oppimisen mahdollistaminen on myös erittäin tärkeässä osassa siinä hyvinvoimisessa.” (n7)

Yksilön pääomaan liittyviin tekijöihin, kuten psykologiseen pääomaan ja osaamiseen liitettiin vahvasti myös toisten työhyvinvointipääomaulottuvuuksien vaikutus. Esimerkiksi vertaistuki ja yhteisöllisyys nostettiin keskeisinä vaikuttajina omaan johtajuustyöhön, ja kolme johtajaa (n5, n6, n8) painottikin vertaisryhmien vaikutusta niin omaan johtamistyöhön kuin esimerkiksi valmentavan johtajuuden hyödyntämiseen:

”Semmoinen mentoroiva ja sparraava ote on ollut mulle hirveän tärkeää ja keskeistä, eli on tavallaan se oma johtaja riittävän lähellä, joka tietää millaista työyhteisöä minä johdan. (n5)

10 Tutkimustulosten tulkintaa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia valmentavan johtamisotteen ominaisuuksia, taitoja ja ilmiöitä johtajat tuovat esiin puhuessaan johtamisesta. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan, miten haastateltavat puhuvat valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointipääomaan. Tutkimusmenetelmäksi valittu dialoginen tematisointi ohjasi aineiston vuoropuhelua niin tutkijan oman ymmärryksen kuin aiemman tutkimusteorian kanssa, jota tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin.

Haastateltavat nostivat keskeisiksi valmentavan johtajan ominaisuuksiksi luottamuksen ja luottamuksellisuuden, vuorovaikutuksen ja yhteistyön, tuloksellisuuden sekä osaamisen kehittämiseen orientoituneen otteen. Nämä seikat olivat hyvin samankaltaisia asioita, kuin mitä Ladyshevsky (2010, s. 295) toi esiin omassa tutkimuksessaan. Taulukossa 3 esitellään yhteenvetona tutkimusaineistosta luotujen kategorioiden ja näistä muodostettujen viiden teeman välistä yhteyttä aieman tutkimus- ja teorian tiedon kanssa.

Kategoria	Teema	Aiempi teoria ja tutkimus
Johtajuuskäsitykset Luonteenpiirteet Ominaisuudet Arvot, asenteet Johtamiskulttuuri Tavoitteellisuus	Valmentavan johtajan ominaisuudet	Valmentavan johtajan tulee viestittää selkeästi toimintansa tavoitteet, tarkoitukset sekä keinot. (Bower, 2012, s. 4)
Tunnetaidot Suoriutuminen Vuorovaikutustaidot Johtamistaidot Valmentavat keinot	Valmentavan johtajan taidot	Valmentavat johtajat aistivat herkästi tilanteiden vaatiman vuorovaikutuksen ja lähestymiskohtan, sekä sen vaikutuksen yksilöihin, kyeten toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Goleman, 2017, s. 17)
Jatkuva kehittyminen Motivaatio Kysyminen ja kuuntelu Palaute Osaamisen kehittäminen ja oppiminen Koulutus	Osaamisen kehittäminen	Tutkimuksessa todettiin, että johtajat, jotka kokivat itsensä oppimisen fasilitaattoreina, pystyivät myös paremmin rakentamaan luottamusta sekä sitoutumista johdettaviensa kanssa. Valmentavaa johtamiskulttuuria kehittämään halukkaat johtajat investoivat aikaansa sekä resursseja uskomusten muuttamiseksi, oppimiskulttuurin luomiseksi sekä johtajatason koulutuksen varmistamiselle. (Ladyshewsky, 2010, s. 301)
Itseohjautuvuus Luottamus Osallistavuus Vuorovaikutustaidot	Valmentava vuorovaikutus	Valmentavan johtajan tulee kyetä kasvattamaan johdettaviensa luottamusta valmentavien vuorovaikutussuhteiden onnistumiseksi. (Ladyshewsky, 2010, s. 295)
Organisaatorakenteet Työhyvinvointi Voimavarat Resurssit Innostuneisuus Valmentava työskulttuuri Kokonaisvaltainen hyvinvointi	Työhyvinvointipääoma	Työhyvinvointipääoman teoria (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015) Valmentava ote lisää tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyttä, kehittää resilienssikykyä ja parantaa koettua työhyvinvointia. (Harper, 2012, s. 23)

Taulukko 3. Aineistosta muodostetut kategoriat sekä viisi teemaa, jotka muotoutuneet dialogissa aiemman teoria- ja tutkimustiedon kanssa.

Kuten tutkimushaastatteluihissa käydyissä keskusteluissa nousi ilmi, haastatellut johtajat nostivat esiin toimintamalleja sekä arvoja, jotka kuvastavat erilaisten johtamismallien sekä teorioiden kuvaamia johtamistyypppejä. Eräs haastatteluisakin esiintynyt malli, palveleva johtaminen, toimii hyvin samankaltaisena mallina valmentavan johtamisen kanssa. Palveleva johtaja toimii johdettavien sekä organisaation hyödyksi jopa uhrautuvaisesti, luopuen esimerkiksi kunnianosoituksista mahdollistaakseen johdettaviensa menestyksen. Palvelevana ja valmentavana johtajana toimiessaan esihenkilö pyrkii mahdollistamaan toiminnan perustalla olevat arvot ja auttamaan johdettavaa tunnistamaan motivaatiota synnyttävät tekijät. Valmentava johtaja pyrkii mahdollistamaan johdettavan onnistumisen myös tulevaisuudessa, myös ilman johtajan läsnäoloa tai avustusta. (Harper, 2012, s. 27.) Vasta 2000-luvun alussa tutkimukset alkoivat tarkentamaan erilaisten johtajuustyylien ja -mallien vaikutusta organisaation myönteisiin tuloksiin. Tällöin konsulttiorganisaatio Hay/McBer tutki melkein 4000 johtajan aineistosta tehokkaan johtamisen keinoja, nostaen esiin kuuden, tunnetaitoihin yhdistettävän johtamistyylin. Tutkimuksessa todettiin parhaimpien tulosten syntyvän useiden johtamismallien joustavalla ja eripainotteisella käytöllä. Tehokkaat johtajat olivat kykeneväisiä vaihtelevaan johtamiseen tyyliään tilannekohtaisesti (Goleman, 2017, s. 2, 38.), kuten tässäkin tutkimuksessa tuotiin esiin eräänä johtamisen tavoitteena.

Johtajat käsittelivät johtajuuttaan erilaisten arvojen, teorioiden ja käytännönmallien kautta. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet, että johtajuusmalleja voi oppia, jonka vuoksi myös joustavuutta niiden käytön suhteen voi harjoitella. Oman johtamisen reflektiolla voidaan tarkastella niitä ominaisuuksia, jotka omasta toiminnasta uupuvat, esimerkiksi tunnetasolla. Tiedostamisen jälkeen näitä ominaisuuksia voidaan implementoida omaan toimintaan tietoisesti. (Goleman, 2017, s. 21.) Tämän kaltaiset seikat nousivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluisissa, jossa johtajat puhuivat omasta johtamisestaan reflektiivisesti ilmiönä, joka on kehittynyt ja tulee jatkossa vielä kehittymään niin kokemuksen kuin koulutuksen myötä.

Valmentavaa otetta voidaan pitää kokonaisvaltaisena organisatorisena kehitys- ja suoritustilofosofiana (Ladyshevsky, 2010, s. 302). Myös haastateltavat toivat esiin ajatuksia valmentavan johtamisen ideologiasta tai organisaatiokulttuurista, jossa valmentava johtaminen ei näyttäydä vain toimintatapana vaan laajempaan

kokonaisuutena, joka ulottuu organisaation eri rakenteille. Valmentavan johtajan ominaisuuksiksi mainittiin johtajan omat arvot sekä asenteet, luonteenpiirteet sekä tavoitteellisuus. Esimerkiksi johtajien mainitsemat luonteenpiirteet, kuten empaattisuus ja kiltteys, yhdistettiin keskeisinä piirteinä ihmislähtöiseen johtajuusotteeseen. Valmentava johtamisote nähtiin yksilön hyvinvointia korostavana toimintana, jossa yksilöiden tarpeet asetettiin etusijalle organisatoristen tavoitteiden rinnalle. Esimerkiksi McClelland Harvardin yliopistosta on todennut, että tunnetaitoiset johtajat olivat selkeästi tehokkaampia kuin yksilöt, jolta nämä taidot puuttivat. Tunnetaidoiltaan heikot johtajat harvoin arvioidaan työssään erinomaisiksi. (Goleman, 2017, s. 3.)

Tavoitteellisuutta voidaan pitää keskeisenä valmentavan johtajan ominaisuutena, johtajuuden yleensä tavoittellessa juuri organisaation asettamien päämäärien tai tulosten saavuttamista. Kuten tässäkin tutkimuksessa tuli esiin, valmentavan johtamisen nähtiin toimivan tavoitteellisena ja hyvinvointia lisäävänä keinona organisaatiossa. Samankaltaisia tuloksia on saanut myös muun muassa Harper (2012), joka totesi valmentavan otteen lisäävän tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyttä, sen samalla kehittäessä resilienssikykyä ja parantaen koettua työhyvinvointia (Harper, 2012, s. 23). Tämän kaltaisten teoreettisten viitekehyksien myötä valmentavan johtamisen tarkastelu myös työhyvinvointipääoman ilmiön kautta oli perusteltua, sen noustessa esiin jo aiempien tutkimusten tuloksissa.

Haastateltavat johtajat kokivat valmentavan johtamisotteen hyvin kokonaisvaltaisena toimintana, jopa ideologiana, joskin edelleen vieraana käsitteenä perinteisissä valtionhallinnon organisaatioissa. Golemanin (2017) toteuttamassa tutkimuksessa todettiin valmentavan johtamisotteen olleen kuudesta tutkitusta johtamismallista vähiten käytetyin. Ongelmakohdiksi nostettiin esimerkiksi ajan puute kovien vaatimusten ja aikahaasteiden asettamisessa työoloissa, jolloin opettamiselle ja kasvun mahdollistamiselle ei jää aikaa. Toisaalta ensimmäisen valmentavan keskustelun jälkeen mallin ilmentäminen ei vie muita johtamismalleja enemmän aikaa ja Goleman (2017) toteaaakin, että lopulta valmentavan otteen laiminlyönti vaikuttaa sekä työilmapiiriin kuin suoritukseen heikentävästi. (Goleman, 2017, s. 15.) Tämän kaltaiset seikat nousivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa, jossa osa haastatelluista koki valmentavan johtamisen toteuttamisen

resursseja vievänä toimintana, jonka menestyksekkäs toteuttaminen nähtiin erityisesti aikaa vievänä. Myös esimerkiksi Graham, Wedman & Garvin-Kester totesivat tutkimuksessaan (1993), että maksimissaan kahdeksan yksilön tiimien johtajina toimineet kokivat valmentavan otteen tehokkaammaksi ja hyödyllisemmiksi, kuin tätä suurempien tiimien johtajat. Nämä saivat myös korkeammat arvostelut alaisiltaan johtamista arvioidessa. (Graham, Wedman & Garvin-Kester, 1993, s. 10.) Eräs tässä tutkimuksessa haastatelluista johtajista kuvasikin suurien tiimien valmentavan johtamisen hyvin vaikeaksi, ja kaikkien haastateltujen johdettavat tiimit olivat kooltaan suhteellisen pieniä (kuudella haastateltavalla alle 12 henkilöä). Toisaalta osa johtajista kertoi harjoittavansa valmentavan johtamisen menetelmiä päivittäisessä työssään, kuvaillen sitä myös ominaisuutenaan johtajana sekä yksilönä. Valmentava johtamisote liitettiin keskeiseksi osaksi erityisesti vuorovaikutusta ja johdettaviin luotavaa luottamussuhdetta, joskin siihen nähtiin liitettävän tarve myös tarpeen mukaiselle johtamisotteen muokkaukselle.

Valmentavaa johtajuutta tutkinut Goleman (2017) on nostanut vuorovaikutuksen myös keskeisenä osa-alueena valmentavaa johtamisotetta. Goleman on todennut, että valmentavat johtajat aistivat herkästi tilanteiden vaatiman vuorovaikutuksen ja lähestymiskohdan, sekä sen vaikutuksen yksilöihin, toimien tilanteen mukaisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Goleman, 2017, s. 17.) Hyötyäkseen valmentavan otteen käytöstä johtamisessa, organisaation täytyy varmistaa tietyt avainkeinot prosessin sekä vuorovaikutuksen onnistumiseksi, kuten esimerkiksi viestittää selkeästi valmentamisen tarkoitusta, tavoitetta ja siihen liittyviä tekijöitä (Bower, 2012, s. 4). Tässä tutkimuksessa eräiksi konkreettisiksi viestimis- ja tavoitteenasettamisen malleiksi nostettiin esimerkiksi GROW-malli, joka perustuu neljään tavoitetta koskevaan vaiheeseen (tavoitteen asettaminen eli Goal, nykytilan tarkastelu eli Reality, vaihtoehtojen läpikäynti eli Options, sekä ”selon- teko” ja seurantaprosessien sopiminen, eli Wrap-Up) (Landsberg, 2015). GROW-malli kehitettiin alun perin ongelmanratkaisun ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien toimien helpottamiseksi (McLean & Hudson, 2012, s. 114) ja GROW-mallia voidaan pitää valmentavan vuorovaikutuksen keskeisenä rakennemallina sekä valmentavaa johtamista mallintavana keinona, kuten myös johtajien haastatelluista kävi ilmi.

Ladyshewskyn (2010) tutkimuksessa todettiin, että johtajat, jotka kokivat itsensä oppimisen fasilitaattoreina, pystyivät myös paremmin rakentamaan luottamusta sekä sitoutumista johdettaviensa kanssa. Auktoriteettiaan syynä käyttäneet, johdettaviaan kontrolloivat johtajat taas koettiin epäluottamusta herättävinä. Tutkimuksessa myös todettiin, että valmentavaa johtamiskulttuuria kehittämään halukkaat johtajat investoivat aikaansa sekä resursseja uskomusten muuttamiseksi, oppimiskulttuurin luomiseksi sekä johtajatasoisen koulutuksen varmistamiselle. (Ladyshewsky, 2010, s. 301.) Myös tässä tutkimuksessa haastatellut johtajat korostivat osaamisen kehittämisen sekä oppimisen tärkeyttä esimerkiksi työssä oppimisen kautta. Jokainen haastateltava kertoi saaneensa huomattavan paljon tukea niin omalta organisaatioltaan, kuin aiemmista työsuhteistaan, oman johtamisensa kehittämiseksi. Näitä johtamiskoulutuksia pidettiin myös tärkeinä elementteinä oman johtajuuden kehityskaaressa. Haastatellut johtajat kokivat organisaationsa myös hyvin koulutusmyönteisiksi, ja kannustivat myös omia johdettaviaan kouluttautumaan ja kehittämään osaamistaan. Myös Ojalan ja Jokivuoren (2012) tutkimuksessa valtiolla työskentelevillä todettiin olevan keskimääräistä paremmat mahdollisuudet kouluttautumiseen, kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Samaisessa tutkimuksessa valtion työntekijöiden todettiin myös voivan keskimääräistä paremmin työssään, vaikkakin on huomattava, että keskiarvojen kesken suuria eroja kuntien, valtion ja yksityisen sektorin toimijoilla ei ollut. (Ojala & Jokivuori, 2012, s. 33–34.) Myös tässä tutkimuksessa löydettiin samanlaisia yhteyksiä koulutuksen ja hyvinvoinnin välillä, sillä haastatellut johtajat liittivät niin valmentavan johtamisen, koulutuksen ja oppimisen mahdollisuuden, sekä työhyvinvoinnin toisiinsa liittyviksi. Samanlaisiin tuloksiin päätyi myös Uutela (2019, s. 138) omassa väitöskirjatutkimuksessaan.

Luottamus oli keskeinen tekijä myös valmentavan johtamisen käsityksissä, joissa se nostettiin niin vuorovaikutukseen kuin johtajan ominaisuuksiin liittyväksi. Luottamus on aiemmissa valmentavan johtamisen tutkimuksessa yhdistetty voimakkaasti erityisesti vuorovaikutukseen, sillä valmentavan johtajan tulee kyetä kasvattamaan johdettaviensa luottamusta valmentavien vuorovaikutussuhteiden onnistumiseksi. Esimerkiksi henkilökohtaisen siteen luominen toimii keinona luottamuksen rakentamiselle. (Ladyshewsky, 2010, s. 295.) Avoimuus lisää luotta-

musta ja ennen luottamuksen syntyä, valmentavan otteen käyttö onkin Ladyshewskyn (2010) mukaan liki mahdotonta (Ladyshewsky, 2010, s. 296). Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus olivatkin mielekkäitä yhdistää juuri valmentavan vuorovaikutuksen alle, aiemman teoriapohjan tukiessa tätä tulkintaa.

Eräs tämän tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä on Larjovuoren ja kumppaneiden (2015) tuottamassa selvityksessä muodostettu uusi käsite, työhyvinvointipääoma, joka muodostuu kolmesta työhyvinvointiin vaikuttavasta pääomasta (Larjovuori ym., 2015, s. 6). Valmentavat, luottamukselliset ja johdettaviaan arvostavat johtajat on yhdistetty myös Ladyshewskyn (2010) tuottamassa tutkimuksessa keskeiseksi tulokseksi. Samassa tutkimuksessa Ladyshewsky totesi, että johdettaviaan tukevat, luottamukselliset sekä arvostavat johtajat omasivat myös huomattavasti vähemmän stressaantuneet sekä tehokkaammin suoriutuvat työntekijät. (Ladyshewsky, 2010, s. 302.) Haastateltavat johtajat nostivat sosiaaliseen pääomaan liitettävän johtamisen ulottuvuudesta esiin erityisesti valmentavan johtamisen vaikutuksen esimerkiksi vuorovaikutukseen sekä luottamukseen. Voidaan todeta, että vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen johtamissuhde vaikuttaa keskeisesti niin koettuun työhyvinvointiin, kuin edistää keskeisesti myös organisaation tehokkuutta ja tuloksia. Tällaiseen tulokseen päädyttiin myös tässä tutkimuksessa.

Empatia ja tunnetaidot nousivat keskeisinä ominaisuuksina niin valmentavan johtamisen piirteinä, kuin työhyvinvointipääomaan liitettynä tekijöinä. Myös Manka (2016, s. 6) on nostanut esiin tunnejohtamisen merkittävyyden hyvinvoinnin lisäämisessä. Kuten tässäkin tutkimuksessa haastatellut johtajat, myös Manka (2016) on todennut, että johtajien tunnetaidoissa olisi kehittymisen varaa, sillä usein ihannoitu neutraalius ei kykene avaamaan tarvittavaa luottamusta ja vuorovaikutusta johtajan sekä johdettavan välillä (Manka, 2016, s. 7), joka tässä tutkimuksessa liitettiin voimakkaasti juuri valmentavan johtamisen ominaisuudeksi. Mielienkiintoista on, että tässä tutkimuksessa empatia ja tunnetaidot jakautuivat hyvin vahvasti johtajien kesken. Puolet puhuivat liiasta empaattisuudesta ja sen vaikutuksesta omaan johtamiseen, kun taas puolet nostivat esiin tarpeen empatian harjoittamiselle sekä tunnetaitojen käyttämiselle johtamistilanteissa. Toinen Mankan (2016, s. 8) esiintuoma piirre käsitteli kiittämisen ja tervehtimisen toimintoja

yhteisöllisyyden ja myönteisen vuorovaikutuksen kasvattajina, joka nostettiin esiin myös erityisesti erään haastateltavan kerronnassa (n2).

Vaikka johtamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on niin aiempaan tutkimukseen kuin tämän tutkimuksen tuloksiin peilaten merkittävä, tulee työhyvinvointia käsitellä koko työyhteisöä koskevana ilmiönä, jossa jokaisella yksilöllä on oma roolinsa. Näin ollen kapeakatseista asetelmaa työntekijöiden ja johtajien välillä ei pitäisi pitää hyvinvoinnin edistämisen kehyksenä, sillä hyvinvoinnin edistäminen vaatii niin luottamusta, kuin vastavuoroisuutta. (Pyöriä, 2012, s. 21—22.) Tämä käsitys korostaa myös valmentavan johtamisen vaikutusta työhyvinvointipääoman edistäjänä, sillä valmentavan johtamisen tuottama vuorovaikutus, luottamus ja yksilölähtöisyys toimivat hyvinvoinnin aktivaattoreina, sekä kehittäjinä. Kuten tutkimushaastattelussa nostettiin esiin usean johtajan osalta, työhyvinvointia tulisi tarkastella myös muiden elämän osa-alueiden, kuten perhe-elämän ja vapaa-ajan kontekstissa, sillä työ ei toimi muusta elämästä irrallisena hyvinvoinnin yksikkönä (Pyöriä, 2012, s. 11), kuten myös eräs haastateltavista kuvasi.

Mustosmäki ja Anttila (2012) totesivat myös omassa tutkimuksessaan johtajan työnkuvaa luonnehdittavan juuri valmentamisen, palautteen sekä tukemisen ilmaisuin, myönteisenä ilmiönä. Tiimit toimivat työssään johtajien alaisina, jolloin esihenkilöt ovat vastuussa sekä tavoitteiden toteutumisesta, että niiden toimintojen ja suoritusten valvomisesta, jotka johtavat päämääriin. Johtajien rooliin voidaan luokitella työntekijöiden laadun valvominen, jota voidaan hyödyntää myös työntekijöiden valmentamisessa. Johtaja voi näin ollen valmentaa työntekijää omien haasteidensa löytämiseen ja suoritusten parantamiseen. (Mustosmäki & Anttila, 2012, s. 72.) On mielenkiintoista huomata, että jokainen haastateltavista käsittelee valmentavaa johtamista hyvin myönteisten kehysten, kuten työhyvinvoinnin, oppimisen ja osaamisen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen käsitteiden kautta. Valmentava johtaminen nähtiin myönteisenä ilmiönä, joka parhaimmillaan synnyttää niin hyvinvointia, oppimista kuin tuloksia koko organisaation tasolla.

11 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen arviointi voidaan pelkistää kysymykseen tutkimusprosessista sekä sen luotettavuudesta, sillä luotettavuuden keskeisimpänä kriteerinä voidaan pitää itse tutkijaa (Eskola & Suoranta, 1998). Käyttäytymistieteissä tutkimus yleensä lähtee liikkeelle tutkijan omista kokemuksista, muiden tutkijoiden luomista teorioista ja määritelmistä, sekä tutkittavien määritelmistä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 187) ja tämä toimi myös tämän tutkimuksen lähtökohtana.

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan antamaan tutkitusta ilmiöstä teoreettista tulkintaa, jolloin aineiston koko ei vaikuta tutkimuksen onnistumiseen tai luotettavuuteen. Eskola & Suoranta (1998) painottavatkin laadullisen tutkimuksen tehtävää rakentaa teoreettisesti kestäviä käsityksiä jostakin ilmiöstä, ei vain kuvailla tuotettua aineistoanalyysiä. Laadullisen aineiston tarkastelussa onkin mielekkäämpää tarkastella aineiston saturaatiota eli aineiston kokoa sen suhteessa, paljonko aineistoa tarvitaan tutkimuskohtaisesti. Tässä onkin tärkeintä varmistaa, että tutkijalla on käsitys siitä, millaisia seikkoja aineistolta tarvitaan ja halutaan. Aineistoa lukemalla löydetään eroja ja yhtäläisyyksiä, jonka kautta teoreettista käsitystä voidaan alkaa muodostaa. On tutkijan itse päättävissä, missä kohtaa aineisto vastaa tutkimuksellisiin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Kuten Hirsjärvi & Hurme (2015) ovat todenneet, haastattelun etuina voidaan pitää sen tarjoamaa mahdollisuutta ilmiöiden selventämiseen ja syventämiseen laajemmassa kontekstissa, erityisesti aiheissa, joiden tiedetään jo ennakkoon aiheuttavan moniulotteisia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 35). Valmentavan johtamisotteen tutkimusta voidaan näin ollen perustella kvalitatiivisesti, sillä jokaisen johtajat kokemukset sekä käsitykset ovat uniikkeja, vaikka sisältävätkin samankaltaisten teemojen alle luettavia ilmiöitä.

Luottamuksellisuutta, aineiston käyttötarkoitusta sekä säilyttämistä koskevat seikat tulisi tuoda esiin jo haastattelutilanteen alkaessa (Kuula & Tiitinen, 2010). Myös tässä tutkimuksessa jokaisen haastattelun alussa tuotiin esiin, että tutkimuksessa säilyy anonymiteetti sekä luottamuksellisuus tieteen eettisten periaatteiden mukaisesti. Myös audiovisuaalisten tallenteiden käyttöön tulee kiinnittää

huomiota (Kuula & Tiitinen, 2010), ja tämä tuotiin esiin esimerkiksi mahdollisuutena toteuttaa haastattelut ilman videokuvayhteyttä. Videokuvalliset haastattelu-materiaalit tuhottiin heti haastatteluiden päätteeksi sen jälkeen, kun erillisellä ääninauhurilla äänitetyt haastattelu-audit oli todettu käyttökelpoisiksi litterointia varten.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mielekkäämpää keskittyä esiintyvien ilmiöiden sekä käsitysten variaatioon, kuin esimerkiksi enemmistön ja vähemmistön mielihiteiden esiintyvyyteen. Kvalitatiivinen tutkimus painottaa juuri haastateltavien tuottamia merkityksiä, sekä niissä todettuja yhteneväisyyksiä ja eroja. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010.) Analyysin kattavuuden avulla tarkastellaankin, onko tulkinnat tehty satunnaisten poimintojen kautta (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa suoritettu analyysi tehtiin usean luku- ja haastattelu-äänitteiden kuuntelukertojen kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuutta voidaan pitää luotettavuuden tarkastelun kriteerinä sen suhteen, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Varmuuden aspektia voidaan lisätä tarkastelemalla tutkimukseen vaikuttaneita, ennakoimattomia ennakkoehtoja, ja vahvistuvuutta taas arvioimalla, saavatko tutkimuksessa tehdyt tulkinnat tukea aikaisemmasta teoriasta ja viitekehysistä. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella tehtyjen teemojen onnistumisen kautta ja pohtimalla, vastaavatko muodostetut teemat haastateltujen ilmaisujen todellisia tarkoituksia. Koska muodostetut kategoriat ja teemat olivat samankaltaisia, sisältäen kuitenkin joitakin poikkeavuuksia toisistaan, voidaan analyysin ajatella onnistuneen nostamaan juuri tutkimuksen osalta keskeiset ilmiöt tarkastelun kohteiksi.

Haastatteluaineiston luotettavuus kitkeytyy voimakkaasti sen laatuun, esimerkiksi litteroinnin ja luokittelun onnistumiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 185). Tämän lisäksi litterointi toimii myös aineiston rajaamisen työkaluna, sekä keinona perehtyä tutkimusaineistoon tarkasti. Litteroinnin rajoittamista voidaan käyttää keinona täsmentää tutkimuskysymystä, ja esimerkiksi tutkimuskysymyksen varjolla joitakin haastattelun osio voidaan jättää litteroimatta. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010.) Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu on litteroitu alusta loppuun, joten haastatteluaineistoja on käytetty ilmiön tutkimiseen mahdollisimman laaja-alaisesti jokaisen yksilön kohdalla. Myös litteroinnin tarkkuuteen on

kiinnitetty huomiota ja litteroidusta aineistosta on lopuksi poistettu ylimääräiset täytesanat, kuten ”niinku”. Muuten aineistoa ei ole rajattu tai karsittu analyysivaiheessa, tai litterointia tehdessä.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat analyysin systemaattisuus, tulkinnan luotettavuus sekä tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitusten tarkastelu. Laadullinen tutkimus ei keskity mittaamaan luotettavuutta kvantitatiiviseen kuuluvien reliabiliteetin tai validiteetin käsitteiden kautta, vaan esimerkiksi validiteetin arvioiminen tapahtuu aineiston pätevyyden keinoin. Jokaista haastattelua ja syntyvää aineistoa tulisi tarkastella tavalla, joka mahdollistaa tutkimuskysymysten tarkennukset, aineiston rajaamiset sekä uudenlaisten tai odotetusta poikkeavien tulosten syntymisen (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Myös tämän tutkimuksen analyysivaiheessa tutkimuskysymyksiä jouduttiin muokkaamaan sekä jättämään eräs alkuperäinen tutkimuskysymys pois (mihin valmentavalla johtamisella pyritään vaikuttamaan?). Analyysivaiheessa kävi ilmi, että tämä poisjätetty tutkimuskysymys jäi irrelevantiksi suhteessa muihin tutkimuskysymyksiin, erityisesti työhyvinvointipääoman suhteen. Myös työhyvinvointipääoman-käsitteeseen päädyttiin vasta analyysivaiheessa, keinona tarkentaa tutkimusta juuri työhyvinvoinnin ulottuvuuksien myönteisten tekijöiden tarkastelun mahdollistajaksi.

Pelkkiä analyttisiä johtopäätöksiä tarkasteleva tutkimus jää usein viimeistelemättömäksi, sillä metodologiset sekä käytännölliset tarkastelut tuottavat tulkinnallista uskottavuutta sekä luotettavuutta. Muodostettujen tulosten liittäminen teoreettisiin viitekehyksiin ja käytännön toimiin tuottaa arvoa myös lukijalle. Parhaassa tapauksessa tutkimus asettaa tutkitun ilmiön uudelleen kehykseen, josta aloitettua dialogia ja tutkimuksellista näkökulmaa voidaan jatkaa eteenpäin. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.) Tähän liittyy esimerkiksi tutkimuksen ja analyysin toistettavuus. Analyysin tekemisessä toistettavuudella tarkoitetaan tilannetta, että analyysin keinot on tuotu esiin niin selkeästi, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla tehdä aineistoista samanlaista tulkintaa, kuin alkuperäisessä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään jokaisen yksilön anonymiteetti poistamalla jokaisen osallistujan tunnistetiedot. Tämän vuoksi esimerkiksi haastateltujen yksilöiden organisaatiota tai virkialaa ei ole tuotu esiin, ja taustatiedoista esimerkiksi sukupuolta tai ikää ei ole

määritelty tarkasti. Tämä tulee ottaa huomioon myös jatkotutkimuksissa, sillä perustietojen puutteellisuus saattaa vaikuttaa aineiston käyttöön jatkotutkimussiiin tarpeisiin (Kuula & Tiitinen, 2010). Tässä tutkimuksessa perustietojen anonymisointi kuitenkin oli harkittua sekä perusteltua, sillä kerättyä haastatteluaineistoa ei ole tarkoitus jatkohyödyntää. Kun kyseessä on valtionhallinnossa työskentelevien yksilöiden anonymiteetti, on myös tärkeää huomioida tämä osana eettisyyteen liittyvää tarkastelua. Tämän vuoksi esiin tulleet tunnistetiedot poistettiin jo litterointivaiheessa, kuten Kuula & Tiitinen (2010) myös toteavat perustelluksi anonymiteetin säilyttämisen kannalta.

Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuksesta on käyty keskustelua myös luotettavuuden osalta, jonka esiin nostaminen myös tämän tutkimuksen kehityksessä on tärkeää erityisesti jatkotutkimuksellisten seikkojen osalta. Hakasen ja kumppaneiden (2012) teettämässä tutkimuksessa oli huomattavissa, että valtiolla ja julkisoikeudellisilla organisaatioilla voimavarat ja esimerkiksi työnimu olivat johdonmukaisesti keskimääräistä alempia, vaikka toisaalta eroamisajatukset olivat selkeästi vähäisempiä muihin aloihin verrattuna. Hakanen kumppaneineen toteaa, että valtiosektorilla toimivien organisaatioiden erityisenä haasteena on saada työssä koetut voimavarat lisääntymään muutosten keskellä niin, että työntekijöiden asenteet työtä kohtaan muuttuvat innostuvammiksi ja näin ollen myös nostavat organisaation tulosta sekä tuottavuutta. (Hakanen ym., 2012, s. 72.) Valmentavan johtamistutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta taas on tarkasteltu ilmiön itsensä luomien kehysten kannalta. Esimerkiksi Goleman (2017) on todennut valmentavan otteen olevan osittain ristiriitainen suhteessa työelämä tutkimukseen, sen painottaessa erityisesti yksilöiden henkilökohtaisen kehittämisen puolta, ei vain puhtaasti työtehtäviin liittyviä seikkoja. Toisaalta valmentava ote parantaa tuloksia mahdollistaessaan jatkuvan dialogin ja vuorovaikutuksen. (Goleman, 2017, s. 15.) Tämän kaltaisten seikkojen syvällisempi tarkastelu nouseekin ajankohtaiseksi, mikäli aloitettua tutkimustyötä halutaan jatkaa sekä syventää tulevaisuudessa.

12 Pohdintaa

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia valmentavan johtajan ominaisuuksia, taitoja sekä ilmiöitä johtajat tuovat esiin puhuessaan johtamisesta sekä tarkastella, miten johtajat puhuvat valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointipääomaan. Kahdeksan tutkimushaastattelun tuottama aineisto analysoitiin dialogisen tematisoinnin keinoin, jossa korostuivat aineiston sekä aiemman teorian vuoropuhelu. Dialogisen tematisoinnin avulla voitiin löytää viisi teemaa, jotka toimivat vastauksina tutkimuskysymysten asettamille lähtökohdille. Jo aiemmissa valmentavaa johtamista tarkastelleissa tutkimuksissa on korostettu valmentavan johtamisen yhteyttä esimerkiksi koettuun työhyvinvointiin sekä vuorovaikutukseen. Työhyvinvoinnin pitäessä sisällään useita erilaisia ulottuvuuksia, oli tässä yhteydessä mielekästä käsitellä työhyvinvointia sen voimavaralähtöisyyden kautta. Työhyvinvointipääoman käsitteellä pystyttiin rajaamaan tutkimusaihetta kuvaamaan juuri niitä seikkoja, joita valmentavan johtamisen koettiin edistävän, kuten esimerkiksi työssä oppimista.

Valmentavan johtamiseen miellettiin niin erilaisia ominaisuuksia (kuten ideologia- ja arvomaailma), kuin erityisiä valmentavaan johtamiseen liitettäviä taitoja kuten palautteenantamisen kykyä. Varsinaisiksi valmentavan johtamisen ilmiöiksi nostettiin osaamisen kehittämiseen sekä valmentavaan vuorovaikutukseen liittyvät teemat, joita pidettiin keskeisinä valmentavassa johtamisotteessa. Jokainen esiintuoduista ominaisuuksista, taidoista ja ilmiöistä olivat yhdenmukaisia jo aiemman teorian kanssa. Myös työhyvinvointipääomaan liitettävät seikat olivat nostettavissa niin tutkimuksen aineistosta kuin aiemmasta teoria- ja tutkimuskehiksestä, joskin valmentavan johtamisen vaikutusta koettuun työhyvinvointiin on tutkittu suhteellisen vähän erityisesti suomalaisen johtamisen- ja työhyvinvoinnin kentällä. Poikkeuksena tähän toimii Uutelan (2019) väitöskirja, jossa todettiin valmentavan johtamisen, työssä oppimisen sekä työhyvinvoinnin muodostavan toisiaan vahvistavan sekä tukevan kokonaisuuden, jossa yhden osion vahvistuminen vaikuttaa vahvistavasti myös kahteen muuhun. Oppimisen mahdollistava johtaminen tukee työhyvinvoinnin kokemuksia, joka taas vaikuttaa työssä oppimiseen myönteisesti. (Uutela, 2019, s. 138.)

Valmentavaa johtamisotetta voidaan pitää modernina keinona käsitellä johtajana toimimista organisaatioissa. Vuorovaikutuksen, avoimuuden sekä luottamuksen muodostuminen osaksi johtajan ja johdettavan välistä suhdetta ovat ilmiöitä, joita perinteisissä johtamisotteissa on pidetty epäsovivina ja tuloksettomina. Tämä aiempi autoritäärinen käsitys johtajuudesta on mielenkiintoinen, sillä johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, kommunikaatiolle sekä vaikuttamiseen perustuville toimille, jossa päämääränä on tavoitteiden saavuttaminen. Johtajan tehtävä on huolehtia niin primaaritavoitteista, kuin sidosryhmän työskentelystä, ja myös toimia päätöksiä tekevänä elimenä. Näin ollen johtaja varmistaa parhaan mahdollisen tuloksen syntyminen perustehtävän toteuttamisen mahdollistamisen avulla. (Aarnikoivu, 2010, s. 33.) Valmentava johtaja toteuttaa organisaation tavoitetta niin yhteisön kuin yksilön lähtökohdista, jonka voidaan toimivan selityksenä myös tässä tutkimuksessa haastateltujen johtajien kokemuksille sen vaikutuksesta koettuun hyvinvointiin. Esimerkiksi Larjovuori, Manka & Nuutinen (2015) toteuttivat Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa selvityksen inhimillisen pääoman vaikutuksista, tarkastellen erityisesti sen asemaa tuloksellisen ja työhyvinvointia lisäävän organisaation kehittämiskeinona (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015, s. 2). Larjovuoren ja kumppaneiden (2015) tutkimus toimii edelläkävijänä työhyvinvointipääoman tarkastelussa, ja jatkossa tarvitaankin entistä enemmän selvityksiä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisestä niin perinteisen johtamisen, kuin esimerkiksi monipaikkaisen työn kontekstissa. Työhyvinvointipääoman taustalla oleva inhimillisen pääoman käsite ja tarkastelu ohjaa työhyvinvointikeskustelua voimavarakeskeiseksi, sen tarkastellessa niitä ominaisuuksia ja rakenteita, jotka lisäävät organisaation arvoa sekä tuottavat hyvinvointia. (Larjovuori ym., 2015, s. 11.)

Kasvatustieteellisen tutkimuksen näkökulmasta valmentavan johtamisen ilmiö on erityisen kiinnostava. Valmentavan johtamisen koulutus on keskeinen oppimista lisäävä toimi organisaatioissa, sillä valmentavat johtajat fasilitoivat valmentavia keinoja myös koko organisaatiota koskeviin rakenteisiin. Tämä lisää niin sitoutumista, oppimisen ja kehityksen mahdollistamista, sekä tuottaen tätä kautta myös entistä parempia tuloksia. Olisi kuitenkin tärkeää, että valmentavaa johtamista ja esimerkiksi siihen tuotettavaa koulutusta ei perustettaisi vain käytännön työkaluihin sitoutuviksi, vaan sen tulisi perehtyä myös tässä tutkimuksessa esiintuotuihin

tunnetaitoihin, luottamuksen rakentamiseen sekä arvojen ja vastuun koulutukseen. Johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien tulisi olla keskeisessä roolissa myös valmentavan johtamisen koulutuksissa ja kuten tässäkin tutkimuksessa haastatellut totesivat, johtajan omat ominaisuudet ja asenteet vaikuttavat keskeisesti myös yksilöiden kehitykseen. (Ladyshevsky, 2010, s. 303.)

Laadukkaan johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen on jo aiemmassa tutkimuksessa todettua. Yksilön onnistuminen ja osaamisen kehittäminen tuottaa kompetenssia, sen johtaessa myös koetun tyytyväisyyden lisääntymiseen (Kesti, 2013, s. 21—22). Aiemman tutkimustiedon mukaan muun muassa irtisanoutumisten eräs yleisimmistä syistä on yksilöiden kokema oppimismahdollisuuksien sekä kehityksen puute (Kauhanen, 2016, s. 92). Tulevaisuudessa olisikin keskeistä, että organisaation menestystä ja siihen vaikuttavaa johtamista ei tarkasteltaisi vain tulosten kautta, vaan tuloksiin vaikuttavien tekijöiden. Kuten tässä tutkimuksessa kokemuksistaan ja käsityksistään kertoneet johtajat toivat esiin, yksilön hyvinvointi, oppiminen ja mahdollisuus kehittymiseen toimivat keskeisinä keinoina organisaation kokonaisvaltaisessa menestyksessä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuurien peilaamisessa, sekä tulevaisuuden johtamiskoulutusten tarkastelemisessa. Erityisesti työhyvinvointia ja oppimista painottavien seikkojen nostaminen osaksi johtamiskoulutuksia edustaa modernin organisaation kokonaisvaltaista kehittymistarvetta. Vuorovaikutuksen ja valmentavan johtamisen välinen yhteys on todettu jo aiemmin niin tulosta kuin kehitystä edistävänä toimintana. Esimerkiksi Pyöriä (2012) on todennut, että työntekijät usein tunnistavat asiakkaidensa tarpeet sekä vaatimukset johtotasoja paremmin, jolloin myös puutteellinen vuorovaikutus johdon ja johdettavien välillä saattaa johtaa kehitysideoiden huomiotta jättämiseen (Pyöriä, 2012, s. 21). Parantunut vuorovaikutus, luottamus ja avoimuus avaavat ovia myös tulevaisuuden menestykselle, ja näitä seikkoja myös valmentava johtaja pyrkii työssään hyödyntämään.

Larjovuori kumppaneineen (2015) ovat omassa selvityksessään todenneet inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin tarkastelemisen tärkeäksi jatkotutkimuskohdeksi nykyisen työelämän kehittämisen kentällä, jossa työhyvinvointi on keskeisessä roolissa (Larjovuori ym., 2015, s. 6). Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella erityisesti valmentavan johtamiskulttuurin käyttöönottoa organisaatioissa, sekä sen pitkäaikaisempaa vaikutusta organisaatiossa koettuun hyvinvointiin sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Parhaimmillaan työhyvinvointi ja organisaation menestyminen nimittäin vahvistavat toinen toistaan (Hakanen ym., 2012, s. 47).

Tämä tutkimus toteaa valmentavan johtajuuden tutkimuksellisten tarpeiden olevan keskeiset myös tulevaisuudessa, sillä koettu hyvinvointi, menestys ja johtajuus toimivat keskeisessä dialogissa keskenään menestyksekkään organisaation rakennusprosesseissa. Valmentavan johtamisen voidaan nähdä vastaavan tähän tarpeeseen työhyvinvointipääomaa, osaamisen kehittämistä sekä organisaation menestyksestä tulevaisuutta rakentavana voimana.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin*. Talentum Media.
- Anthony, E.L. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. (2016). *Journal of Management Development*, 36(7), 930—939.
- Antonioni, D. (2000). Leading, Managing, and Coaching. *Industrial Management*, 42(5), 27—33.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- BoMentis Coaching House. (11.10.2021). Valmentava mentorointi – Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Haettu osoitteesta <https://www.bomentis.fi/kirjakauppa/valmentava-mentorointi-opas-tehokkaaseen-vuorovaikutukseen/>.
- Bower, K. M., & DSL, P. (2012). Leadership coaching: Does it really provide value. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 1—5.
- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., & Mount, M. (2019). *Managing & organizations: an introduction to theory and practice*. Fifth Edition. SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Rajattu pääsy. Haettu 1.9.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16—32.
- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. *Harvard Business Review Classics*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager Coaching Skills: Development and Application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(1), 2—13.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Weber, T. J. (2012). Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655—1680.

- Hakanen, J. (2002). Työn imu ja työuupumus - laajennetun hyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 4, 291—301.
- Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22—31.
- HAUS Kehittämiskeskus Oy. (15.9.2021). Haettu osoitteesta www.haus.fi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249—277.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen*. (1. painos.). Kauppakamari.
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä: avain työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämiseen*. Finva.
- Kinnunen, M. (2010). *Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa*. Vaasan yliopisto.
- Koski, Leena (2020) Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. Rajattu pääsy. Haettu 27.9.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaara. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Rajattu pääsy. Haettu 3.4.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292—306.
- Landsberg, M. (2015). *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You*. Profile Books.

- Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2015.) *Inhimillinen pääoma - Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* STM:n raportteja ja muistioita 5. Helsinki.
- Lehto, K. (2017). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta.* Vaasan yliopisto.
- Manka, M.-L. (2016). Työhyvinvointi – murroksesta selviytymisen keino. *Osviitta*, 1/2016, 4—11.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi.* Talentum Pro.
- McLean, P. & Hudson, F. M. (2012). *The completely revised handbook of coaching: A developmental approach.*
- Milner, J. & McCarthy, G. (2016). Managerial coaching: a practical way to apply leadership theory? Teoksessa *The Psychology of Effective Coaching and Management* (toim. Davis, P.). Nova Science Pub Inc
- Mustosmäki, A. & Anttila, T. (2012). Liukuhinna toimistossa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 23—40). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Oksanen, T. (2009). *Workplace social capital and employee health. Academic Dissertation.* Turku: University of Turku.
- Palkeet: Osaavan avulla kohti valmentavaa johtamista. (07.05.2019). Haettu osoitteesta <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/osaavan-avulla-kohti-valmentavaa-johtamista.html>.
- Pyöriä, P. (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 7—22). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Robertson, J. (2008). *Coaching educational leadership: Building leadership capacity through partnerships.* SAGE.

- Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Rajattu pääsy. Haettu 3.4.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005). Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori, L. Tiittula & T. Aaltonen, T. (toim.), *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Tissan, T. & Heikkilä, J. (2001). Successful Re-engineering-Learning by Doing. *International Journal of Logistics*, 4(3), 329—344.
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Lapin yliopisto.
- Valtiovarainministeriö. (10.10.2021). Henkilöstöjohtamisen tuki. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>.
- Vuori, J. (2011). Valinnat ja voimavarat – kuinka selvittää työuran muutoksissa. (s. 121—130). Teoksessa P. Pietikäinen (toim.), *Työstä, joustaa ja jaksa: työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Liitteet

Teemahaastattelu

Taustakysymykset

Millainen työnkuvasi on?

Kauanko olet toiminut johtotehtävissä?

Kuinka suuri osa johtamisestasi tapahtuu etänä?

Kuinka suuri johtamasi yksikkö on?

Millainen koulutustaustasi on?

Oletko saanut erillistä koulutusta tai muuta tukea johtajana toimimiseen? Jos olet, millaista?

Johtamisesta

Kuvaile itseäsi johtajana.

Mitkä ominaisuudet ovat mielestäsi keskeisiä johtajana toimiessa?

Kuvaile organisaatiosi johtamiskulttuuria, millaista johtajuuden mallia se suosii?

Millaiseksi tunnistat oman johtamistyyliäsi?

Mitkä ovat oman johtamisotteesi vahvuudet, entä heikkoudet? Mitä haluaisit muuttaa?

Miten organisaatiosi on tukenut johtajuuttasi?

Kuinka johtajuutesi tai käsityksesi johtamisesta on muuttunut urasi aikana?

Millaisia haasteita olet kohdannut johtajuudessasi? Kuinka olet ratkaissut ne?

Mihin pyrit vaikuttamaan johtamisella?

Valmentava johtamisote

Mitä valmentava johtamisote tarkoittaa sinulle?

Millaisiin tilanteisiin uskot valmentavan johtamisen erityisesti sopivan?

Mihin valmentavalla otteella voidaan mielestäsi vaikuttaa? Yksilötaso/organisaatiotaso

Miten valmentava ote eroaa mielestäsi muunlaisesta johtamisesta?

Mikä on mielestäsi keskeisintä valmentavassa otteessa?

Mikä on valmentavan otteen vahvuus?

Millaisia ongelmia tai haasteita näet valmentavassa otteessa?

Onko muuta sellaista, mitä haluaisit sanoa tai mikä tuntuisi tärkeältä kertoa?

Taulukot

Taulukko 1.



Taulukko 2.

Lausumat

"Se on enemmänkin semmoinen periaatetason asia, asenne. Ei mikään yksittäinen toimenpide tai yksittäinen keino. Valikoima erilaisia keinoja, mitkä sitten tilanteeseen sopii." (n1)

"Että ilman sitä vuorovaikutusta niin ei voi kyllä olla valmentavaa johtamista." (n4)

"Jos puhutaan ylipäättänsä johtajuudesta, niin vuorovaikutustaidot mun mielestä ihan selvästi sellaisena kuin ne tavallaan kullekin johtajalle on ominaisia... niinku kannustavuus ja palautteen anto." (n8)

"Oon niinku *kiinnostunut* siitä, miten yhdessä tehdään asioita eteenpäin." (n4)

"*Tavoitteellinen, tuloshakuinen, vaikuttavuus* varsinkin kun me toimitaan valtionhallinnon kontekstissa ja tuotetaan palveluita valtioille." n3

"Että jos on luonteeltaan niin kuin *dialoginen ja keskusteleva*, niin onhan se silloin paljon helpompaa olla jotenkin valmentava. (n8)

Kategoriat

Johtajuuskäsitykset

Muodostettu teema

Valmentavan johtajan ominaisuudet

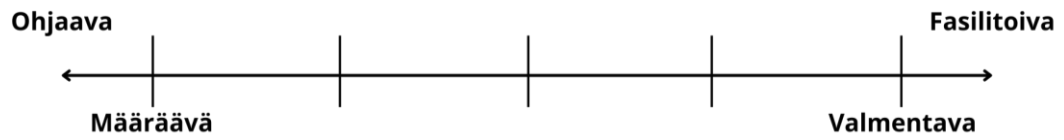
Luonteenpiirteet

Taulukko 3.

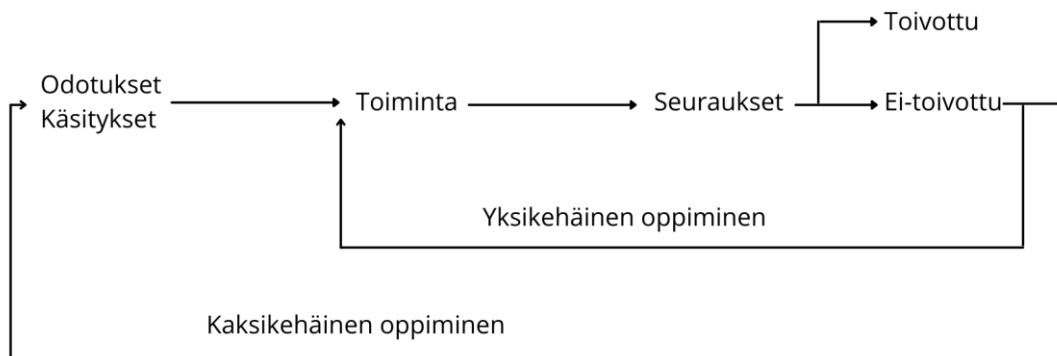
Kategoria	Teema	Aiempi teoria ja tutkimus
Johtajuuskäsitykset Luonteenpiirteet Ominaisuudet Arvot, asenteet Johtamiskulttuuri Tavoitteellisuus	Valmentavan johtajan ominaisuudet	Valmentavan johtajan tulee viestittää selkeästi toimintansa tavoitteet, tarkoitukset sekä keinot. (Bower, 2012, s. 4)
Tunnetaidot Suoriutuminen Vuorovaikutustaidot Johtamistaidot Valmentavat keinot	Valmentavan johtajan taidot	Valmentavat johtajat aistivat herkästi tilanteiden vaatiman vuorovaikutuksen ja lähestymiskohdan, sekä sen vaikutuksen yksilöihin, kyeten toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Goleman, 2017, s. 17)
Jatkuva kehittyminen Motivaatio Kysyminen ja kuuntelu Palaute Osaamisen kehittäminen ja oppiminen Koulutus	Osaamisen kehittäminen	Tutkimuksessa todettiin, että johtajat, jotka kokivat itsensä oppimisen fasilitaattoreina, pystyivät myös paremmin rakentamaan luottamusta sekä sitoutumista johdettaviensa kanssa. Valmentavaa johtamiskulttuuria kehittämään halukkaat johtajat investoivat aikaansa sekä resursseja uskomusten muuttamiseksi, oppimiskulttuurin luomiseksi sekä johtajatasen koulutuksen varmistamiselle. (Ladyshewsky, 2010, s. 301)
Itseohjautuvuus Luottamus Osallistavuus Vuorovaikutustaidot	Valmentava vuorovaikutus	Valmentavan johtajan tulee kyetä kasvattamaan johdettaviensa luottamusta valmentavien vuorovaikutussuhteiden onnistumiseksi. (Ladyshewsky, 2010, s. 295)
Organisaatorakenteet Työhyvinvointi Voimavarat Resurssit Innostuneisuus Valmentava työkuultuuri Kokonaisvaltainen hyvinvointi	Työhyvinvointipääoma	Työhyvinvointipääoman teoria (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015) Valmentava ote lisää tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyttä, kehittää resilienssikykyä ja parantaa koettua työhyvinvointia. (Harper, 2012, s. 23)

Kuviot

Kuva 1.



Kuva 2.



Kuva 3.

