



Tiimiesihenkilön valmentava työote koulutus- organisaatiossa

Päivi Kauraharju-Järvi

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiimiesihenkilön valmentava työote koulutusorganisaatiossa

Päivi Kauraharju-Järvi
**Kosmetiikka-asiiantuntijuuden ke-
hittäminen ja johtaminen**
Opinnäytetyö YAMK
Huhtikuu 2024

Päivi Kauraharju-Järvi

Tiimiesihenkilön valmentava työote koulutusorganisaatiossa

Vuosi

2024

Sivumäärä

65

Opinnäytetyössä tutkittiin Keuda koulutusorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöiden valmentavan johtamisen työotteen nykytilaa. Tutkimustuloksia tarkasteltiin teoriatietoon peilaten. Näin saatiin esille valmentavan johtamisen kehittämistarpeita organisaation henkilöstön johtamisessa. Tutkimustuloksia ja kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatio voi hyödyntää henkilöstön johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoriapohja rakentui modernin johtamisen ilmiöiden ja trendien sekä asiantuntijaorganisaation johtamisen ja valmentavan johtamisen eri osa-alueiden tarkastelusta. Valmentavan esihenkilötyön hyödyt organisaatiolle sekä valmentavassa työotteessa tarvittavat tiedot, taidot ja asenne painottuivat teoriapohjan käsittelyssä.

Tutkimuksessa selvitettiin kvalitatiivisten teemahaastatteluiden avulla, minkälaisia näkemyksiä ja kokemuksia koulutusorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöillä on valmentavasta johtamisesta. Haastattelujen avulla kerättyä aineistoa analysointiin valmentavan johtamisen teoritiedon avulla.

Tapaustutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä oli, että tiimiesihenkilöt suhtautuvat positiivisesti valmentavaan johtamiseen esihenkilötyössä. Tiimiesihenkilöiltä löytyi valmentavassa esihenkilötyössä tarvittavia tietoja ja taitoja sekä halukkuutta edelleen kehittää valmentavaa esihenkilötyötään. He näkivät valmentavasta johtamisesta olevan monenlaista hyötyä organisaatiolle ja sen työntekijöille. Toinen keskeinen havainto oli tiimiesihenkilöiden kokemus, ettei organisaation kaikilla tasoilla ole tarpeeksi tietoa valmentavan johtamisen hyödyntämisestä organisaation johtamisessa. Tiimiesihenkilöt mieltivät erityisesti, onko työntekijöillä tietoa, mitä valmentava johtaminen organisaatiossa käytännössä tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan.

Organisaation johtamisen kehittämiseksi opinnäytetyössä ehdotettiin, että valmentavaa johtamista käsiteltäisiin esihenkilöfoorumissa esimerkiksi työpajatyöskentelynä. Tavoitteena olisi saada yhteinen näkemys valmentavasta johtamisesta ja sen tulevaisuudesta organisaatiossa. Sen jälkeen yhteistä näkemystä voidaan esitellä koko organisaation henkilöstölle.

Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä valmistui valmentavan johtamisen tietopaketti, jota voivat hyödyntää kaikki organisaation esihenkilöt. Tietopakettia voidaan käyttää uusien esihenkilöiden perehdytyksessä.

Keuda koulutusorganisaation tapaustutkimuksen tuloksia ei voi suoraan hyödyntää toisen organisaation kehittämisessä. Valmentavan johtamisen tietopakettia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Asiasanat: moderni johtaminen, valmentava johtaminen, valmentava esihenkilötyö

Päivi Kauraharju-Järvi

Team Manager as Coach in the Educational Organization

Year

2024

Pages

65

The thesis examined the current state of the coaching management work approach of Keuda training organization's teaching and guidance staff. The results of the research were examined in terms of theoretical knowledge. This brought up the development needs of coaching management in the management of the organization's personnel. The research results and development proposals can be utilized by the target organization in the development of personnel management.

The theoretical basis of the thesis was based on an examination of modern management phenomena and trends, as well as different aspects of expert organization management and coaching management. The benefits of managerial coaching for the organization, as well as the knowledge, skills and attitude required in the coaching approach, were emphasized in processing the theory base.

The study used qualitative thematic interviews to find out what kind of views and experiences the team leaders have on coaching leadership. The data collected through interviews was analysed by using theoretical knowledge of coaching management.

One of the key conclusions of the case study was that team leaders have a positive attitude towards coaching leadership. Team supervisors had the knowledge and skills needed for managerial coaching and a willingness to further develop their work as a manager as coach. They saw coaching leadership as having many benefits for the organization and its employees. Another key finding was the experience of team supervisors that there is not enough information at all levels of the organization on coaching management. Team leaders especially wonder if employees have knowledge of what coaching management means in practice in an organization and what it aims to achieve.

In order to develop organizational leadership, the thesis suggested that coaching leadership would be handled in a managers' common workshop. The goal would be to have a shared vision of coaching management and its future in the organization. After that, a common vision can be presented to the entire staff of the organization.

Coaching management information package was completed in processing the thesis. It can be utilized by all of the organization's managers. The information package can be used in the orientation of a new manager.

The results of this case study cannot be directly utilized in the development of another organization. The coaching management information package can also be utilized in other organizations.

Keywords: modern management, coaching management, managerial coaching, team manager as coach

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimus- ja kehittämistyön tarkoitus	7
2.1	Tutkimuksen toteutus	8
2.2	Tutkimuskysymykset	10
3	Moderni johtaminen tänään ja huomenna	12
4	Valmentava johtaminen	16
4.1	Näkökulmia valmentavaan johtamiseen	16
4.2	Valmentavan johtamisen hyötyjä.....	18
4.3	Valmentavan esihenkilön rooli ja valmennustaidot	20
5	Kohdeorganisaation kuvaus	24
5.1	Organisaation rakenne ja vastuualueet	24
5.2	Tiimien työskentely.....	26
5.3	Opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilön työ.....	28
6	Tutkimuksen etenemisen kuvaus ja aineiston analysointi	30
7	Tutkimustulokset	34
7.1	Tiimiesihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta	34
7.2	Tiimiesihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta	40
8	Johtopäätökset	46
8.1	Tiiesihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta	46
8.2	Tiimiesihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta	48
9	Pohdinta	51
10	Valmentavan johtamisen tietopaketti esihenkilöille	53
	Lähteet.....	55
	Kuvat	62
	Liitteet	63

1 Johdanto

Tällä hetkellä monet ympäristössämme tapahtuneet ja tapahtuvat paikalliset sekä maailmanlaajuiset muutokset haastavat yritysten ja organisaatioiden toiminnan ja sen johtamisen. Yritysten ja organisaatioiden on varmistettava resurssien riittävyys, kilpailukyky sekä mahdollisimman muutoskykyinen toiminta ja toimintaedellytykset myös tulevaisuudessa. Tämän päivän johtajan on kyettävä miettimään onnistumisen edellytyksiä myös tulevaisuudessa. Maailman ja lähiympäristön kehittymisen suuntaa on kyettävä arvioimaan ja ennakoimaan. Valmentavaa johtamista pidetään hyvänä johtamiskäytäntönä monimutkaistuvassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Bond & Seneque 2013, 68). Sen vuoksi valmentava johtaminen on suosittua nykypäivänä henkilöstön johtamisessa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa.

Opinnäytetyössä tutkitaan koulutusorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöiden valmentavan johtamisen työotteen nykytilaa. Aihe on ajankohtainen, koska valmentava johtaminen on ollut johtamisen trendi jo hetken aikaa myös Suomessa. Kohdeorganisaatioon valmentava johtaminen on tullut tiimityöskentelyn vahvistamisen mukana vajaa kymmenen vuotta sitten. Tiimityöskentelyn vahvistaminen on ylimmän johdon tekemä valinta, jonka avulla pyritään vastaamaan sekä tämänhetkisiin että tulevaisuuden haasteisiin. Tiimien halutaan itse ratkaisevan omaan työhönsä liittyviä ongelmia ja kehittävän työtään tavoitteellisesti. Tiimejä johtavat tiimiesihenkilöt valmentavalla työotteella.

Valmentavasta johtamisesta ja valmentavasta esihenkilötyöstä voi olla hyvin erilaisia käsityksiä. Tutkimuksessa selvitetään teemahaastatteluiden avulla, minkälaisia näkemyksiä ja kokemuksia kohdeorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöillä on valmentavasta johtamisesta. Tuloksia tarkastellaan teoriatietoon peilaten. Tällöin voidaan nähdä, mitä kehittämistarpeita valmentavassa johtamisessa on organisaatiossa. Tutkimuksen avulla tuotettua tietoa ja kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatio voi hyödyntää johtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi koota tietoa valmentavasta johtamisesta ja valmentavasta esihenkilötyöstä. Tietopakettia organisaation esihenkilöt voivat hyödyntää omien tarpeidensa mukaisesti. Tietopakettia voidaan käyttää apuna uusien esihenkilöiden perehdytyksessä.

Tarkasteltava teoriapohja rakentuu modernin johtamisen ilmiöiden ja trendien sekä asiantuntijaorganisaation johtamisen ja valmentavan johtamisen eri osa-alueiden tarkastelusta. Valmentavan esihenkilötyön hyödyt organisaatiolle sekä valmentavassa työotteessa tarvittavat tiedot, taidot ja asenne painottuvat teoriapohjan käsittelyssä.

2 Tutkimus- ja kehittämistyön tarkoitus

Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelmat voivat perustua tutkijan omaan motivaatioon ja henkilökohtaisiin näkemyksiin. Ennen tutkimustyön käynnistymistä, on tutkijalle muodostunut jonkinlainen käsitys tai ymmärrys aiheesta. Ymmärrys voi perustua omakohtaisiin kokemuksiin ja tietoon. (Puusa, Juuti 2020, luku 11.) Tämän opinnäytetyön aihevalinta lähti liikkeelle omasta työstäni koulutusorganisaation tiimiesihenkilönä ja halusta kehittyä esihenkilötyössä. Opinnäytetyön prosessi tarjoaa mahdollisuuden hankkia monipuolisesti tutkittua tietoa valmentavasta johtamisesta ja sen hyödyntämisestä sekä yksilöiden että tiimin johtamisessa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteena on kehittää toimintaa tai löytää uusia ideoita ja ratkaisuja tai käytänteitä. Tutkimuksen avulla voidaan löytää konkreettisia kehittämiskohteita, kerätä monipuolisesti tietoa sekä käytännöistä että teoriasta. Kerättyä tietoa hyödynnetään kehittämistyössä. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti 2021, 18-20.) Tämän tutkimus- ja kehittämistyön tarkoituksena on tutkia valmentavaa johtamista organisaation esihenkilötyössä ja löytää valmentavan johtamisen kehittämiskohteita sekä lisätä sekä omaa että muiden esihenkilöiden valmentavan johtamisen tietoja ja taitoja.

Tutkimus- ja kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin organisaatiotutkimukseen, kun halutaan selvittää organisaation tilannetta tai siellä esiintyviä ongelmia tai tuottaa kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotus (Ojansalo ym. 2021, 37). Tässä tapaustutkimuksessa tavoitteena on selvittää Keuda koulutusorganisaation opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Samalla saadaan muodostettua kuva valmentavan johtamisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimien esihenkilötyössä. Tuloksia tarkastelemalla voidaan löytää valmentavan johtamisen kehittämiskohteita. Kehittämis- tai ratkaisuehdotuksia kohdeorganisaatio voi hyödyntää johtamisen kehittämisessä.

Keuda koulutusorganisaatiossa valmentavaa johtamista on hyödynnetty henkilöstön johtamisessa noin kymmenen vuoden ajan. Keskusteluissa muiden esihenkilöiden kanssa on tullut esille, että eri henkilöillä voi olla erilaisia ajatuksia siitä, mitä valmentava johtaminen on. Ei ole myöskään määritelty, mitä valmentava johtaminen meidän organisaatiossamme on. Minulle on muodostunut kokemus, että tiimiesihenkilöt kaipaavat tietoa oman valmentavan esihenkilötyönsä kehittämisessä. Opinnäytetyön toisena konkreettisena tavoitteena on rakentaa valmentavan johtamisen tietopaketti organisaation esihenkilöille.

Opinnäytetyön teoriapohja rakentuu modernin johtamisen ilmiöiden ja trendien sekä asiantuntijaorganisaation johtamisen ja valmentavan johtamisen eri osa-alueiden tarkastelusta. Teoriapohjassa keskitytään erityisesti kuvamaan valmentavaa esihenkilötyötä ja mitä hyötyä siitä tutkimusten mukaan organisaatiolle on. Teoriapohjassa tuodaan esille valmentavassa

esihenkilötyössä tarvittavaa asennetta sekä valmentavalle esihenkilötyölle keskeisiä käytäntöjä ja valmennusmenetelmiä.

2.1 Tutkimuksen toteutus

Keuda on koulutusorganisaatio, jonka ydintehtävänä on tarjota ammatillista opetusta ja koulutusta. Tämän vuoksi tutkimus kohdentuu opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöihin. Tutkimuksen avulla kartoitetaan Keudan opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia valmentavasta johtamisesta.

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia ja kerätään tutkimusaineistoa haastattelemalla opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöitä. Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valitsin haastattelun, koska sen avulla on mahdollista kuten Vilka (2021) toteaa, saada tietoa ihmisten kokemuksista ja siitä missä todellisuudessa tai ympäristössä ne ovat muotoutuneet (Vilka 2021, osa 2). Haastattelu on toimiva tapa kerätä tietoa ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä (Kallinen, Kinnunen 2021; Hämeenaho & Koskinen-Koivisto & Mäkinen & Väkeväinen, 2022, 186). Hirsjärvi, Remes ja Seljavaara (2007) korostavat haastattelun joustavuutta aineiston keruussa. Haastattelussa on mahdollisuus huomioida erilaiset tilanteet ja myös myötäillä vastaajia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Työskentelen itse organisaatiossa opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilönä, joten haastattelun vertaisiani. Sisäpiirihaastattelussa on helppo luoda luonteva yhteys tutkijan ja haastateltavan välillä. Molempien yhteinen kiinnostus käsiteltäviä aiheita kohtaan sitouttaa sekä haastattelijaa että haastateltavaa. (Hyvärinen, Aho 2017, luku 19.) Haastattelijana minun täytyy myös tiedostaa, että minulla on omia näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Haastattelijana en saa johdatella haastatteluja omien näkemysteni pohjalta.

Haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa teemat toimivat haastattelun runkona ja ovat samat kaikille (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelulla pyritään selvittämään haastateltavien ajatuksia, kokemuksia ja tulkintoja aihealueesta. Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavalle kertoa aiheesta omasta näkökulmastaan ja nostaa esille asioita, joita itse pitää merkityksellisinä (Hirsjärvi ym. 2021, 48; Heiskanen & Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 89). Teemahaastattelu vaatii perehtymistä tutkimuksessa käsiteltävään aihealueeseen, ja haastattelussa käsiteltävät teemat nousevat yleensä teorian pohjalta (Hämeenaho ym. 2022, 193-194).

Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista suositellaan tekemään koehaastattelu, jonka avulla on mahdollisuus harjoitella haastattelutilannetta ja testata valittujen teemojen toimivuutta (Hirsjärvi ym. 2014, 72-73; Hyvärinen 2017, 37). Kampus 2 koulutusjohtaja lupautui koehaastateltavaksi.

Haastateltavien määrä on harkittava sen mukaan, mikä tutkimuksen tarkoitus on, minkälaista tietoa tutkimuksella halutaan kerätä ja miten valikoitu mahdollisten haastateltavien joukko on (Hirsjärvi ym., 2014, 58-59). Tässä tapaustutkimuksessa kerätään tietoa tietyiltä organisaation esihenkilöiltä. Kerättävä aineisto on haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Jokaisen haastateltavan näkökulmia ja esille tuomia asioita on pidettävä tärkeinä. Voidaan myös ajatella, että Keudan tiimiesihenkilöt ovat tottuneet analysoimaan omaa ja tiimiensä toimintaa sekä tuomaan esille tärkeiksi kokemiaan asioita, joita heidän esihenkilötyöhönsä liittyy. Haastateltavien suuri määrä ei ole oleellista, koska pienellä määrällä on mahdollista saada runsaasti tietoa haastateltavilta. Opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöitä on noin 23. Hyvä haastateltavien määrä olisi 5-10 henkilöä. Tutkimuksen kannalta olisi tärkeätä saada haastateltavat Keudan eri toimipisteistä, jolloin tutkimuksen tulos kuvaisi mahdollisimman hyvin valmentavan johtamisen nykytilannetta opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimien esihenkilötyössä. Keudassa on erilaisia opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimejä. Tiimien henkilömäärät ja kokoonpanot vaihtelevat. Tiimin jäsenet voivat kaikki olla saman opetettavan alan edustajia tai tiimi voi koostua eri alojen opettajista. Joissain tiimeissä voi olla opettajien lisäksi mukana ammattiohjaajia sekä muita työntekijöitä.

Haastatteluita varten tehdään ohjeiden mukaan erillinen tietosuojaseloste tutkimusta varten. Tietosuojaselosteessa selvitetään tutkimuksen tarkoitus, miten ja minkälaisella aikataululla haastattelut toteutetaan sekä haastatteluun osallistuvan oikeudet. Tietosuojaselosteessa kerrotaan, mitä tietoja haastateltavista kerätään ja miten haastatteluaineistoa käsitellään. Tässä tutkimuksessa ei ole tarve kerätä suoria henkilötietoja. Tutkimuksessa henkilötiedot minimoidaan ja anonymisoidaan. (Kettunen & Kärki & Näreaho & Päällysaho, 2019, 7, 11.) Tutkimuksen tietosuojaseloste on liitteenä (Liite 1). Ennen haastattelua haastateltava allekirjoittaa suostumuslomakkeen. Lisäksi on tärkeätä suunnitella, miten kerättävän aineiston laatu ei muutu aineistoa käsiteltäessä (Aineistohallinnan ohjeet pdf 2023, 4, 8). Esimerkiksi etteivät tässä tutkimuksessa eri henkilöiden haastattelut sekoitu toisiinsa. Aineiston käsittelyä kuvataan tarkemmin tutkimustyön etenemisen kuvauksen yhteydessä.

Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan sähköisesti. Sähköiset tallenteet nimetään, Tiimiesihenkilö 1, Tiimiesihenkilö 2 jne. Samalla tavalla nimetään litteraatit. Haastatteluiden yhteydessä tehdyt muistiinpanot nimetään myös samalla tavalla ja lisäksi kirjataan haastattelun päivämäärä. Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto analysoidaan heti, kun kaikki haastattelut on tehty. Analyysin voidaan katsoa alkavan jo haastatteluiden aikana ja edetessä, koska haastattelujen yhteydessä tehdään muistiinpanoja, jotka voivat sisältää tulkintaa haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia työskentelytapoja ja analyysitekniikoita (Hirsjärvi ym. 2014, 136, 152-153).

Aineistoa voidaan lähteä analysoimaan ja luokittelemaan haastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2104, 141, 147). Laadullisessa haastatteluiden sisällönanalyyssissä

keskitytään tarkastelemaan, mitä haastateltavat kertoivat. Haastateltavien puhettavan tai muun kielellisen ilmaisen analysointi jätetään ulkopuolelle (Kallinen & Kinnunen 2023).

Luonteva tapa lähteä purkamaan ja analysoimaan teemahaastattelulla kerättyä aineistoa, on hahmotella, mitä tietoa haastateltavilta saatiin eri teemojen alle. Teemoista tehdään taulukot, joihin tiedot kerätään. Saatua kokonaisuutta tarkastellaan pohtimalla, minkälaisia vastauksia saatiin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija hyödyntää teoriapohjaa ja tarkastelee aineistosta tekemiään havaintoja ja löydöksiä teorianäkökulmasta (Kallinen ym., 2023). Mikäli tutkimusaineistoa analysoidaan teorialähtöisesti, on teorianäkökulma oltava käytössä jo tutkimuksen alussa, koska se antaa suuntaa aineiston keruulle ja aineiston analysoinnille (Vilka 2021, osa 3). Tässä opinnäytetyössä teoriapohja ohjaa sekä teemahaastattelun ja haastattelukysymysten suunnittelua että aineiston analysointia. Aineistoanalyysin kautta saatuja vastauksia tarkastellaan ja kuvataan tutkimustulosten raportoinnissa teoreettiseen tietoon peilaten.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia näkemyksiä tiimiesihenkilöillä on valmentavasta johtamisesta?
- Minkälaisia kokemuksia tiimiesihenkilöillä on valmentavasta johtamisesta?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään haastattelemalla opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöitä. Opinnäytetyön teoriapohjassa käsitellään valmentavan esihenkilötyön hyötyjä organisaatiolle sekä valmentavan esihenkilön roolia ja työssä tarvittavia, tietoja, taitoja ja asennetta. Teoriapohja ohjaa teemahaastattelun teemojen valintaa. Teemoista muodostuu haastattelulle perusrunko, joihin tehdään tarkemmat kysymykset (Hirsjärvi ym. 2014, 66). Kysymyslistan tekeminen ja sen seuraaminen on usein tärkeää ensimmäisissä haastatteluissa, jotta kaikki halutut asiat tulevat käsitellyiksi (Hämeenaho ym. 2022, 194). Kokemattomana haastattelijana tarvitsen haastatteluiden tueksi selkeät teemat ja niihin tehdyt apukysymykset.

Haastatteluissa käytettävät teemat ja niihin laaditut apukysymykset:

Valmentavassa johtamisessa tarvittavat tiedot, taidot ja asenne

- Kerro tai kuvaile, mitä valmentava johtaminen mielestäsi tarkoittaa.
- Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on organisaatiolle? Entä tiimiesihenkilön työhön?

- Minkälaisia taitoja ja asennetta valmentava johtaminen mielestäsi vaatii esihenkilöltä?

Valmentavan tiimiesihenkilön työ

- Suunnitteletko omaa toimintaasi valmentavana esihenkilönä ja miten?
- Miten osallistat tiimin jäseniä toiminnan suunnittelussa tai kehittämisessä ja töiden organisoinnissa?
- Miten arjen ongelmatilanteita ratkotaan?
- Onko sinulla tiettyjä valmentavan johtamisen toimintamalleja tai konkreettisia työkaluja, joita olet hyödyntänyt?
- Miten hyödynnät kohtaamiset yksilöiden ja tiimin kanssa. Käytkö tiimisi kanssa onnistumiskeskustelut ja henkilöstökyselyn tulosten tarkastelun ja yksilöiden kanssa kehityskeskustelun?
- Miten tapahtuu tiimin tavoitteiden seuranta?
- Minkälaisia vaikeuksia ja ongelmia näet tai olet kohdannut valmentavassa johtamistyylissä?

Valmentavan esihenkilötyön kehittämistarpeet

- Onko tarvetta tiimityöskentelyn kehittämiseksi? Minkälainen on tiimin me-henki? Entä onko tarvetta yksilöiden itseohjautuvuuden kehittämiseksi?
- Onko valmentava johtaminen juurtunut organisaation kulttuuriin?
- Minkälaisia kehittämistarpeita näet omassa valmentavassa esihenkilötyössäsi? Entä koko organisaatiossa?

3 Moderni johtaminen tänään ja huomenna

Aikojen kuluessa erilaiset muutokset organisaatioiden ja yritysten toimintaympäristöissä ovat vaikuttaneet johtamisen painopisteisiin sekä käytänteiden muotoutumiseen (Viitala & Jylhä 2019, 11-16). Monimutkaistuva maailma ja muutokset työelämässä näkyvät tällä hetkellä myös erilaisten johtamisen trendien ja ismien lisääntymisenä. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2021) mukaan johtamisen trendit ja ilmiöt ovat kiinni yhteiskuntaa läpileikkaavissa kulttuurisissa trendeissä. Ihminen ei kuitenkaan ole muuttunut. Järvinen kiteyttää hyvän johtamisen olevan onnistumisen edellytysten luomista. (Järvinen P. 2021.) Myös Mäen (2017, 9) mukaan erilaisten johtamisoppien taustalla on yhteiskunnassa ja johtamisympäristössä kulloinkin vallitsevat suuntaukset.

Valtiotieteiden tohtori Esa Pohjanheimon (2012) mukaan viimeisten vuosikymmenten aikana on tapahtunut kolme merkittävää muutosta, jotka ovat vaikuttaneet työn organisointiin ja johtamiseen. Yritysten ja organisaatioiden menestymisen edellytysten varmistaminen kilpailuilla markkinoilla on vaatinut muutoksia toimintatapoihin ja madaltanut hierarkkisia rakenteita. Tavoitteena on ollut mahdollisimman joustava ja ketterä toiminta. Organisaatiohierarkioiden madaltumisen myötä tiimityöskentely, projektiluonteinen työ sekä erilaisissa verkostoissa tapahtuva työ on lisääntynyt. Työn luonteen muuttuminen enemmän asiantuntijatyöksi on ollut toinen merkittävä muutos. Asiantuntijatyössä tarvitaan koulutusta ja monipuolista osaamista. Samalla työntekijöiden odotukset työstä ovat muuttuneet. Asiantuntijat haluavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja sen tekemiseen. Samalla heidän on osattava johtaa itseään ja organisoida omaa työtään. Tiimityöskentelyn johtaminen on muuttunut enemmän toiminnaksi, jolla varmistetaan henkilöstön työhön sitoutuminen, osaaminen ja motivaatio. Organisaatioiden monimuotoisuus vaatii myös johtamista toiminnan eri tasoilla ja rooleissa. Tätä jaettua johtajuutta voidaan saman organisaation sisällä toteuttaa esim. johtoryhmissä, tiimeissä, projekteissa ja prosesseissa. (Pohjanheimo 2012, 36-40.)

Jaettu johtajuus on yksi nykyajan johtamiseen liittyvä käsite. Sen rinnalle on tullut mukaan muita käsitteitä kuten yhteisöohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus ja jaettu asiantuntijuus, joiden määritelmät ovat hyvin samankaltaisia. Professori Pauli Juutin (2016) mukaan jaettu johtaminen mahdollistuu, kun työyhteisön jäsenet tekevät työtään joustavasti, päämäärätietoisesti, hyvällä asenteella ja ovat halukkaita tekemään yhteistyötä ja auttamaan toisiaan sekä käyttämään omaa asiantuntemustaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Juuti 2016, luku 3). Jaetun johtajuuden rinnalle on noussut termi yhteisöohjautuvuus. Salovaaran (2020, 112-113) mukaan yhteisöohjautuvuus on töiden organisointia ja koordinointia yhdessä. Salovaaran ja Mäkkelin (2021) mukaan yhteistyön onnistumisen edellytys on, että yhteisöohjautuvuus mahdollistuu organisaatiossa ja siinä voidaan tarkastella kaikkia organisaation rakenteita ja toimintoja (Salovaara ym. 2021, 39). Ristikangas M-L., Lönnroth, Ristikangas Victoria ja Ristikangas Vesa (2012) käyttävät käsitettä yhdessäohjautuvuus tiimityön yhteydessä. Heidän

mukaansa enemmän yksilön toimintaan liitettyä itseohjautuvuuden käsitettä on käytetty kuvaamaan myös tiimien ja koko organisaation toimintaa, mutta heidän mukaansa tiimityöhön tarvitaan oma käsite. Tiimin yhdessäohjautuvuutta Ristikangas ym. kuvailevat näin. ”Yhdessäohjautuvuus on tiimin yhteisen työn tekemistä ja siinä yhdessä oppimista. Yhdessäohjautuvan tiimin johtaja ja tiimin jäsenet tekevät, koordinoivat ja analysoivat työtä tiimitavoitteiden suuntaisesti.” (Ristikangas ym. 2021, 72-73.) Kallio nostaa esille jaetun asiantuntijuuden. Sen voi ymmärtää hänen mukaansa asiantuntijaryhmien verkostomaisena yhteistyönä tai yhteistoimintana, jossa kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen (Kallio 2023, 119-120).

Tiimityössä on mahdollisuudet jaettuun johtamiseen, yhdessäohjautumiseen ja jaettuun asiantuntijuuteen. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa tiimityö on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tiimityöskentelyssä nähdään monia positiivisia puolia, joiden ajatellaan tehostavan työskentelyä ja johtavan parempiin tuloksiin. Tiimissä jokaisen osaamista hyödynnetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja tiimityössä tapahtuu ajatusten vaihtoa, yhdessä innovointia, saadaan aikaan laadukkaampia päätöksiä ja työntekijöiden työhön sitoutuminen paranee (Aldrin & Utama 2019, 24; Osei Boakye 2015, 49). Landeo ja Spiererin (2015, 36) mukaan toistuva vuorovaikutus tiimityöskentelyssä johtaa tehokkaampaan työskentelyyn. Tiimityöhön sitoutuminen ja säännöllinen vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken parantavat tutkimusten mukaan työsuorituksia myös niillä, joilla muutoin on ongelmia itsensä johtamisessa ja esim. taipumus viivyttellä työn tekemisessä (Fahn & Hakenes 2017, 25-26).

Tiimityöskentelyn, erilaisten yhteistyömuotojen ja yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen eivät ole poistaneet johtajan tarvetta. Johtajalta ja johtamiselta kaivataan kuitenkin eri asioita kuin aiemmin. Modernilta johtajalta vaaditaan uudenlaista asennetta työhönsä. Johtajan tai esihenkilön rooli ei enää ole jakaa työtehtäviä ja valvoa työsuorituksia, vaan hänen on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden motivointiin ja oppimiseen (Vesso & Alas 2016). Johtamista ja siinä onnistumista tarkastellaan enemmän sen kautta, miten johtaja vaikuttaa johdettaviinsa esimerkiksi tiiminsä jäseniin ja miten hyviä tuloksia he yhdessä tuottavat. Johtaja on työntekijöiden työn mahdollistaja, ystävällisen ilmapiirin luoja ja hänen on kyettävä tekemään yhteistyötä tiimissä. Tässä tehtävässä johtajalta vaaditaan tunneälyä, sosiaalisia taitoja ja hänen on kyettävä mukauttamaan toimintaansa erilaisissa tilanteissa ja olosuhteissa. (Raisiene 2014, 179-181.) Johtajien ja esihenkilöiden rooli vaatii enemmän osaamista ihmisten johtamisesta ja voidaan ajatella, että valmentava esihenkilötyö on nykyaikaiselta johtajalta odotettu perustaito (Fejzic-Ahbabovic & Kurtic & Sunje 2022, 377).

Tämän päivän nuorilla on omat odotuksensa ja toiveensa tulevaisuudelle. Sosiaali- ja terveysministeriö toteutti hallituskaudella 2019-2023, TYÖ 2030 työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman yhteistyössä monien eri yhteiskunnallisten tahojen mm. Opetushallituksen, SITRA:n, Työterveyslaitoksen ja kaikkien työmarkkinakeskusjärjestöjen kanssa (TYÖ 2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, STM 2023). Yhtenä osana TYÖ 2030 kehittämisohjelmaa

Frankly Partners teki tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää nuorten suhtautumista johtamiseen ja johtajuuteen. Osana tutkimusta tehtiin 16-29-vuotiaille nuorille joulukuussa 2021 kysely otsikolla ”Nuoret ja johtajuus”. Tutkimuksen mukaan nuorten mielestä tärkeintä on rakentaa parempi tulevaisuus ja se tapahtuu heidän mielestään hyvän johtamisen kautta. Heidän mielestään johtaja on olemassa työntekijöitä varten. Hyvä ja ihmisläheinen johtaja osaa luoda hyvää yhteishenkeä, kuunnella ja arvostaa työntekijöitä. Hyvä johtaja toimii esimerkiksi, on helposti lähestyttävä ja reilu. Hyvä johtaja on inspiroiva, näyttää suuntaa ja luo visiioita. Johtajan tulee lisäksi osata perustella päätökset faktoihin perustuen. (Frankly Partners, 2022, 18-23)

Nuorten aikuisten mielipiteitä johtamisesta selvitettiin myös 2022, jolloin Nuorkauppakamari ry teki yhteistyössä TYÖ 2030 kehittämissuunnitelman ja Työterveyslaitoksen kanssa kyselyn Nuorkauppakamarin jäsenille. Nuorkauppakamarin maaliskuussa 2023 julkaiseman Johtajuusbarometrin mukaan yksi kyselystä nousseista teemoista oli huomisen johtajuus. Huomisen johtajuudessa korostuivat ennakointi ja muutoksiin valmistautuminen. Huomisen johtaja on vastuullinen, ihmisläheinen, empaattinen ja osaa johtaa eri-ikäisiä ja eri kulttuuritaustasta tulevia ihmisiä. Hänellä on tunneälyä ja rohkeutta toimia. Huomisen johtaja tukee ja mahdollistaa. Hän tekee yhteistyötä ja kykenee jakamaan päätöksentekovastuuta muille. (Mäkelä, Kangas & Lehtonen & Männistö & Havukainen & Filpus & Grommo-Hukkanen, 2022, 39-40.)

Yksi johtajuusbarometrin tuloksista esille noussut teema oli vastuullisuus. Vastuullisuus nähdään laajana kokonaisuutena, jossa huomioidaan toiminnan taloudellinen, eettinen ja sosiaalinen kestävyys. (Mäkelä ym. 2022, 15.) Vastuullisuus ulottuu organisaation asiakkaisiin ja kaikkiin toimintaan osallistuviin. Nykyisten sukupolvien huomioimisen lisäksi tulee pohtia myös tulevien sukupolvien taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia (Kallio 2023, 15). Vastuullisessa johtamisessa kyetään näkemään ja huomioimaan asioita pitkällä tähtäimellä ja pyritään löytämään organisaatiolle kestäviä ratkaisuja, joilla voidaan vastata paikallisiin, alueellisiin ja maailmanlaajuisiin haasteisiin (Leal Wilho & Eustachio & Caldana & Will & Lange Salvia & Rampasso & Anholon & Platje & Kovaleva 2020, 12). Vastuullisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuvat mm. monimuotoisuuden edistäminen, työn joustavuus, palkkauksen tasa-arvoisuus ja ympäristömyönteisten asenteiden vaaliminen. Tutkimuksissa on todettu, että näiden asioiden huomioiminen vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Lulewicz-Sas & Kinowska & Fryczyńska 2022, 73.)

Monessa nykyajan ja tulevaisuuden laajoissa, monimutkaisissa haasteissa tarvitaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja niiden välisiä kytköksiä. Johtaja tarvitsee edellä kuvattua systeemisen ajattelun taitoja. Ristikangas ja Rinne kuvaavat systeemisen ajattelun olevan kokonaisvaltainen tapa hahmottaa erilaiset järjestelmät ja niiden väliset yhteydet. Tärkeitä havainnoinnin kohteita ovat kaikenlainen toiminta kuten vuorovaikutus, suhteet ja toimintamallien muutokset. (Ristikangas & Rinne 2018, 10.) Myös Kallio (2023) korostaa toimintaa ja sen

johtamisen merkitystä. Yksittäisten tekijöiden ja asioiden sijaan johtajan tulisi Kallion mukaan kiinnittää huomionsa systeemiseen kokonaisuuteen, toiminnan laatuun, tavoitteisiin ja kehittymiseen. (Kallio 2023, 21, 90, 110.)

Yritykset ja organisaatio tarvitsevat kokonaisuusien hahmottamisessa ja toiminnan ohjaamisessa tietoa. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen ovat moderniin johtamiseen yhdistettyjä käsitteitä. Tietojohtamisella tarkoitetaan tarvittavan tiedon suunnitelmallista keräämistä, varastointia ja tiedonsiirtoa organisaation eri tasoilla työskentelevien ihmisten ja ryhmien tai toisen organisaation hyödynnettäväksi (Deeksha & Rani 2023, 37). Tiedolla johtaminen eli tiedon tehokas hyödyntäminen esimerkiksi päätöksenteon tukena antavat organisaatiolle kilpailuetua (Deeksha ym. 2023, 38; Listenmaa 2023, 47). Listenmaan (2023, 51) mukaan kokonaisvaltainen tiedolla johtaminen saavutetaan, kun systemaattisesti kerätty ja mallinnettu tieto yhdistetään valmentavaan johtamisotteeseen ja kokeilevaan kulttuuriin.

4 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtaminen on ollut hyvin suosittua nykypäivän yrityksissä ja organisaatioissa. Valmentavan johtamisen alkuhistoria voidaan jäljittää eri lähteitten mukaan 1930 - tai 1950 - luvulle. Mistään uudesta johtamisen ilmiöstä tai trendistä ei siis ole kyse. Valmentavaa johtamista on pidetty hyvänä johtamiskäytäntönä monimutkaistuvassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa yritysten on varmistettava menestymisensä nyt ja tulevaisuudessa (Bond & Seneque 2013, 68). Myös tiimityön lisääntymisen voidaan katsoa vaikuttaneen valmentavan johtamisen suosioon. Mielikuvissa valmentavan johtamisen käsite liittyy vahvasti tiimin johtamiseen.

Valmentavan johtamisen juuret ovat coachingissa. Coaching eli valmentaminen on saanut vaikutteita monilta eri tieteenaloilta kuten esim. psykologiasta ja kasvatustieteestä (Uutela 2019, 14). Raportteja organisaatioiden esihenkilöiden antamasta valmennuksesta työntekijöille löytyy jo vuodesta 1937 lähtien (Grant & Zecon 2004, 2). Johtamiskirjallisuuteen coaching käsite siirtyi urheilusta Yhdysvalloissa 1950-luvulla (Evered & Selman 1989, 21). 1980-luvulla coachingia hyödynnettiin ylimmän johdon kouluttamisessa ja laajemmin johtamiskirjallisuuteen coaching ilmestyi 1990-luvulla (Maltbia 2014, 168). Vuonna 1989 Evered ja Selman (1989, 16) esittivät, että johtajan tulisi olla valmentaja (*manager as coach*), ja valmentamisen tulisi olla johtamisen ydintoimintaa organisaatiossa.

Vuonna 1999 Ellinger ja Bostrom hahmottelivat kaksi valmentavan johtamisen käyttäytymisklusteria. Voimaannuttava (*empowering cluster*) johtaja kannustaa työntekijöitä ottamaan enemmän henkilökohtaista vastuuta työstään ja päätöksistä. Hän siirtää valtaa työntekijöille, ei anna valmiita vastauksia ja tukee antamalla työssä tarvittavia resursseja. Fasilitoiva (*facilitating cluster*) johtaja mahdollistaa työntekijän oppimisen ja kehittymisen. Hän luo oppimistilaisuuksia ja mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Fasilitoiva johtaja auttaa näkemään asioita laajemmin ja eri näkökulmista. (Ellinger & Bostrom 1999, 758-765.)

Vuosikymmenten kuluessa valmentavan johtamisen käsitekenttää ja käytänteitä on pyritty selventämään ja luokittelemaan. Keskustelua on herättänyt myös, kenen suorittamana valmennus on tuloksellista ja organisaation näkökulmasta tarkoituksenmukaista. Organisaatioille ulkopuolisen valmentajan palkkaaminen on sijoitus, josta halutaan tulosta (Carvalho C. & Kurian & Carvalho S. & Carvalho F.K. 2023, 296).

4.1 Näkökulmia valmentavaan johtamiseen

Valmentavaa johtamista, sen tehokkuutta, käytäntöjä ja menetelmiä on tutkittu paljon. Suuresta kiinnostuksesta ja tutkimustyöstä huolimatta, valmentavalla johtamisella ei ole mitään yhteisesti hyväksyttyä, yksiselitteistä määritelmää. Valmentavasta johtamisesta voidaan nostaa esille erilaisia näkökulmia ja painotuksia. Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää

yksilöiden, tiimien sekä erilaisten yritysten ja organisaatioiden henkilöstön johtamisessa. Työsuorituksia, oppimista, muutosta ja kehittymistä voidaan johtaa valmentavalla johtamistyyllillä. Valmentavan johtamisen tavoitteena yleisesti ottaen on saavuttaa positiivinen muutos tai päämäärä. Yksilö, tiimi, organisaatio saavuttaa tavoitteitaan, kehittyy ja onnistuu.

Ellingerin ja Sewonin (2014) mukaan valmennusta pidetään yleisimmin prosessina tai toimintana, jonka tavoitteena on kehittyminen ja suorituksen parantaminen. Henkilöstöresurssien johtamisen näkökulmasta katsottuna valmentaminen voi olla johtajien päivittäiseen työhön liittyvää työntekijöiden kehittymistä tukevaa ja oppimista helpottavaa toimintaa tai valmentaminen voi olla myös muodollinen ja etukäteen sovittu prosessi. (Ellinger & Sewon 2014, 130-131.)

Tutkijoiden Fejzic-Ahbabovic ym. (2022) mukaan on olemassa yleinen yhteisymmärrys valmentavan johtamisen (*managerial coaching*) tehokkuudesta oppimisen helpottamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa, vaikka valmentavasta johtamisesta ei olekaan yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Sen sijaan näkemykset eroavat siinä, minkälaisilla painoituksilla valmennusprosessissa saavutetaan hyviä tuloksia. Toiset painottavat enemmän suhteiden luomisen tärkeyttä ja fasilitointia. Toiset puolestaan tavoitteiden asettamista ja palautteen antamisen merkitystä. (Fejzic-Ahbabovic ym. 2022, 378.) Toiset tutkijat tarkastelevat valmentavaa johtamista enemmän tuloksen ja taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta. Dolot (2017, 79) mukaan valmentamisella tarkoitetaan työntekijöiden ja heidän esimiestensä välistä vuoropuhelua tuottavassa ja tuloshakuisessa yhteydessä.

Tutkijat Ali M., Orangzab, Raza ja Ali W. (2018) toteavat, että valmennusta organisaatiossa on kahdenlaista. Toisessa valmennus kohdistuu organisaation johtoon ja silloin valmentajana toimii yleensä ulkopuolinen valmentaja (coach) ja toisessa mallissa työntekijät saavat valmennusta esimiehiltään. (Ali M. ym. 2018, 254.) Uutela (2019) käyttää termiä coaching, kun hän tarkoittaa organisaation ulkopuolisen tahon tuottamaan valmennusta. Valmentava esimiestyö on organisaation omien esimiesten toteuttamaa johtamista, jossa hyödynnetään valmennuksellisia työmenetelmiä. (Uutela 2019, 14.) McCarthy ja Milner (2013, 769) puolestaan toteavat, että valmentavat esimiehet ovat esimiehiä, jotka valmentavat työntekijöitä työympäristössä.

Valmentava johtaminen voidaan nähdä myös laajemmin koko organisaation toimintatapana tai johtamisfilosofiana. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 13) mukaan valmentava johtaminen on laajempi johtajuuden käsite, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön, vaan on enemmänkin ajattelu- ja toimintatapa. Valmentava johtaminen ei ole sidoksissa mihinkään johtamisteoriaan vaan on enemmän johtajan tyyli tai tapa toimia ja vaikuttaa johdettaviinsa (Ristikangas ym. 2021, 14; Uutela 2019, 21). Ladyshevsky (2009, 302) näkee valmentavan johtamisen olevan osa organisaation kokonaisvaltaista kehitys- ja tulosjohtamisfilosofiaa. Sobackin (2021)

mukaan valmentava johtaminen pyrkii kehittämään johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voimaa tarvitaan kykyyn toimia itsenäisesti, päämäärätietoisesti ja joustavasti. Viisautta on kyky johtaa itseään erilaisissa, muuttuvissa tilanteissa ja organisaation kokonaisuus, syy-seuraussuhteet huomioiden ja tulevaisuuteen katsoen. Myötätuntoa tarvitaan oman itsensä ja ympärillä olevien ihmisten arvostavassa ja inhimillisessä kohtaamisessa. Näiden ominaisuuksien; voiman, viisauden ja myötätunnon vahvistaminen kehittää Sobackin mukaan johtajuutta kaikissa. (Soback 2021, 57-58.)

Tässä opinnäytetyössä valmentava johtaminen, valmentava johtamistyyli, valmentava esihenkilötyö tai esihenkilön valmentava työote käsitteillä tarkoitetaan esihenkilön tapaa tai tyyliä johtaa tiimiään ja alaisiaan valmentavavilla menetelmillä työympäristössä. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä hyviä tuloksia valmentavalla johtamisella voidaan saavuttaa sekä minkälaisia valmiuksia valmentavalla esihenkilöllä tulisi olla.

4.2 Valmentavan johtamisen hyötyjä

Nykyajan organisaatiossa johtamisen fokus on ihmisten johtamisessa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Johtamiseen panostetaan ja nähdään, että valmentavan johtamisen avulla organisaatioiden on mahdollisuus saavuttaa tavoitteita. Valmentavan esihenkilötyön avulla tavoitellaan samanaikaisesti sekä hyviä taloudellisia tuloksia että hyvää työilmapiiriä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Monissa tutkimuksissa valmentavalla johtamisella ja esihenkilötyöllä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia yritysten ja organisaatioiden työntekijöihin kuten esimerkiksi työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työsuorituksiin.

Valmentava esihenkilötyö voi olla organisaation tehokas strategia, jonka avulla kehitetään työntekijöiden työsuorituksia ja koko organisaation toimintaa sekä parannetaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tämän valitun strategian kautta organisaatiolla on mahdollisuus luoda vakautta ja samalla myös kilpailuetua jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Fejzic - Ahbabovic ym. 2022, 388.) Organisaation tavoitteita on mahdollista saavuttaa nopeammin, koska valmentavalla johtamisella työn tekemisen tehokkuus kasvaa. Kommunikaatio paranee ja saadaan ratkaistua ongelmia nopeammin. Yhteistyö ja toisten arvostaminen lisääntyvät. (Aldrin & Utama 2019, 28.) Valmentava johtamisella voidaan vahvistaa organisaation positiivista imagoa, mikä helpottaa sopivien työntekijöiden löytämistä. Vaikutus ulottuu jo olemassa oleviin työntekijöihin, joiden halukkuus pysyä organisaatiossa kasvaa. Positiivinen imago luonnollisesti lisää potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa ja vahvistaa olemassa olevia asiakassuhteita. (Dolot 2017, 95.)

Bakker (2011) on tutkinut työhön sitoutumista ja sen merkitystä työntekijöiden työsuorituksiin. Hänen mukaansa sitoutuneet työntekijät tuntevat olevansa energisiä ja omistautuvat työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöiden työhön sitoutumista voidaan Bakkerin mukaan vahvistaa esihenkilötyöllä. Työpäivien aikana tärkeitä sitoutumista

vahvistavia resursseja ovat hänen mukaansa erityisesti valmentava esihenkilö ja hyvä työilmapiiri (Bakker 2011, 267-268.) Valmentavalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden autonomian ja pystyvyyden tunnetta sekä työssä viihtymistä (Moen & Federici 2012, 70-71).

Valmentava johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioonsa, mikä puolestaan vahvistaa heidän keskittymistään työhön ja halua suoriutua työstään paremmin (Ribeiro & Nguyen & Duarte & Torres de Oliveira & Faustino 2021, 2173-2174; Fejzic - Ahbabovic ym. 2022, 386-387; Ali M. ym. 2018, 272-273). Suomalainen tutkija Marja Pajuoja (2020, 47-48) on tutkinut valmentavan esihenkilötyön vaikutuksia työntekijöiden innovaatiokäyttäytymiseen, ja myös hänen tutkimuksessaan valmentavan esihenkilötyön kautta työntekijöiden sitoutuminen työhönsä vahvisti työmotivaatiota ja innovatiivista työkäyttäytymistä.

Tiimien johtamisessa valmentavalla esihenkilötyöllä on tutkimuksissa havaittu positiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan ja työsuorituksiin. Esihenkilön valmentavalla johtamistyyllillä voidaan rohkaista tiimin jäseniä jakamaan ideoitaan ja edistää sekä henkilökohtaista että ammatillista viestintää. Tiimin jäsenet kokevat tulevansa kuulluksi ja tämä lisää tavoitteellista työntekoa kohti päämääriä. Samalla esihenkilön ja tiimin jäsenten välinen suhde vahvistuu, mikä edistää työhön ja organisaatioon sitoutumista (Yates & Scott 2019, 29.)

Esihenkilöiden ja alaisten välinen suhde näyttäisi olevan tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan valmentavan esihenkilötyön positiivisten vaikutusten syntymistä. Valmentava ote esihenkilötyössä vahvistaa hyvää johtaja- alaisuutta, mikä puolestaan lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista ja näin ollen parantaa työsuorituksia (Ali ym. 2018, 272). Suomalaiset tutkijat Tanskanen, Mäkelä ja Viitala (2018) tekivät tutkimuksen valmentavan johtamisen vaikutuksista johtaja-alaisuuteeseen sekä työsuorituksiin. Heidän tutkimuksensa vahvisti näyttöä johtamisesta työresurssina. Tutkimuksen mukaan valmentava esihenkilötyö parantaa erityisesti tiimin tai yksikön suorituksia. Yksilöiden työsuoritusten paraneminen ja työhön sitoutuminen ovat enemmän kytköksissä hyvään johtaja-alaisuuteeseen, jonka laatuun heidän mukaansa liittyy paljon muitakin tekijöitä kuin valmentava esihenkilötyö. (Tanskanen ym. 2018, 22-23.)

Coimbra ja Proenca (2022) tutkimus vahvistaa valmentavan esihenkilötyön olevan johtamisen voimavara, jonka avulla saatiin tuloksia parannettua. Heidän tutkimuksensa kohdistui myyntityötä tekevään yritykseen. Valmentava esihenkilötyö mahdollisti työntekijöille työhön liittyvien paineiden ja osaamiseen liittyvän epävarmuuden käsittelyn sekä kehitti heidän ammattaitoaan. Myyntitaidot ja asiakaslähtöisyys paranivat, jolloin myös myyntityön tulokset kasvoivat. (Coimbra ym. 2022, luku 5.)

Tutkijat Hsu, Chun-Yang, Pi-Hui ja Ching-Wei (2019) tutkivat valmentavan johtamisen vaikutusta työntekijöiden psykologiseen pääomaan ja minkälainen yhteys sen kasvulla on työsuorituksiin ja työhön sitoutumiseen. Psykologisen pääoman tutkijat määrittelevät olevan hyvät itseohjautuvuuden taidot, optimismi ja resilienssi. Tutkimus vahvisti hypoteesin, että

valmentava esihenkilötyö kasvattaa työntekijöiden psykologista pääomaan. Tästä positiivisena seurauksena on, että työntekijät sitoutuvat tiimensä vahvemmin ja heidän työsuorituksensa paranevat. (Hsu ym. 2019, 119-120.)

Monet tutkimukset näyttävät vahvistavan, että valmentava johtaminen on organisaation tarjoama tuki henkilöstölle. Tukea kuvaillaan johtamisen voimavarana tai työressurssina, jonka avulla sekä parannetaan työsuorituksia että pyritään luomaan hyvää ilmapiiriä ja kasvattamaan työhyvinvointia. Työterveyslaitos kuvailee organisaation tuen muodostuvan osallistavista ja arvostavista johtamiskäytännöistä kaikilla organisaation tasoilla (Työterveyslaitos 2024). Valmentava johtamistyyli sopii hyvin tähän kuvaukseen ja tarjoaa organisaatiolle hyvät mahdollisuudet työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kasvattamiseen. Hyvinvoiva, työssään viihtyvä työntekijä sitoutuu sekä organisaatioon että työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimustulosten valossa valmentava johtaminen on organisaatiolle mahdollisuus vahvistaa imagoa, parantaa työntekijöiden osaamista ja työkykyä monella tavalla sekä sitouttaa heitä työn tavoitteisiin ja organisaatioon. Positiivisten vaikutusten aikaan saaminen ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä. Valmentava johtamistyyli lataa suuria odotuksia organisaation johtamiskäytänteille sekä esihenkilöiden ja johtajien valmennustaidoille.

4.3 Valmentavan esihenkilön rooli ja valmennustaidot

Työskentely valmentavana esihenkilönä suhteessa alaisiin on vaativa työtehtävä, jossa tarvitaan paljon erilaista osaamista. Useat tutkijat pitävät valmentavan esihenkilön roolia haastavana, koska esihenkilö voi joutua toimimaan työympäristössä monenlaisissa, erilaisissa rooleissa ja hänellä voi olla paljon muitakin vastuita (McCarthy ym. 2013, 775-766; Mutaneu & Ritja 2018, 304; Beattie & Kim & Hagen & Egan & Ellinger & Hamlin 2014, 190.) Esihenkilön ja työssä on mukana paljon jännitteitä ja eri toimijoiden heihin kohdistamia usein ristiriitaisia odotuksia (Mäki 2017, 6, 9). Toisaalta nähdään myös, että esihenkilön on mahdollista toteuttaa valmennusta päivittäin arjen työnsä yhteydessä ja hyödyntää erilaisia tilanteita työntekijöiden kanssa (McCarthy ym. 2013, 768; Grant & Hartley, 2013, 102). Työntekijällä ja esihenkilöllä on mahdollisuus pitkäkestoisessa ja jatkuvassa valmennussuhteessa luoda hyvä ja luottamuksellinen suhde keskenään (Albarracin 2019, 51). Uutelan (2019) tutkimuksen mukaan esihenkilön läsnäolo työntekijöiden arjessa on ensiarvoisen tärkeää valmentavalle esihenkilölle. Esihenkilön on silloin mahdollista muodostaa itselleen kokonaiskäsitys työntekijöiden arjen työstä ja heidän vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan. (Uutela 2019, 144.)

Valmentavan esihenkilön valmennustaitoja voidaan tarkastella sekä johtajan toiminnan ja käyttäytymisen kautta että tietynä valmentavan johtamisen taitokokonaisuutena (Sihle & Yalezo & Mutambara 2022, 20011). Valmentavassa esihenkilötyössä korostuvat monet

ihmissuhdetaidot kuten viestintä- ja vuorovaikutustaidot, aito kiinnostus työskennellä ja tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa, olla valmis auttamaan ja tukemaan. Tarvitaan myös tietoa ja ymmärrystä oppimisesta ja ryhmädynamiikasta sekä valmentavan johtamisen käytänteistä.

Tutkijat Ellinger, Beattie ja Hamlin (2007) pitävät tärkeänä, että valmentavalla esihenkilöllä on tutkittua tietoa myös tehottomista valmennuskäytännöistä. Näitä heidän tutkimustensa mukaan ovat liian kontrolloiva ja itsevaltainen johtaminen sekä puutteellinen viestintä, sopimaton käytös ja puutteellinen lähestymistapa valmentavaan johtamiseen, josta esimerkkinä he mainitsevat, ettei työntekijöiden kanssa vietetty tarpeeksi aikaa. (Ellinger ym. 2007, 240-251.)

Valmentavassa johtamisessa korostuu vahvasti esihenkilön asenne omaan rooliinsa suhteessa alaisiin ja minkälainen ihmiskäsitys hänellä on. Lehdon (2017, 3) mukaan valmentavassa johtamisessa tarvitaan positiivista asennetta ihmisiin ja optimistista tulevaisuudenkuvaa. Valmentavan esihenkilön tulee olla ihmiskeskeinen ja arvostaa ihmisiä enemmän kuin työtehtäviä. Hänen pitää myös pystyä hyväksymään epä tietoisuutta ja epävarmuutta sekä olla avoin uusille ajatuksille, ideoille ja näkökulmille. (Mutaneu ym.2018, 306.) Empaattisuus, erilaisuuden hyväksyminen, kärsivällisyys ja joustavuus ovat valmentavan esihenkilön taitoja (Ribeiro ym. 2021, 2175). Valmentavan esihenkilön on oltava kiinnostunut alaisistaan, kyettävä rakentamaan luottamukseen perustuva suhde ja tarvittaessa puolustettava alaisiaan (Ladyshevsky, 2009, 295-296). On kyettävä luomaan suhde, jossa työntekijä voi luottaa siihen, että hän voi tarvittaessa kysyä esihenkilöltään mitä vaan pelkäämättä, että hänet nolataan (Mosca, Fazzari, Buzza 2010, 123).

Valmentavan esihenkilön rooli on tukea, auttaa, mahdollistaa ja osallistaa työntekijöitä. Valmentavan johtajan tulee auttaa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa, luoda mahdollisuuksia tiedon ja kokemusten jakamiseen sekä yhteiseen keskusteluun ja suunnitteluun (Steelman & Wolfeld 2016, 42; Landeo ym. 2015, 36). Yhteisten keskustelujen kautta mahdollistuu uusien ideoiden ja ratkaisujen löytäminen. Esihenkilöllä on myös keskusteluissa tilaisuus itse saada tietoa työntekijöiden näkemyksistä myös mahdollisista virheellisistä tiedoista ja huhuista.

Valmennustekniikoiden käyttäminen tukee ja tehostaa tiimityöskentelyä. Valmennuksella voidaan parantaa viestintää, auttaa yhteisten tavoitteiden hahmottamisessa ja kohdentamisessa sekä niihin sitoutumisessa. Tiimin ongelmaratkaisutaidot kehittyvät. (Yates ym. 2019, 29.) Tärkeää on huomata, että valmentamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti myös ryhmädynamiikkaan ja ryhmän jäsenten välisiin ihmissuhteisiin (Aldrin ym. 2019, 28; Woodhead 2011, 114). Toimivat ja luottamukselliset suhteet työpaikalla kaikkien sen jäsenten kesken helpottavat myös ongelmatilanteiden selvittämistä ja ratkaisemista.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot korostuvat valmentavan esihenkilön työssä monella tavalla. Valmentavan esihenkilön on osattava viestiä selkeästi yhteisistä päämääristä ja hänen on osattava kuunnella muiden näkemyksiä. Lisäksi valmentavan esihenkilön tulisi kyetä tarkkailemaan ja tulkitsemaan erilaisia vuorovaikutustilanteita (Jones & Napiersky & Lyubovnikova 2019, 75). Esihenkilön on osattava viritellä keskustelua alaisten kanssa, miten tavoitteisiin päästään ja miten eteen tulevia ongelmia voidaan ratkaista (Ladyshewsky 2009, 296-297). Kyseenalaistamisen ja kysymysten esittämisen taidot ovat tärkeitä valmentavalle esihenkilölle. Esihenkilön on kyettävä esittämään kysymyksiä, joiden avulla hän lisää työntekijöiden ymmärrystä ja avaa erilaisia näkökulmia. Esihenkilön on osattava kehittää työntekijöiden kriittisen ajattelun taitoa ja kykyä ongelmanratkaisuun. (Sihle ym. 2022, 20012.) Esihenkilö ei saa heti tarjota ratkaisua ongelmaan. Yhteisessä keskustelussa ja aidossa vuoropuhelussa saavutettu ratkaisu tai päätös tuntuu usein parhaalta, joten siihen myös sitoudutaan helpommin. (McCarthy ym. 2013, 771; Dolot 2017, 91.)

Työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa aito dialogisuus on tärkeää. Työntekijöille täytyy välittyä tunne, että esihenkilö kuuntelee heitä. Esihenkilöllä tulee olla taito pysähtyä asioiden äärelle ja kuunnella työntekijöiden näkemyksiä ja huolenaiheita.

Tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta parantaa heidän työsuoritustaan. Kuunteleminen voi myös helpottaa työntekijän kokemaa kuormitusta työssä. Esihenkilön kuuntelutaidoilla saattaa olla positiivista vaikutusta työntekijöiden puhekäyttäytymiseen. Näillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. (Lloyd & Boer & Keller & Voepel 2015, 518-519.)

Esihenkilö tarvitsee viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan myös palautteen antamisessa. Tutkijat pitävät valmentavassa johtamisessa tärkeänä valmennusmenetelmänä palautteen antamista. Palautteen avulla esihenkilö voi auttaa työntekijää toimintansa suunnittelemisessa ja suuntaamisessa kohti päämääriä. Palautteen antaminen tulisikin nähdä enemmän tiedon antamisena kuin työntekijän arviointina. Esihenkilön tulisi viestiä selkeästi odotuksista ja antaa rakentavaa palautetta, jossa on tietoa, miten työskentelyä voisi parantaa. Palautteen tulisi kannustaa työntekijää itse arvioimaan omaa toimintaansa ja käyttämään saamaansa palautetta oman toimintansa ja työsuorituksensa kehittämiseen. (Steelman ym. 2018, 42-44.)

Esihenkilön ajatusmallit ja asenne vaikuttavat hänen toimintaansa. Valmentavassa esihenkilötyössä esihenkilön kasvun asenne on merkittävässä osassa (Fejzic-Ahbabovic ym. 2022, 380). Kasvun asenteen omaava henkilö uskoo, että ihminen voi kehittää itseään ja oppia uusia asioita. Sinnikkyys ja työnteko ovat työkaluja oppimisessa. Takaiskujen koetaan kuuluvan osana oppimisprosessiin. Sinnikkyyttä tavoitteiden saavuttamiseksi on tällöin helppo ylläpitää. Kiinteän asteen omaava henkilö näkee helposti, että oppimisessa tarvittava ponnistelu ja takaiskut ovat merkki alhaisista kyvyistä omaksua uusia asioita. Tällaisessa tilanteessa ihminen

helposti luovuttaa, eikä jaksakaan ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi (Dweck & Yeager 2019, 481-483.) Kasvun asenteen omaava esihenkilö näkee työntekijöissä mahdollisuudet kehittyä ja menestyä työssään. Tällöin hän kykenee paremmin ohjaamaan, auttamaan, kannustamaan ja inspiroimaan työntekijöitä kehittymään. Tällä on positiivinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen. Myös työntekijän kasvun asenteella on merkitystä työntekijän menestymiselle ja työhyvinvoinnille. Työntekijöiden kasvun asenteen kehittämiseen panostaminen kannattaa, koska se lisää työssä viihtymistä ja sitoutumista organisaatioon. (Fejzic- Ahbabovic ym. 2022, 387-388.)

Oman roolin valmentavana esihenkilönä ymmärtäminen ja valmennustaitojen omaksuminen ei ole helppo eikä nopea prosessi. Toisille valmentava työote on helpompaa ja he kokevat valmentavan johtajan roolin itselleen luontaisena, mutta toiset tarvitsevat enemmän aikaa ja koulutusta (Mosca ym. 2010, 126). Valmentavan esihenkilön taitojen oppiminen vaatii aikaa ja itsereflektiotaitoja. Ristikankaan ym. (2021) mukaan esihenkilön toiminnan muuttuminen vaatii tietoisia päätöksiä ja valintoja (Ristikangas ym. 2021, 52). Esihenkilön on tarkasteltava omaa toimintaansa ja opittava omista onnistumisistaan ja virheistään. Valmentava esihenkilö ei varmasti myöskään koskaan ole täysin valmis, vaan tiedot ja taidot kehittyvät jatkuvasti.

Valmentava esihenkilö tarvitsee työssään ja siinä kehittymisessä organisaationsa tukea. Tutkijat suosittelevat, että esihenkilöt saavat tarvitsemaansa koulutusta valmennustaitojensa vahvistamiseksi. Koulutusohjelmien avulla saadaan valmentavaa johtamistyyliä levitettyä koko organisaatioon (Ribeiro ym. 2021, 2175.) Organisaatiossa on kaikkien hyvä olla tietoisia, mitä valmentavan johtaminen tarkoittaa käytännössä ja mihin sillä pyritään (Uutela, 29-30, 137). Lisäksi tarvitaan valmentavaa johtamista ja esihenkilötyötä tukevaa ilmapiiriä. Yksi tapa on suosia kasvun ajattelun luomista koko organisaatioon. Kasvun asennetta suosivassa ympäristössä haasteet nähdään mahdollisuuksina kehittyä ja virheistä ei rangaista vaan niistä opitaan (Dweck ym. 2019, 490). Valmentavaa johtamista tukeva ilmapiiri on tärkeää myös johtajien ja esihenkilöiden hyvinvoinnille (Maseko & van Wyk & Odendaal 2019, 4).

Coetzee, Veldsman ja Odendaal (2023) ehdottavat, että valmentavaan johtamiseen tarvitaan uutta systeemiseen maailmankuvaan perustuvaa strategiaa, jossa yhteisten keskustelujen motiivi ei ole valmiiksi määritelty tavoite vaan se syntyy keskusteluiden kautta (Coetzee ym. 2023, 13). Ristikangas ja Rinne (2018) ehdottavat hallinnan illuusiosta luopumista. Tarvitaan kykyä kestää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä ja antaa muutoksille mahdollisuus. Toiminta kuten vaikuttaminen, aloitteet ja kokeilut ovat kehittymisen edellytyksiä. Toiminnan tuloksia voidaan ihmetellä yhdessä ennen, kun lähdetään etenemään. (Ristikangas ym. 2018, 10.) Tulvaisuuteen valmistautuvassa organisaatiossa valmentava esihenkilö tarvitsee siis myös uusia tietoja, taitoja ja asennetta. Valmentavassa johtamisessa ja esihenkilötyössä tarvitaan uudenlaisia näkemyksiä, joiden avulla organisaatio kykenee vastaamaan jatkuvasti muuttuvan maailman haasteisiin.

5 Kohdeorganisaation kuvaus

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda järjestää ammatillista koulutusta alueensa asukkaille ja elinkeinoelämälle. Keuda tarjoaa myös tutkintoa edeltäviä osaamisen kehittämisen- ja koulutuspalveluita kuten esim. aikuisten perusopetusta ja oppivelvollisten tutkintoon valmistavaa koulutusta. Kansanopistokoulutusta on tarjolla Pekka Halosen akatemiassa, Tuusulassa. Maksullista lisä- ja täydennyskoulutusta työ- ja elinkeinoelämälle tarjoaa Keuda koulutuspalvelut Oy. Keudan omistajakunnat ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. Näiden kuntien alueella Keudalla on 10 toimipistettä. Opiskelijoita on yhteensä n. 12 000 (2022) ja henkilöstöä n. 850 (Keuda 2023a)

Keudan strategiakausi on neljä vuotta ja tämänhetkinen strategia on suunniteltu vuosille 2020-2024. Strategiassa on määritelty Keudan visio, missio eli toiminta-ajatus sekä arvot ja asiakaslupaukset (Keuda 2023b). Uusi strategiatyö seuraavalle nelivuotiskaudelle 2025-2029 on käynnissä.



Kuva 1: Keudan strategia - visio, mission ja arvot

5.1 Organisaation rakenne ja vastualueet

Viimeisin suurempi organisaatiouudistus Keudassa tapahtui vuonna 2020. Syntyi kolme tulosaluetta, Opetus- ja koulutuspalvelut, Työelämäpalvelut ja Yhteiset palvelut. Toimipisteet jaettiin neljään kampukseen ja niissä työskentelevä opetushenkilöstö Opetus- ja koulutuspalveluiden tiimeihin. Tiimeissä oli työskennelty jo aiemminkin ja osa tiimeistä pysyi kokoonpanoltaan samanlaisina uudistuksessa. Toiset tiimit hajosivat ja syntyi uusia asiantuntijatiimejä. Viimeisin organisaation rakenteen uudistaminen tapahtui vuoden 2023 alussa. Toimipisteiden muodostama kampusrakenne säilyi. Niiden lisäksi muotoutui 5 erilaista palvelualueutta. Organisaatiokaavio 1.2.2023 alkaen kuvassa. (Keuda 2023a.)



Kuva 2: Keuda organisaatiokaavio 1.1.2023

Yhtymävaltuusto on kuntayhtymän ylin päättävä toimielin. Kuntayhtymän johtaja toimii yhtymähallituksen alaisuudessa ja johtaa kuntayhtymän operatiivista toimintaa sekä kehittämistyötä. (Keudan hallintosääntö 1.1.2023. pdf.)

Organisaatio on jaettu viiteen palvelualueeseen ja neljään kampukseen. Palvelualueiden tehtävänä on luoda edellytyksiä ja tukea Keudan koulutustoimintaa. Rehtori johtaa Pedagogisen johtamisen palveluita ja vararehtori toimii Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden tukipalveluiden johtajana. Kehitysjohtaja johtaa Kehittymisen palveluita ja operatiivinen johtaja Mahdollistamispalveluita. Kuntayhtymän johtaja on vastuussa Yhtymäjohtamisen palveluista. Palvelualueilla on jakauduttu vastuualueisiin ja tiimeihin, joiden toiminnasta vastaavat päälliköt ja tiimiesihenkilöt. (Keudan hallintosääntö 1.1.2023.pdf.)

Kampukset ovat vastuussa Keudan koulutustoiminnasta ja suurin osa opetushenkilöstöstä työskentelee kampuksille 1-4. Jokaisen kampuksen johdossa on koulutusjohtaja. Koulutusjohtajien alaisuudessa toimivat toimialapäälliköt ja tiimiesihenkilöt. Kampukset muodostuvat Keudan toimipisteistä. Yksi kampus koostuu 2-3 toimipisteestä. Toimipisteissä työskentelevä opetushenkilöstö on jaettu tiimeihin ja heidän lähiesimiehensä toimii tiimiesihenkilö tai toimialapäällikkö. Toimialapäälliköt vastaavat toimipisteidensä toiminnan koordinoinnista ja ovat vastuussa oman toimialueensa tutkinnoista myös yli toimipisterajojen. On tutkintoja, joiden koulutusta tarjotaan useammassa kuin yhdessä toimipisteessä.

Tiimit eri kampuksilla ovat hyvin erilaisia. Tiimien henkilömäärät ja kokoonpanot vaihtelevat. Tiimin jäsenet voivat olla saman opettavan alan edustajia tai tiimi voi koostua eri alojen opettajista ja ohjaajista. Joissain tiimeissä on mukana muitakin kuin opetushenkilöstöä. Näiden ydintiimien lisäksi työtä tehdään erilaisissa muissa tiimikokoonpanoissa esim. Keudan johtoryhmässä, pedagogisessa johtoryhmässä ja kampusten johtoryhmässä. Toimipisteiden

toimialapäälliköt kokoontuvat säännöllisesti yhteisesti tarkastelemaan vastualueidensa toiminnan suunnittelua ja koordinoitua. Kampusten johtotiimit kokoontuvat säännöllisesti kerran kuukaudessa. Kampusten johtotiimissä seurataan tiimien toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Samalla katsotaan koko organisaatiota koskevia ajankohtaisia aiheita esim. Keudan johtoryhmässä päätettyjä yhteisiä linjauksia. Keudassa on parhaillaan menossa strategiakausi 2020-2024. Tälle strategiakaudelle on laadittu kehittämisohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on hyvän johtamisen vahvistaminen. Keudassa on määritelty johtamisen periaatteet:

- Tavoitteellisuus – Johdamme tavoitteellisesti ja systemaattisesti.
- Kehittyminen – Johdamme valmentavalla otteella.
- Vaikuttavuus – Keskitymme perustehtäväämme, priorisoimme ja kohdennamme resurssit.
- Yhteistyö – Toimimme tavoitteellisesti sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa.

(Keuda henkilöstöintra 2024a).

Jokaiseen strategiakauden toimintavuoteen on määritelty kehittämisteemoja, joista yksi liittyy johtamiseen. Vuoden 2023 johtamiseen liittyvät kehittämisteemat olivat yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Tämän vuoden 2024 johtamiseen liittyvä kehittämisteema ja toiminnallinen painopiste on tiedolla johtaminen. (Keuda henkilöstöintra 2024b.)

5.2 Tiimien työskentely

Tiimien toimintaa ohjaavat Keudan strategia ja tulostavoitteet. Toimintakausi on kalenterivuosi. Keudassa toiminnan tulostavoitteita ja budjetin raameja hahmotellaan kaksi vuotta eteenpäin. Toiminnan rahoitusta, tulevia hankintoja ja investointeja pyritään ennakoimaan. Esimerkiksi kuluvan vuoden 2024 alustavaa suunnittelua on tehty vuonna 2022. Tarkempi tiimin budjetti on laadittu syksyllä 2023. Tiimin esihenkilö laatii tiimin budjetin yhteistyössä koulutusjohtajan kanssa. Lisäksi tiimi suunnittelee Keudan strategiasta johdetut toiminnalliset tavoitteet. Uudelle tulevalle vuodelle on ensin ylin johto suunnitellut toiminnalliset painopisteet. Esihenkilöiden johdolla tiimit pohtivat, mitä painopisteet tarkoittavat heidän toiminnassaan. Toiminnalliset tavoitteet nimensä mukaisesti kuvaavat tiimin toimintaa ja mitä kehitettävissä toimenpiteitä tiimit tekevät seuraavan vuoden aikana. Toimenpiteille tehdään myös alustava aikataulu ja määritellään vastuuhenkilöt. Tiimi seuraa sekä tulostavoitteiden että toiminnallisten tavoitteiden toteutumista säännöllisesti.

Keudassa on rakenteita, jotka ohjaavat tiimien työskentelyä, toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden seuranta. Nämä ovat yhteisiä kokoontumisia, jotka on aikataulutettu kalenterivuodelle.

Onnistumiskeskustelut käydään kahdesti vuodessa, loka- marraskuussa ja touko-kesäkuussa. ”Onnistumiskeskustelu on Keudan ryhmäkehityskeskustelukäytänne, jossa Keudan strategia, arvot, talousarvion mittaritavoitteet ja toiminnalliset tavoitteet sidotaan osaksi jokaisen tiimin arkitoimintaa.” (Keuda henkilöstöintra 2024c.) Onnistumiskeskustelussa, esihenkilön johdolla, tiimi tarkastelee toimintansa onnistumista, tavoitteiden toteutumista ja kehittämistarpeita. Yhteisessä keskustelussa on mahdollisuus jakaa kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä. Keskustelussa on tärkeitä löytää tiimin vaikutuspiirissä olevia, toiminnan onnistumisen ja työskentelyn oikean suuntaamisen kannalta tärkeitä ratkaisuja ja toimenpiteitä. Yhteinen keskustelu ja päätöksenteko sitouttaa sovittuihin päätöksiin ja tavoitteisiin. Keskustelut dokumentoidaan yhteisten ohjeiden mukaisesti. Onnistumiskeskustelun pitämiseen on ohjeistusta henkilöstöintrassa ja myös koulutuksia on ollut saatavana.

Henkilöstökysely tehdään Keudassa vuosittain syksyllä. Sen tuloksia tarkastellaan seuraavan vuoden alussa maaliskuun loppuun mennessä. Kyselyn tuloksia voidaan vertailla edellisiin vuosiin, koska kyselyn sisältö ja rakenne on pysynyt samanlaisena. ”Henkilöstötutkimuksella saadaan esiin henkilöstön omistautuneisuuden ja innostuneisuuden taso sekä niihin yhteydessä olevat tekijät ihmisten oman työn, yksiköiden toimivuuden, kuin myös koko organisaation toiminnan näkökulmista.” (Keuda henkilöstöintra 2024d.) Keudan kokonaistuloksia käsitellään esihenkilöfoorumissa ja ne esitellään koko henkilöstölle henkilöstöinfossa. Jokainen tiimi käy yhdessä läpi omat tiimikohtaiset tuloksensa. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus keskustella ja tuoda esille omia näkemyksiään tuloksista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. Tiimi pyrkii löytämään tulosten pohjalta toimintansa vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita. Keskusteluiden kautta tiimi valitsee ne alueet, joita edelleen vahvistetaan tai joita lähdetään kehittämään. Näille mietitään myös tarvittavat toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Esihenkilö vie tiimin suunnitelman henkilöstökyselyn toteuttajan järjestelmään, jossa myös tiimin tulokset ovat.

Syksyisin tiimit tekevät tarkempia suunnitelmia tulevalle vuodelle. Suunnitteluun kuuluu opintotarjonnan laatiminen ja töiden jakaminen. Syksyllä tehdään tiimin budjetti, joka kietoutuu tähän suunnitteluun ja antaa sille raamit. Koulutussuunnittelussa tapahtuu alojen opetustarjonnan ja lukujärjestysten suunnittelu. Koulutussuunnittelulle on lukujärjestysten osalta tarkempi aikataulu. Opetushenkilöstöä osallistetaan koulutusten ja koulutustarjonnan suunnitteluun. Koulutussuunnittelussa esihenkilön johdolla tiimin opettajat voivat yhdessä suunnitella töiden ja vastuiden jakoa. Koulutussuunnittelussa voidaan myös ideoida uutta tarjontaa, tutkinnon osia tai täydennyskoulutusta työelämälle.

Syksyyn ajoittuvat työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut. Tiimiesihenkilö käy jokaisen alaisensa kanssa kehityskeskustelun työstä ja sen tavoitteista. Keskustelua ohjaa kehityskeskustelulomake, jonka työntekijä täyttää ennen keskustelua. Kehityskeskustelun tavoitteena on, että jokaisen työskentely on Keudan tavoitteiden mukaista. Keskusteluun liittyy

työntekijän arviointia omasta työhyvinvoinnista sekä osaamisen arviointia suhteessa työhön ja sen vaatimuksiin. Osaamisen kehittämisen tarpeista keskustellaan ja kirjataan kehityskeskustelulomakkeelle yhdessä sovittuja asioita. Lomake tallennetaan järjestelmään ja sitä työntekijä voi hyödyntää seuraavan vuoden kehityskeskustelulomaketta täyttäessään.

Pedatoreja on neljä kertaa vuodessa. Kaksi keväällä ja kaksi syksyllä. Pedatoreissa opetus- ja ohjaus henkilöstö keskustelee, vaihtaa ajatuksia ja jakaa osaamista opetuksen ja ohjauksen prosesseista Keudassa. Pedatori voi olla myös koulutustilaisuus uuden prosessin käyttöön ottamiseksi.

Työyhteisöinfoon kokoonnutaan toimipisteissä toimialapäälliköiden kutsumana kahdesti luku-kaudessa. Infossa käydään läpi toimipisteen yhteisiä asioita ja tiedotetaan kaikkia koskevista ajankohtaisista aiheista. Tiimit voivat kertoa toimipisteen muiden alojen ja henkilökunnan edustajille omasta toiminnastaan. Uudet henkilöstön jäsenet esittäytyvät työyhteisöinfossa.

Näiden lisäksi tiimit suunnittelevat ja kehittävät toimintaansa sekä seuraavat tavoitteiden saavuttamista omissa palavereissaan ja suunnittelupäivissä. Kokoonantumisten ajankohdat ja säännöllisyys ovat tiimikohtaisia.

5.3 Opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilön työ

Tässä opinnäytetyössä tutkimus on rajattu koskemaan opetushenkilöstön tiimiesihenkilöitä. Tämän vuoksi esihenkilötyön tarkempi kuvaus koskee etupäässä heitä. Opetushenkilöstön tiimit ja heidän esihenkilönsä työskentelevät kampanjoilla.

Esihenkilöiden ja viranhaltijoiden yleiset vastuut ja toimivalta on määritelty Keudan yhtymähallituksen toimintasäännössä. Tässä muutama esimerkki esihenkilöiden yleisistä vastuista. Esihenkilö vastaa vastualueensa strategian ja muiden tavoitteiden kuten esimerkiksi talouden tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Esihenkilö huolehtii toimialueensa sisäisestä viestinnästä ja verkostotoiminnasta. Esihenkilön vastuihin kuuluu myös yhtenäisen toimintakulttuurin varmistaminen sekä oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen. (Keudan yhtymähallituksen toimintasääntö 1.1.2023.)

Edellä kuvattujen vastuiden hoitamiseen liittyy monenlaisia tiimin toimintaan kuuluvia työtehtäviä. Tiimiesihenkilö huolehtii siitä, että tiimin toiminta on tavoitteiden mukaista ja tiimissä työskennellään yhteisten pelisääntöjen ja Keudan linjausten mukaisesti. Tiimiesihenkilö huolehtii, että tiimissä käydään onnistumiskeskustelut ja kehityskeskustelut sekä osallistutaan työyhteisöinfoihin ja pedatoreihin.

Tiimiesihenkilöiden johdolla tiimi tarkastelee säännöllisesti tiimin taloutta ja suunnittelee tarvittavia korjausliikkeitä. Tiimiesihenkilö hoitaa erilaisia opiskelijoiden opiskeluun liittyviä asioita kuten esimerkiksi lähettää opiskelijalle kutsun kuulemiseen, jos opiskelijan opinnot

eivät ole edenneet suunnitelman mukaisesti ja toimii puheenjohtajana kuulemistilaisuudessa. Tiimiesihenkilöä tarvitaan usein myös opiskelijoiden yhteisesti sovittujen pelisääntöjen rikkomisen selvittelyssä. Tiimin jäsenet tarvitsevat tukea hankalissa opiskelijatilanteissa.

Tiimiesihenkilö toimii erilaisissa Keudan sisäisissä verkostoissa kuten esimerkiksi toimipisteen hyvinvointiryhmässä, jossa suunnitellaan yhteisöllistä toimintaa ja tarkastellaan opiskelijoiden hyvinvointiin ja tukitoimiin liittyviä asioita. Erilaisissa kokouksissa, yhteistyötapaamisissa, palaverissa ja katselmuksissa tiimiesihenkilö saa tietoa, joilla on merkitystä tiimin toimintaan. Tiimiesihenkilö on mukana myös alan työelämätapaisissa oppilaitoksessa.

Tiimiesihenkilöt valmistelevat ja aikatauluttavat tiimin yhteisiä kokoontumisia ja tiedottavat tiimiä ajankohtaisista asioista. Tiimiesihenkilöt huolehtivat koulutussuunnittelun etenemisestä lukujärjestysten tekoa varten. Tiimiesihenkilö kehittää tiimin toimintaa yhdessä tiiminsä kanssa. Opintotarjontaa kehitetään sekä suunnitellaan uusia koulutustuotteita ja niiden markkinointia.

Tiimiesihenkilö toimii tiiminsä lähiesimiehenä. Tässä työtehtävässä tiimiesihenkilö huolehtii tiiminsä jäsenten työjärjestelyistä ja työn resursoinnista. Tiimiesihenkilö hoitaa sairastapauksissa opettajien sijaisjärjestelyitä yhdessä opettajien kanssa. Tiimiesihenkilö pitää tiiminsä työntekijöiden kehityskeskustelut ja muut tarvittavat esim. varhaisen puuttumisen mallin keskustelut.

Useat tiimiesihenkilöt opettavat ja heillä voi olla myös ohjattavia opiskelijoita. Vastuuopettajan työhön kuuluu mm. opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman (HOKS) laatiminen yhdessä opiskelijan kanssa ja opiskelijan opintojen etenemisen seuraaminen.

Tiimiesihenkilöiden työtä tukevat kampusten koulutusjohtajat, jotka toimivat tiimiesihenkilöiden lähiesimiehinä. Keudan HR-henkilöstö tuottaa tiimiesihenkilöille tarvittavaa tietoa, koulutusta ja ohjausta sekä auttaa tarvittaessa henkilöstöä koskevissa kysymyksissä. HR myös tiedottaa säännöllisellä uutiskirjeellä esihenkilöitä ajankohtaisista asioista. Esihenkilöfoorumeissa käsitellään myös henkilöstöön ja heidän johtamiseensa liittyviä asioita.

6 Tutkimuksen etenemisen kuvaus ja aineiston analysointi

Tutkimuslupahakemukseni hyväksyttiin 3.5.2023, jonka jälkeen aikataulutin teemahaastattelut pidettäväksi toukokuun loppuun mennessä. Ensimmäinen teemahaastattelu oli koehaastattelu 15.5.2023. Sen jälkeen lähetin teemahaastattelukutsut Keudan eri toimipisteissä työskenteleville, opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöille. Kalenterikutsu lähti 16 tiimiesihenkilölle, joilla kalenterissa näytti olevan tilaa haastatteluihin varattuna ajankohtana. Kutsun yhteydessä kerroin lyhyesti tutkimuksen sisällöstä, teemahaastattelun toteuttamisesta sekä aineiston käsittelystä. Esitin myös toiveen siitä, että haastattelut olisi mahdollista pitää tiimiesihenkilön työympäristössä, heidän toimipisteessään. Kutsun mukana oli Teams linkki, mikä antoi mahdollisuuden tehdä haastattelu etänä tarpeen vaatiessa. Kutsun liitteenä lähti tutkimuksen tietosuojaseloste (Liite 1). Haastattelun teemoja tai kysymyksiä en lähettänyt haastateltaville etukäteen. Halusin saada haastateltavilta vastauksia, jotka mahdollisimman aidosti kuvaavat heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan valmentavasta johtamisesta.

Haastateltavien kokonaismäärä, kolmetoista tiimiesihenkilöä oli enemmän kuin olin alustavasti ajatellut saavani. Vain kolme esihenkilöä vastasi kutsuuni kieltävästi. Haastatteluun lupautuneet tiimiesihenkilöt suhtautuivat mielenkiinnolla ja positiivisesti haastatteluun. Aihetta pidettiin tärkeänä. Haastattelut toteutuivat pääosin tiimiesihenkilöiden omissa toimipisteissä. Ainoastaan yksi haastattelu tapahtui etäyhteydellä Teamsin kautta.

Haastattelun alussa kerroin vielä lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen ja miten kerättyä aineistoa tullaan käsittelemään. Haastateltava allekirjoitti suostumuslomakkeen (Liite 2). Lisäksi kerroin vielä, ettei kysymyksiin ole oikeita tai vääriä vastauksia. Tämä tarkennuksen tarpeellisuus tuli esille koehaastattelussa. Muutoin teemat ja niihin laatimani, keskustelua ohjaavat apukysymykset tuntuivat toimivilta.

Haastattelut kestivät 40-60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin varmuuden vuoksi kahdella eri matkapuhelimella ja niissä olevilla ilmaisilla nauhoitussovelluksilla (Super Recoder ja iPhone Sanelin). Nauhoitukset tallentuivat äänitiedostoiksi puhelimiin. iPhone Sanelimessa äänitiedosto tallentui automaattisesti tallennuspaikan (kadun nimi) tietojen mukaisesti ja jos paikka oli sama useammassa haastattelussa, paikkatiedon perään tuli järjestysnumero. Super Recorder tallenteelle tuli itse antaa nimi ja tallentaa. Tallensin nauhoitteet haastatteluiden etenemisen mukaisesti, Tiimiesihenkilö 1, Tiimiesihenkilö 2 jne.

Haastatteluiden jälkeen tein lyhyet muistiinpanot haastatteluiden yhteydessä tekemistäni huomioista, jos haastatteluiden nauhoituksen jälkeen tuli esille asioita, jotka selkeästi liittyivät aiheeseen valmentava johtaminen. Esimerkkinä tästä, yksi tiimiesihenkilö kyseli haastattelun jälkeen vinkkejä valmentavan johtamisen kirjallisuudesta. Pohdin myös jo haastatelluita tehdessä tulevaa aineiston analyysiä ja kirjasin ylös ajatuksia, joita itselleni heräsi haastatelluita tehdessä.

Haastatteluiden tekeminen sujui hyvin, eikä mitään mainittavia ongelmatilanteita syntynyt. Itse koin vertaisten, tiimiesihenkilöinä toimivien haastattelemisen mielenkiintoisena ja antoisana. Pääsin kurkistamaan eri toimipisteissä työskentelevien tiimiesihenkilöiden työympäristöön. Sain kuulla kolmentoista esihenkilön kertovan omasta työstään ja minkälaisena he kokevat oman roolinsa tiimin lähiesimiehenä ja vetäjänä. Esihenkilöt kertoivat ajatuksiaan valmentavasta johtamisesta pääosin oman tiimiesihenkilötyönsä ja omien kokemustensa kautta.

Aloitin keräämäni haastatteluaineiston käsittelyn tallenteiden litteroinnilla. Käytin litteroinnissa ensin apuna Laurea ammattikorkeakoulun Office 365 ympäristön Word- tiedostojen litterointi työkalua. Ensin äänitiedosto tallennettiin ja sen jälkeen käynnistettiin litterointi. Toiminto muuntaa puheen tekstiksi ja osaa erotella eri henkilöt, jotka tallenteella puhuvat. Eri henkilöt on eroteltu numeroilla. Tämä vaihe auttoi litteroinnissa, mutta litteraatteja oli korjattava käsin. Litterointitoiminto ei kyennyt suomenkielistä puhetta kaikilta osin ymmärrettäväksi tekstiksi muuttamaan. Kuuntelin nauhoitteita ja korjasin tekstejä sekä nimesin puhujat. Haastattelija nimellä otsikoin omat puheenvuoroni. Haastateltavat nimesin Tiimiesihenkilö 1, Tiimiesihenkilö 2 jne. Litteraatit tallensin Word tiedostoina nimellä Tiimiesihenkilö 1, Tiimiesihenkilö 2 jne. Aikaa yhden litteroinnin tekemiseen korjauksineen meni 2-3 tuntia.

Kolmentoista tiimiesihenkilön haastatteluista tehdyt litteraatit ovat iso tutkimusaineisto. Analysointia varten piti pohtia, miten aineistoista saisi esille tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Aineiston käsittely ja analysointi eteni vaihe vaiheelta.

Ensimmäisessä vaiheessa tein teemahaastattelussa käytettyjen teemojen ja kysymysten avulla taulukot. Jokaiselle haastatellulle tiimiesihenkilölle tuli oma taulukko. Nimesin taulukot kuitenkin muut aineistot aiemmin eli Tiimiesihenkilö 1, Tiimiesihenkilö 2 jne., ja perään toimipistetieto. Ajatuksena oli kerätä taulukoihin esihenkilöiden haastatteluista vastauksia teemoista johdettuihin kysymyksiin. Samalla aineisto tiivistyi, mikä helpotti jatkokäsittelyä.

Luin litteraatteja, etsin taulukkoon vastauksia ja yliviivasin niitä. Sen jälkeen keräsin taulukkoon vastaukset kopioimalla yliviivatut kohdat oikeisiin lokeroihin.

TEEMA 1 Ajatuksia yksilöiden ja tiimin valmentavasta johtamisesta (tiedot, taidot, asenne).	TEEMA 2 Kokemuksia valmentavasta johtamisesta tiimiesihenkilötyössä.	TEEMA 3 Tiimityöskentelyn kehittäminen yksilöiden itseohjautuvuus tiimin yhteisohjautuvuus tiimin me-henki	TEEMA 4 Valmentavan johtamisen, johtamistyylin ongelmia, vaikeuksia.	TEEMA 5 Valmentavan johtamisen kehittämistarpeet	MUITA HUOMIOITA
Ajatuksia, kuvailua	Tiimin arki	Yksilöiden itseohjautuvuus	Ongelmat ja vaikeudet	Oma esihenkilötyö Koko organisaatio	esihenkilön tehtävä organisoida toimintaa

Kuva 3: Tiimiesihenkilöiden teemataulukko

Toisessa vaiheessa tein edellisen taulukon jokaisesta teemasta oman taulukon. Taulukoita tuli yhteensä viisi. Näihin viiteen eri taulukkoon keräsin kopioimalla ensimmäisen vaiheen tiimiesihenkilöiden taulukoista mielestäni keskeisimpiä asioita. Lisäksi luin alkuperäisiä litteraatteja uudelleen, koska halusin tarkistaa tiettyjen aiheiden kohdalta, miten tiimiesihenkilöt vastaavat suoraan aiheesta esitettyihin kysymyksiin ja mitä huomioita tein koko haastattelusta saamaan aiheeseen liittyen. Kysyin esimerkiksi tiimiesihenkilöiltä suoraan, mitä tietoja, taitoja ja minkälaista asennetta valmentava johtaminen heidän mielestään vaatii tiimiesihenkilöltä. Haastattelua kokonaisuudessa tarkastellessa, huomasin tiimiesihenkilöiden tuovan esille ajatuksia ja kokemuksia, jotka omalta osaltaan kertovat tiedoista ja taidoista, joita he pitävät tärkeinä valmentavana johtajana toimiessa. Erityisesti nousi esille heidän asenteensa tiimiesihenkilötyöhön ja omiin alaisiinsa, joita voidaan pitää tärkeänä osa-alueina valmentavana johtajana toimimisessa. Kysyin suoraan haastattelussa myös, mitä ongelmia ja vaikeuksia he näkevät tai ovat kokeneet valmentavassa johtamisessa. Useimmat tiimiesihenkilöt toivat esille vaikeuksia ja ongelmia myös muissa kohdin haastattelua.

Tässä vaiheessa jokaiselle kolmelletoista esihenkilölle kertyi yhteen teemataulukkoonsa oma erillinen kokonaisuus, jonka tunnisteena toimi nimi Tiimiesihenkilö 1, Tiimiesihenkilö 2 jne. Muokkasin tekstejä hieman siten, että asiat oli kiteytetty lyhyesti.

Kolmannessa vaiheessa tarkastelin viittä eri teeman mukaista taulukkoa ja etsin, mitä samoja aiheita nousi esille tiimiesihenkilöiden ajatuksista ja kokemuksista. Tässä vaiheessa pääsin tekemään tarkempaa analyysiä aineistosta. Keräsin aiheet teeman mukaisiin tiedostoihin. Kahden ensimmäisen teeman kohdalla taulukossa oli useampia sarakkeita, koska hain vastauksista tietoa useampiin kohtiin.

1. Valmentavassa esihenkilötyössä tarvittavat tiedot, taidot ja asenne
 - a. Mitä valmentava johtaminen tiimiesihenkilöiden mielestä on?
 - b. Mitä hyötyjä valmentavasta johtamisesta on tiimiesihenkilöiden mielestä?
 - c. Minkälaisia tietoja, taitoja, asennetta valmentava johtaminen tiimiesihenkilöiden mielestä vaatii?
2. Valmentava esihenkilötyö
 - a. Tiimin arki
 - b. Miten suunnitelmallista valmentavan johtamistyölin käyttö on?
 - c. Työkalut ja toimintamallit
3. Valmentavan johtamisen ongelmia ja vaikeuksia
4. Tiimityöskentelyn kehittämistarpeet
5. Valmentavan johtamisen kehittämistarpeita omassa esihenkilötyössä ja Keudassa

Vaiheen kaksi taulukoista keräsin tiimiesihenkilöiden samankaltaisia näkemyksiä ja kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Kerättyjen näkemysten perään laitoin tiimiesihenkilön numeron, koska halusin laskea samankaltaisten vastausten lukumääriä. Kuinka moni

tiimiesihenkilöistä toi esille jonkin tietyn, saman asian. Tutkimustuloksissa tavoitteena oli nostaa esille niitä näkemyksiä, jotka ovat tiimiesihenkilöille yhteisiä. Tiimiesihenkilöiden kokemukset oli helpompi kerätä tiettyjen kokonaisuuksien alle esim. minkä tyyppisistä ongelmista ja vaikeuksista tiimiesihenkilöt kertoivat. Johtopäätökset syntyivät analysoimalla tutkimustuloksia teorianavun avulla.

7 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin tiimiesihenkilöitä haastatteleamalla. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tutkimustulokset esitetään haastatteluissa, aineiston purkuvaiheessa ja aineiston analysoinnissa käytettyjen teemojen avulla. Tuloksissa tuodaan esille erityisesti niitä tiimiesihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, jotka ovat jollakin tavalla kaikille haastatetuille esihenkilöille yhteisiä ja nousevat esille useampien tiimiesihenkilöiden haastattelussa. Tulosten yhteydessä tiimiesihenkilöt itse kertovat suorissa lainauksissa omista näkemyksistään ja kokemuksistaan.

7.1 Tiimiesihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta

Pääkysymyksenä tässä teemassa tiimiesihenkilöiltä kysyttiin, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään on. Haastattelussa oli mukana suoria apukysymyksiä näistä aiheista, mutta vastauksia löytyi myös muualta haastatteluaineistosta muiden kysymysten kohdalta. Analysointivaiheessa etsittiin haastatteluaineistoista niitä näkemyksiä, joita tuli esille yli puolella tiimiesihenkilöiden vastauksista.

Kaikenlainen yhdessä tekeminen nousi esille enemmistön (9/13) vastauksissa. Tiimiesihenkilöiden sanoin:

Osallistava johtaminen, tämmöinen, että otetaan mukaan siihen suunnitteluun ja, ja, ja myöskin ihan sellaiseen niinku operatiiviseen johtamiseen niinku ne alaiset mukaan.

Me pyritään tekemään tämmöiset asiat yhdessä niin kun toiminnan suunnittelusta.

Mä nään, että me tehdään yhdessä tätä hommaa.

Mä en edes puhuisi kovasti johtamisesta, vaan me ehkä tehdään niinku vahvasti yhteistyötä, yhdessä.

Tää olisi semmoinen tyyli, että missä niinku tehdään enemmän yhdessä. Asioida keskustellaan ja niitä viedään yhdessä eteenpäin.

Tärkeä osa mun mielestä tuossa valmentavassa johtamisessa on nimenomaan se, että saadaan sitä yhteistä näkemystä.

Tulee sitä niinku mun mielestä parempaa keskustelua, että mikä on se meidän tarkoitus. Mikä on meidän merkitys, mihin me keskitytään, missä meidän pitää kehittyä?

Saadaan aikaan innovointia, sellaista innostunutta niin kuin yhdessä asioiden niinku eteenpäin viemistä.

Kuitenkin lähtökohtana on se, että niinku vähän niinkun että kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta, niinku tehdään sitä työtä.

Suurimman osan (8/13) vastauksissa esille nousi valmentavan esihenkilön toiminta, joka mahdollistaa tiimiläisten työskentelyn. Tiimiesihenkilö antaa vastuuta ja vapauksia tehdä työtä.

Tiimiesihenkilöiden sanoin:

Kyllähän valmentava johtaminen on semmoista niin kun mahdollistamista, motivointia.

Esimiehenä mahdollistan jokaisen niinku potentiaalain esille saamisen.

Ihmisillä niinku pitää olla oikeus ajatella omilla aivoillaan ja opettaja tekee työtä niinkun omalla persoonallaan, niin siihen pitää antaa mahdollisuus.

No tota ehkä se valmentava johtaminen liittyy jotenkin mahdollistamiseen.

Semmoista vapautta päättää siitä omasta työstä.

No, jos ajatellaan sellasta niinku toimintaympäristöä, missä tota niinkun ihmisellä on vapaudet tehdä, tehdä tietyissä rajoissa niin kun uudistuksia, muutoksia ja tehdä siitä oman näköisensä siitä hommasta.

Enemmänkin on niin kun on mahdollistaja, siinä tota noin niin, tavallaan annetaan tilaa kaikkien sille osaamiselle.

Tietysti vapautta sille opettajalle ensinnäkin suunnitteluun ja toteutustyöhön.

Valmentavassa johtamisessa suurin osa esihenkilöistä (8/13) piti tärkeänä sitä, että tiimin toiminnalla tulee olla selkeät raamit tai rajat. Tiimin toimintaa voivat rajoittaa ja viitoittaa myös yhteinen suunta, päämäärä tai tavoite. Tiimiesihenkilöiden sanoin:

Ollaan mukana asettamassa rajoja ja pitämässä huolta siitä, että päätöksiä tulee tehtyä.

Annetaan jonkinlaiset raamit, jonka reunaehdot tavallaan, joiden sisällä niin kun tiimi pystyy työskentelemään ja tekee itsenäisiä päätöksiä.

Tiimi saisi niinku vapaasti päättää asioista ja niinku suunnitella ...suunnitella niinku sitä omaa toimintaa ja sitten se niinku tavallaan johtajan rooli on niinku suunnannäyttäjä...tai että pysytään tietyssä, tietyssä kontekstissa.

Sen sijaan että antaa valmiita ratkaisuja tiimiläisille, niin auttaa heitä kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita.

Valmentavassa johtamisessa luodaan ensiksi raamit toiminnalle.

Kaikille se yhteinen päämäärä siihen työhön ja sehän täytyy olla siinä kaikille selville, että mitä kohti me ollaan niinku menossa.

Ihmisellä on vapaudet tehdä...niinku tietyissä rajoissa niin kun uudistuksia, muutoksia ja tehdä siitä oman näköisensä siitä hommasta.

Hän saa suunnitella, toteuttaa tietyissä raameissa omaa toimintaansa.

Suurin osa (8/13) tuo esille, miten tärkeätä valmentavana esihenkilönä on auttaa ja tukea tiimiläisiä arjen työssä sekä osaamisen kehittämisessä. Tiimiesihenkilöiden sanoin:

Ja se valmentava johtaminen tarkoittaa ehkä sitä, että autetaan heitä johtamaan itse itseään ja löytämään niitä, niitä organisointikeinoja.

Kannustetaan, ohjataan ja annetaan niinkun ikään kuin vastuuta ja palautetta tietenkin sitten semmoisessa, rakentavassa, hyvässä hengessä sitten. Se on ehkä sitä, että ollaan niin kun tiimiläisten tukena. Ja, ja, tota, niin semmosta tukemista siinä, siinä tehtävässä.

Sen sijaan, että antaa valmiita ratkaisuja tiimiläisille, niin auttaa heitä itse kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita, löytämään niitä ratkaisuja myös itse.

Sitten se voisi olla semmosta niinku, ehkä vastuun antamista, tukemista, rinnalla kulkemista.

Valmentaja on on sitten sellainen, joka vie sitä työntekijää niinkun eteenpäin siinä tota, että hän kehityy niin kun tämä työntekijä.

Eli kannustan...ehkä autan näkemään myöskin kyseenalaiset toimintatavat, mutta en anna valmiita vastauksia.

Eli niinkun jokaisen tiimin jäsenen kanssa käytävää semmoista sparraamista, asioiden läpikäyntiä. Tavoitteena se, että tietenkin tästä tiimiläiset niinku, että hän kykenee toimiin näiden sparrausten ansiosta niinkun hyvinkin omatoimisesti sitten jossain vaiheessa.

Valmentavassa johtamisessa, niin kyllä siinä niin kun minä esimiehenä niin mä oon niinkun läsnä. Mä oon käytettävissä. Mä oon läsnä, mä autan niissä asioissa missä mä pystyn. Mä helpotan niissä asioissa missä mä pystyn. Että se on vähän semmoinen niinku palvelutehtävä.

Suurimpana hyötynä valmentavasta johtamisesta kaikki tiimiesihenkilöt (13/13) nostavat esille paremman työtyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja työmotivaation. Näihin liittyen tuotiin esille hyvä henki työyhteisössä, työn mielekkyys ja merkityksellisyys, onnistumisen tunteet ja osaamisen arvostaminen. Tiimiesihenkilöiden sanoin:

Ehkä se tuo myöskin mielekkyyttä siihen, kun pääsee mukaan päättämään niistä asioista.

Tiimiläisten työ tulee itsenäiseksi, ehkä merkityksellisemmäksi kuin mitä se olisi ilman sitä.

Kyllä mä näen paljon hyötyjä, hyötyjä siinä, että jos se oikeasti niinku hyvin toimisi, että se ehkä se työnteko olisi vapaampaa ja työhyvinvointi olisi parempaa ja, ja just saisi niinku paremmin vaikuttaa työn sisältöön ja kokonaisuuteen.

Kyllä mä sitten jotenkin koen, että se myös motivoi sitten sitä, että kun on saanut itse vaikuttaa, niin työntekijälle tulee myös motivaatiota sitä työn tekemistä kohtaan.

Mukava tulla töihin. Tunnen porukat ja meillä on hyvä henki.

Ihmiset kokee, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan, osaamista arvostetaan.

Mä luulen, että työntekijälle tää on semmonen mielekkäämpi tapa olla työssä, että saa itse vaikuttaa enemmän siihen omaan työhönsä ja kokee, että tulee kuulluksi.

Kyllä mä ajettelen sen, että se hyöty on myöskin se, että työntekijät motivoituu siihen työhön eri tavalla, kun ne saa itse määritellä tavan tehdä.

Silloin kun tehdään tällaisista niinku kehittämistyötä ja ohjataan sitä omaa työtä, niin tietysti siinä työhyvinvointi paranee, motivaatio kasvaa.

Sparrataan se työntekijä tai niin, että että tiimiläinen, että se itse kykenee viemään ne asiat niinku oikealla tavalla loppuun ja saa sieltä myös itse niinku sitä onnistumisen tunnetta.

Jos valmentava johtaminen onnistuu hyvin, niin kyllähän se lisää työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, innostumista.

Ihminen viihtyy paremmin siinä työssä, kun jos se, se hyvin tiukasti sanellaan, miten tämän pitää asiat toteuttaa.

Työntekijät kokee, että työyhteisö on hyvä.

Suurin osa esihenkilöistä (9/13) kokee, että valmentavalla johtamistyyllillä saadaan aikaan positiivista kehittymistä tiimissä ja sen jäsenissä sekä saavutetaan tiimin ja koko organisaation tavoitteita. Tiimiesihenkilöiden sanoin:

Valmentava johtamistyyli auttaa kaikkia niinku tiimissä ottamaan vastuuta omasta työstä. Kun on itse mukana siinä päättämässä, niin sitten sitoutuu paremmin niihin päätöksiin ja ymmärtää paremmin niiden päätösten taakse. Siitä, että miten me tultiin tällaiseen tulokseen.

Tiimillä on ne yhteiset tavoitteet, joihin pitäisi päästä. Niin mä jotenkin näen, että ei ole oikein muita reittejä kohti sitä, kun näiden valmentavien menetelmien kautta.

Kyllähän mun mielestä pystytään kehittämään tiimin toimintaa tällä valmentavalla johtamisella.

Ehkä se lisää sellaista niinku vuorovaikutusta organisaatiossa, että asioista niinku keskustellaan ja niitä viedään niinku yhdessä eteenpäin.

Tulee niinku ihmisten potentiaali käyttöön ja tota sitten se kehittyy, toivottavasti parhaimmillaan.

Siinä on mahdollisuus nähdä asioita luovasti. Tällainen niinku perinteinen johtaminen, niin se ehkä saattaa olla vielä ehkä jollain tapaa kahlitsemassa niitä, niitä mahdollisuuksia.

Ollaan jatkuvasti siinä niinku kehittymässä, mutta toisaalta myös tunnustetaan ne, ne niinkun missä me ollaan hyviä. Opettajat herkemmin ymmärtää sen oman ammattitaidon merkityksen ja jopa sen puutteen.

Se johtaa lopulta hyvin autonomiseen tiimiin ja itseohjautuvaan tiimiin mun mielestä lopulta, kun siinä päästään vauhtiin. Silloin niitä päätöksiä pystytään tiimissä tekee aika hyvin ja oikealla tavalla myöskin, kun ymmärretään, kun siinä valmentavassa johtamisessa on tarkoitus myös ikään kuin saada se kokonaisnäkemys siihen omaan työhön ja siihen oman työn johtamiseen ja kaikkeen muuhunkin.

Elikkä tulokset on silloin hyviä, että ihmiset on halukkaita niin kuin antamaan sille työlle ei nyt ihan kaikkensa, mutta kuitenkin semmoisen hyvän panoksen.

Lisäksi noin puolet esihenkilöistä (7/13) näki hyötynä itselleen sen, että valmentava johtaminen helpottaa joiltakin osin heidän työtään. Koetaan esim., että tiimissä yhdessä otettu vastuu helpottaa esihenkilön työtä. Esihenkilön ei tarvitse tietää kaikkea, eikä päättää yksin asioista. Kaikkiin asioihin ei ole tarvetta esihenkilön puuttua.

Tiimiesihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia tietoja ja taitoja valmentavassa johtamistyylissä tarvitaan. Kaikki tiimiesihenkilöt (13/13) nostivat esille taitoja, jotka liittyvät ihmisten ja ryhmien kanssa työskentelyyn. Esille nousivat erilaiset ihmissuhdetaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä fasilitointitaidot. Tiimiesihenkilöiden sanoin:

No fasilitointitaitoja paljon, että osaa niinku ensinnäkin saada keskustelua aikaiseksi tiimissä niin, että pysytään asiassa ja keskustellaan oikeista asioista ja että kaikki kokee, että tässä nyt oikeasti on kaikilla mahdollisuus vaikuttaa.

Ettei olekaan ehkä itsellä sitä oikeata vastausta tai sitten vaikka olisikin, niin sitä ei ehkä sitten sano vaan, että miten saa sitten oivallutettua niitä työntekijöitä keksiä vähän ne ratkaisut itse siihen haluamaani suuntaan.

Esimiestyö yleensäkin vaatii sellaista niin kun aika sulattelevaa tapaa, että aina kaikki ei mene sitten ihan niin kun jokaisena kanssa samalla tavalla.

Ihan varmaan, että semmoista niinkun avointa keskustelutaitoa ja sitä mielenkiintoa omaan työhön.

Pitää osata kuunnella ja varmasti myös viestiä, että tällaiset vuorovaikutustaidot on minusta keskiössä.

Sitten pitää varmasti osata myös semmoista ihmistuntemusta, että osataan erilaisia työntekijöitä ja heidän toimintatapojaan niin kun tuntea.

Hyviä vuorovaikutustaitoja, tavallaan myöskin, että pystyy osoittamaan sen, että luottaa ja kuuntelee. Kuuntelee enemmän kuin kertoo miten asiat pitää tehdä.”

Siinä ei saa olla niin sitten semmoinen, että haluaa yksin sanoa viimeisen sanan tai tehdä yksin kaikki päätökset. Vaan sitten täytyy niin kun kuunnella muita.

Pitää olla, osata tulla toimeen ja vetää oikeanlaisista naruista, että sä saat ne tekemään oikealla tavalla niitä töitä ja osaat oikealla tavalla tukea.

No kyllä se vaatii ainakin semmoisia hyviä vuorovaikutustaitoja.

Tulee tilanteita väistämättäkin niinku oman tiimin kanssa, että itse ehkä olisin tehnyt asioita eri lailla. Ja jollain tavalla siinä tulee, että täytyy vaimentaa se ääni ja kuunnella sitä tiimiä elikkä hyvää kuuntelutaitoa.

Niin ja sitten se vaatii sitä, että sä luostat niin kun ihmisiin. Se vaatii sitä, että sä uskot niihin ihmisiin, että mitä ne niinku tekee. Sä niinku luostat siihen, että kun nää ihmiset on sen halunnu saada toimimaan, niin he saavat sen toimimaan lopussa.

Tietysti täytyy olla rohkeutta puuttua niihin hankaliin tilanteisiin ja niitähän tietysti tulee. Ja niinku mielellään ajoissa.

Tiimiesihenkilöltä kysyttiin, minkälaista asennetta valmentavalta esihenkilöltä vaaditaan. Esihenkilöt toivat esille mm. sen, että pitää ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja sietää epävarmuutta. Esihenkilön tulee olla avoin, kyetä tekemään yhteistyötä ja luopua auktoriteetista sekä tarpeesta kontrolloida kaikkea. Esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaisistaan, luottaa heihin ja antaa asiantuntijoille mahdollisuuden loistaa työssään. Esihenkilön tulisi myös olla kiinnostunut oman esihenkilötyönsä kehittämistä. Tiimiesihenkilöiden sanoin muutamia esi-merkkejä:

Semmoista uudenlaista asennetta, että, että vähän niinkun siitä auktoriteetista pitää vähän niinku irtaantua, että sä oot niinku työntekijä toisten joukossa.

Eikä saisi olla kovin kontrollifriikki tavallaan, et jos ajatellaan, että tiimit toimisi melko autonomisesti.

Sä oot niinku niitten raamien näyttäjä, mut muuten niinku semmoista tasavertaisuutta.

Pitää sietää semmoista epävarmuuden tunnetta. Tai sellaista, ettei olekaan itsellä sitä oikeaa vastausta.

Haluaa niin kun tehdä yhteistyötä ja tota sitten sparrailla muita ja jakaa sitä vastuutase on ollut mun mielestä hyvää, että sitten pääsee loistamaan nämä niinku asiantuntijat.

Sitten sellaista myöskin ehkä sitä luottamista niihin alaisiinsa ja vähän perään-tymistä.

No se vaatii ehdotonta luottamusta.

Semmoinen niinku luottamus siinä, siinä täytyy olla.

7.2 Tiimiesihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta

Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää tiimiesihenkilöiden kokemuksia valmentavana esihenkilönä toimisesta tiimin päivittäisessä arjessa. Minkälaisena tiimiesihenkilö näkee tiiminsä yhteisen toiminnan ja tiimin jäsenten itseohjautuvuuden. Onko tiimiesihenkilöillä toimintamalleja ja konkreettisia työkaluja, joita he hyödyntävät tiiminsä johtamisessa. Minkälaisia vaikeuksia ja ongelmia tiimiesihenkilöt ovat kohdanneet omassa työssään. Tiimiesihenkilöitä pyydettiin kertomaan, mitä valmentavan johtamisen kehittämistarpeita he kokevat omassa olevan ja mitä kehittämistarpeita heidän mielestään on koko organisaatiossa.

Analyysivaiheessa etsittiin tiimiesihenkilöiden kokemuksia siitä, minkälaisena he kokevat tiiminsä toiminnan. Toimiiko tiimi heidän mielestään hyvin yhdessä, onko tiimissä hyvä ilmapiiri ja miten itseohjautuvasti tiimin jäsenet arjessa toimivat. Näitä asioita myös kysyttiin tiimiesihenkilöiltä, mikäli ne eivät tulleet muutoin esille haastattelussa.

Tiimiesihenkilöt kokevat, että oma tiimi toimii hyvin ja töiden tekeminen onnistuu myös yhdessä, mutta yhteistyötaitoja pitää koko ajan kehittää. Toisilla tiimeillä on tässä kohdin enemmän haastetta ja tosilla yhteistyön tekeminen on luontevaa. Joissakin tiimeissä yhteistyötaitoja on kehitetty ulkopuolisen valmentajan avustuksella. Itseohjautuvuuden taidot vaihtelevat tiimissä eri henkilöillä ja toiset kaipaavat enemmän tukea kuin toiset. Tiimiesihenkilöiden sanoin muutamia esimerkkejä:

Mutta tota kyllä mä näen, että koko ajan pitää siinä sitä (tiimin yhteistyötaitoja) kehittää ja sitä itseohjautuvuutta tukea ja toiset tarvitsee siihen enemmän tukea kuin toiset.

Että on tarvetta, että saataisiin paremmin se yhteistyö toimimaan ja kaikki suunnittelut ja semmoinen kollegiaalisuus ja tällaset niinku.

Mun tiimiläisten yksilöohjautuvuus on aika vaihtelevaa tai se, että kuinka hyvin ne pystyy itse ohjaamaan itseään.

Mä näen sen (yhteistyön) hirveän luontevana johtuen taas tästä alasta.

Mä tiedän aika hyvin, että nää pystyy itse ratkaisemaan suurimman osan asioista.

No riippuu vähän, että onko niin kun kuinka kokenutta porukkaa. Että sitten, jos on niin kun pitkää Keudassa olleita niin tota... ja opettajana, niin sitten tuntuu jo, että aika itsenäisesti.

Tiimissä on hyvin eri vaiheissa olevia itseohjautuvuuden tasoja. Ja toiset vaatii, vaatii huomattavasti enemmän sitä ohjausta.

Meillä on ihan riemukkaita esimerkkejä niinku tutkintojen välisestä ihan niinkun todella upeasta yhteistyöstä.

Mutta mulla on onneksi todella hyvin itseohjautuva tiimi.

Toimitaanko me tiiminä niin itseohjautuvasti ja niinku parhaalla mahdollisella tavalla. Mä luulen, että, että ei. Että se olis niinkun semmoinen, mitä pitäisi harjoitella ja niinku kehittää.

Me tullaan ihan hyvin toimeen keskenämme, eikä meillä ole mitään semmoisia isoja ongelmia niinku.

Ne pystyy jeesaamaan toisiaan siellä, että pystyvät niin kun ottamaan opetusta... myöskin siellä tiimin sisällä ja auttamaan sitten ja sopimaan näistä asioista keskenään.

Haastattelussa tiimiesihenkilöiltä kysyttiin, miten suunnitelmallista heillä valmentavana esihenkilönä toimiminen on ja onko heillä käytössään toimintamalleja tai konkreettisia työkaluja apunaan tiimin johtamisessa.

Teemahaastatteluiden perusteella voidaan yleisesti todeta, että kaikki tiimiesihenkilöt ovat tiiminsä kanssa kehittäneet kokoontumiskäytänteitä, jotka mahdollistavat yhteisen suunnittelun ja ongelmanratkaisun. Toimintaa suunnitellaan yhdessä. Tiimeillä voi olla esim. suunnittelupäiviä, joissa toimintaa yhdessä suunnitellaan ja kehitetään. Monialaisissa tiimeissä voidaan välillä kokoontua pienempiin alatiimeihin.

Kaikki haastellut tiimiesihenkilöt käyvät tiiminsä kanssa organisaation henkilöstön toiminnan ohjaukseen suunnitellut ja aikataulutetut tiimin onnistumiskeskustelut sekä yksilöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ajoittuvat syksyyn. Sen lisäksi jotkut tiimiesihenkilöt käyvät epävirallisen keskustelun keväällä. Jotkut esihenkilöt käyvät henkilökohtaisia keskusteluja aina tarpeen mukaan. Henkilöstökyselyn tulokset tarkastellaan yhteisesti vuoden alussa ja pohditaan toimenpiteitä uuteen vuoteen.

Tiimiesihenkilöt kertovat toimintatavoistaan, muutama esimerkki:

Kyllä siinä niinku haastan tiimiä niinku keskustelemaan ja niinkun että yhdessä sovitaan sitten. Että se helpottaa mun mielestä sitä sitoutumista ja kaikki tietää sitten, että tällöinen asia oon mikä tulee ja on yhdessä päätetty, että näin tehdään. Ja se helpottaa, että ei tule niitä jälkipuinteja.

Mä olen pyrkinyt siihen, että mä varaisin niitä aikoja tiimiläisten kanssa välillä, että käytäisiin asioita läpi.

Sitä valmentavaa johtamista ihan parhaimmillaan tällöinen arkipäivän mientä, että oliko tää hyvä idea ja. No on, mutta mitenkäs jos sä kuitenkin tekisit. Miltäs toi kuulostaisi.

Mä valmistelen ne (tiimipalaverit) hyvin. Ja haen sitä pohjatietoa ja tavallaan sitten myöskin herättelen niitä ajatuksia, jos tarvetta toimintaa muuttaa.

Mä koetan nytten, että mä en niin kun ole semmoinen nopea vastausautomaatti vaan sitten niinku mietitään yhdessä ja etsitään se tieto.

Mä oon yrittänyt tämmöisiä vähän erilaisia niinku fasilitointitaitoja käyttää, että miten saisi osallistettua sitten nittä tiimiläisiä niihin asioihin tai niinku vaikka tavoitteiden luomiseen ja sitten niissä pysymiseen.

Kyllä mä sitä suunnittelen ihan niinku päivittäin ja mietin, mietin juuri sitä, että sitä, että millä tavalla tän saisi niinku jonkun asian etenpäin niin, että työntekijät ottaisi siitä koppia ja se lähtisi niinku etenemään.

Suunnittelen joo toimintaani etukäteen esimerkiksi sitä, miten me tiimeissä niinku käsitellään asiat näissä tiimikokouksissa mitä meillä on. Ja tota pyrin sinä niin kun miettimään sitä tavallaan sen valmentavan niinku näkökulman kautta.

Tiiesihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia vaikeuksia ja ongelmia he kokevat valmentavana esihenkilönä toimimisessa. Tiimiesihenkilöiden kokemista vaikeuksista nousivat esille valmentavan johtamistyylin vaikeudet, valmentavan esihenkilön roolin ja ajankäytön ongelmat sekä erilaiset tiimin toimintaan liittyvä haasteet.

Valmentavan johtamistyylin vaikeudesta tiimiesihenkilöt kertovat näin:

Se (valmentava johtaminen) siirtäminen omaan toimintaan tosi paljon vaikeeta. Ja se on vaikea tapa johtaa monelle, että se ei ole minusta mitenkään niinku helppo tie.

Siinä joutuu jatkuvasti niinku ponnistelemaan paljon.

Se on... on työlästä siinä mielessä, että kun haluaa pitää sitä keskustelevaa ja kuuntelevaa niinku semmoista niin kun työkulttuuria yllä, niin kyllähän se vaatii niinku tiimiesihenkilöltä, että pitää jaksaa.

Valmentava johtaminen voi mennä liian pitkälle. Kaikkea ei voi tiimi päättää vaan tarvitsee niinku sitä esimiehen tukea.

Asiat ei välttämättä tapahdu siinä tahdissa, mitä jos autoritäärisesti määrää ja käskee.

Tiimiesihenkilöt kertovat omassa esihenkilöroolissaan kokemista vaikeuksista:

Vähän tulee semmoinen ristiriita, että pitäisi olla ne vastaukset, mutta kun ei ole.

No välillä on saanut palautetta, että että mun pitäisi tehdä enemmän päätöksiä.

Jos ajattelee tiimiesihenkilön roolia, joka on osittain kollega ja osittain lähiesimies, että miten sä käytät sun fasilitointitaitoja niin, että se on tehokasta ja saatte tehtyä päätöksiä.

Joskus olisi hyvä, että joku sanoisi, että tee näin.

On tullut, että kerro sinä, kun sinä olet tässä se pomo.

Jotenkin ajatellaan, että että mä en ehkä kannan sitä vastuuta mitä kuuluu tiimiesihenkilölle, että ehkä he ajattelee siten, että no, sinähän se olet se pomo, etkö sinä nyt sitten vaan teen näitä päätöksiä ja kerro meille miten tehdään.

Valmentavassa esihenkilötyössä koetuista ajankäytön ongelmista esihenkilöt kertovat näin:

Kyllä mä uskon, että tällä tällä porukalla niinku saataisiin pyörimään paremmin, kun olisi vaan enemmän aikaa ottaa niitä yhteisiä juttuja.

Hektisessä vaiheessa, niin ehkä vähemmälle se suunnittelu jää, että ei ehdi sitten vaan mennään niinku selviydytään tilanteesta toiseen.

Tää tiimiesihenkilön ajankäyttö on aika hektistä.. se semmoinen niin kun oikeasti suunnitelmallinen toiminta ei toteudu ihan sellaisenaan.

Vielä ku mä oon opettaja, niin se ajankäyttö, että mä on kuitenkin vastuuoopettaja, niin kyllähän se kertoo, että minä nyt ihan teen niinku täyspäiväisesti tiimiesimiestyötä ja pystyisin edes, että mulla olisi resursseja suunnitella.

Että olisi aikaa paneutua niinku yksilön tasolla, niihin tavoitteisiin ja niitten saavuttamiseen. Että nyt se on hieman sitä joltain osin sitä tulipalon sammuttelua.

Hirvittävän vähän on loppujen lopuks aikaa näihin henkilökohtaisiin keskusteluihin, että ne on ne ois ehkä niinku aika tehokkaita siinä siinä kun saisi sen niinku sen yhteyden sitten.

No nyt vaan nyt mä oon ollut (alakohtaisissa palavereissa) Mikä tekee haastetta siihen henkilökohtaiseen ajankäyttöön.

Tiimin toiminta ja erilaiset henkilöt haastavat valmentavia tiimiesihenkilöitä. Tiimiesihenkilön sanoin:

No ihmiset on erilaisia ja ihmiset niinku niinku... Jotkut on itsepäisempiä ja niinku... Pitää kiinni vanhoista näkemyksistä hyvin pitkään.

Ryhmässähän on aina niitä dominoivia tyyppejä. Niitä on kaikkialla ja näin, että saa niin kun sitten kaikkien äänen kuuluviin, mutta tota...se vaatii välillä enemmän työtä, että ei se helppoa ole.

Joillemkin reformin jälkeinen toiminta voi tuntua vaikealta ja raskaalta.

Joskus on ollut semmoista että, että mä mietin, että tuliko semmoinen käsitys, että että kun on niin, kun tehdään yhdessä ja kehitetään ja on kivaa ja keskustellaan että... että tota vähän että ollaan niinku lepsuja tai semmoinen, että ei tarvitsisi tehdä niinkun jämpästä kuitenkin hommia siinä samalla.

Isona haasteena on se, että että tota ehkä mun kaikki tiimiläiset ei ole tottuneet tämmöiseen valmentavaan johtajuuteen.

Se haaste siitä, että saadaan niinku työyhteisö katsomaan samaan suuntaan.

Kyyniset ihmiset.

Jäädään jumiin ja vellotaan siinä asiassa sen sijaan, että etsittäisiin ratkaisu, millä pystytään, missä pystytään niinku elämään.

Meillä tietty sukupolvi ei ole tottunu semmoseen.

Tiimiesihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia kehittämistarpeita he kokevat olevan omassa valmentavan esihenkilön työssä. Esille nousi erilaisia tarpeita. Toiset kaipaavat konkreettista tietoa ja toiset haluaisivat enemmän palautetta työstään. Valmentavan esihenkilön työ myös nähdään jatkuvasti kehittymässä olevan prosessina. Tiimiesihenkilöt kertovat kehittämistarpeista näin:

Niin näistä fasilitointitaidoista. Ne ainakin ja sitten ehkä edelleenkin niinku sitä, että millä tavalla valmentavalla johtajuudella, mitkä on sen tavoitteet ja hyödyt. Miksi meidän pitäisi toimia sillä tavalla.

Itse kaipaaisin omalta esimieheltä myöskin valmentavaa otetta...palaute omasta esimiestyöstä omalta esimieheltä.

Me ollaan aina matkalla... vaatii niinku hyvää itsetuntemusta esimieheltä, että kyllähän tää on niinku jatkuvaa opiskelua ja ...niistä omista epäonnistumisista oppimista.

Tämmöiset haastavat tilanteet on sellasia, jossa mä haluaisin itsekin kehittyä.

Ihan sitä koulutusta. Niinku ehkä työnohjaus jonkin tyyppinen. Nää lakimiehen luennot ja kaikki tämmöset ja tulee sitä faktaa. Niin sehän tukee sitten myös sitä valmentavaa johtamista, että on niinku itse sen vahvan tiedon päällä.

Itselle olisi ehkä niinku hyvä vielä saada jotenkin lisää oppia, vaikka no millaisia menetelmiä sä voit käyttää siinä siinä valmentavassa.

Jonkunlainen koulutus siihen, että mitä kaikkia työkaluja ja menetelmiä siihen voisi olla sen niinku, että siitä saisi kaiken irti.

Tiimiesihenkilöiltä kysyttiin koko organisaation valmentavan johtamisen kehittämistarpeista. Heiltä kysyttiin myös, kokevatko he, että valmentava johtaminen olisi jo hyvin juurtunut koko organisaatioon. Kaikki esihenkilöt kokivat, että valmentava johtaminen ei vielä täysin ole juurtunut organisaatioon, mutta suunta on oikea. Esihenkilöt halusivat tehdä arvioitaan oman tiiminsä ja lähipiirinsä eli toimisteen tasolla. Esihenkilöt kokivat, että eivät tiedä tarpeeksi muiden tiimien tai toimipisteiden toiminnasta kyetäkseen hyvin arvioimaan koko organisaation tilannetta. Moni esihenkilö toi esille sen, että kaikilla organisaatiossa ei ole tarpeeksi tietoa valmentavasta johtamisesta.

Organisaation kehittämistarpeista esihenkilöt kertovat näin:

Osa sitä valmentavaa johtamista on nimenomaan, että meidän järjestelmät toimii ja me saadan se tieto mitä me tarvitaan.

Esihenkilöitä on varmaan pidemmällä tässä valmentavassa johtajuudessa, joille se on jo niin kun ominainen tapa toimia. Ja osa ehkä aloittelee.

Se puhe on lakannut se valmentava johtamispuhe on lakannut Keudassa. Se oli hetken aikaa ja sitä rummutettiin ja nyt ei ole taas kuulunu mitään. Ja esihenkilötkin vaihtuu koko ajan, että miten se menee sit läpi kaikille, niin sitä mä oon miettinyt.

Keudassa pitäisi enemmän niinku tuoda esille ja korostaa, että mitä se oikein tarkoittaa. Niinku ja mikä se jokaisen ymmärrys sitten on, että jotkut on mun mielestä ymmärtänyt sen niin, että se tarkoittaa sitä että ei, ei esihenkilöitä enää tarvita ollenkaan, että tiimi päättää keskenään.

Järjestettäisiin joku, joku tilaisuus niinku ihan keudatasoisesti, missä missä käytäisiin läpi tätä valmentavaa johtamista että...välillä tuntuu, että se jää niinku tiimiesihenkilöiden ehkä niinku kannettavaksi se, että jalkauttaa sitä. Että ehkä sitten kun se tuotaisi niinku vähän isommalle foorumilla esiin, niin ehkä se se niinku jotenki auttaisi ja antaisi ajattelemisen aihetta.

On erilaisia tapoja tehdä asioita, niin niin ehkä sellaista niinku tietoa, siitä, että miten toiset hoitaa, voisiko sieltä kerätä jotain. Koko tää valmentava johtaminen ja sen ymmärtäminen, mitä se tarkoittaa, että nyt kun me ollaan tiimiorganisaatioita tai johdetaan valmentavalla otteella, että mitä se tarkoittaa sen työntekijän näkökulmasta. Siitähän ei ole puhuttu ikinä.

8 Johtopäätökset

Yleisesti ottaen haastatellut tiimiesihenkilöt pitävät valmentavaa johtamistapaa nykyaikaisena ja hyvin soveltuvana asiantuntijaorganisaatioon, eivätkä kyseenalaista sen käyttöä. Valmentavan johtamisen hyödyntämisestä henkilöstön johtamisessa, tiimiesihenkilöt näkevät olevan monenlaista hyötyä organisaatiolle.

Teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa, jossa kartoitettiin tiimiesihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta, suurin osa tiimiesihenkilöistä pohti kysymyksiä oman työnsä kautta. He toivat esille, miten he toimivat tai pyrkivät toimimaan valmentavana esihenkilönä. Samalla he kuvaavat omaa rooliaan esihenkilönä ja suhdetta alaisiinsa. Esihenkilöiltä löytyi myös tietämystä, mitä valmentava johtaminen ei saa olla. Esimerkkeinä mainittiin mm., ettei esihenkilö saa olla sellainen, joka haluaa yksin tehdä päätökset tai ei saa olla kontrollifriikki. Valmentavan johtamisen käytänteiden ymmärtämisessä onkin tärkeää ymmärtää myös, minkälaisia ovat tehottomat tai negatiivisesti vaikuttavat menetelmät (Ellinger ym. 2007, 240-251).

Teemahaastattelun toisessa teemassa kartoitettiin tiimiesihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Kokemukset kuvaavat valmentavan tiimiesihenkilön päivittäistä työtä, jossa koetaan onnistumisia sekä monenlaisia ongelmia ja vaikeuksia. Tiimit ovat erilaisia ja tilanteet vaihtelevat. Tässä osuudessa tiimiesihenkilöiltä kerättiin valmentavan johtamisen toimintamalleja ja konkreettisia työkaluja. Tiimiesihenkilöt löysivät kehitettävää sekä omasta valmentavan esihenkilön työstä että koko organisaatiosta. Tiimiesihenkilöiden mielestä valmentava johtaminen ei vielä täysin ole juurtunut organisaation toimintakulttuuriin, mutta suunta on oikea.

8.1 Tiiesihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta

Valmentavan esihenkilön rooli on auttaa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa, luoda mahdollisuuksia tiedon ja kokemusten jakamiseen sekä yhteiseen keskusteluun ja suunnitteluun (Steelman ym. 2016, 42; Landeo ym. 2015, 36). Tutkimustulosten perusteella tiimissä valmentava johtaminen näyttäytyy vahvasti yhdessä tekemisenä, ja tiimiesihenkilöt ovat pyrkineet mahdollistamaan yhteisen suunnittelun, toiminnan kehittämisen ja keskustelut.

Tiimityöskentelyssä on tärkeätä, että kaikki tietävät, mikä on yhteinen tavoite tai päämäärä (Ristikangas ym. 2021, 72-73). Valmentavassa esihenkilötyössä tärkeänä valmennustaitona pidetään sitä, että valmentava esihenkilö kykenee kirkastamaan tavoitteita (Yates ym. 2019, 29) ja ohjaamaan työntekijöitä kohti tavoitteita (Steelman ym. 2016, 42). Organisaatiossa on teroitettu tiimien autonomiaa tiettyjen raamien puitteissa, ja tiimit säännöllisesti sekä suunnittelevat että seuraavat organisaation strategiasta johdettujen tavoitteiden saavuttamista. Tiimiesihenkilöt ovat tämän selkeästi hyvin sisäistäneet ja ohjaavat omia tiimejään kohti

tavoitteita. Kun tavoitteet ja vastuut ovat kaikkien tiedossa, tiimiesihenkilöt näkevät tärkeänä, että opettajilla on vapautta suunnitella ja tehdä työtään.

Valmentavana esihenkilön on tärkeätä olla läsnä työntekijöiden arjessa ja tukea heidän työtään ja siinä onnistumista. (Albarracin 2019, 51; Uutela 2018, 144.) Tutkimustuloksissa nousi esille, että näin ajattelee suuri osa haastatelluista tiimiesihenkilöistä. He pitävät tärkeänä olla saavutettavia ja tukemassa työntekijöitä. Tiimiesihenkilöt kuvailevat vastauksissaan tukea rinnalla kulkemisena ja ohjaamisena mm. palautteen ja kannustuksen avulla. Tutkijat pitävät rakentavan palautteen antamisen taitoja valmentavan esihenkilön keskeisenä valmennusmenetelmänä. Palautteen tulisi kannustaa työntekijää itse arvioimaan omaa toimintaansa ja käyttämään saamaansa palautetta oman toimintansa ja työsuorituksensa kehittämiseen. (Steelman ym. 2018, 42-44.) Tiimiesihenkilöt haluavat auttaa työntekijöitä itse löytämään ratkaisuja. Näin tiimiesihenkilöt pyrkivät kehittämään työntekijöiden itseohjautuvuuden taitoja ja oman työn organisointikeinoja.

Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työmotivaatio olivat kaikkien tiimiesihenkilöiden mielestä valmentavasta johtamistyylistä saatavia hyötyjä. Tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden autonomian ja pystyvyyden tunnetta sekä työssä viihtymistä (Moen ym. 2012, 70-71). Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyviä asioita, joita tiimiesihenkilöiden vastauksista löytyi, olivat hyvä henki työyhteisössä, työn mielekkyys ja merkityksellisyys, onnistumisen tunteet ja osaamisen arvostaminen.

Muita hyötyjä, joita eniten tuotiin esille, oli tiimin ja työntekijöiden positiiviseen suuntaan kehittyminen. Valmentava esihenkilö auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja kehittämisenkohteita. Valmentavan johtamisen katsottiin vahvistavan yksilöiden kykyä ottaa vastuuta omasta työstään. Valmentava johtamistyyli antaa mahdollisuuden ajatella luovasti ja työntekijöiden potentiaali saadaan paremmin esille.

Keskeisinä valmentavan esihenkilön taitoina haastatellut tiimiesihenkilöt pitivät ihmissuhdetaitoja, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja fasilitointitaitoja. Erityisesti kuuntelemisen taitoa pidettiin valmentavalle esihenkilölle tärkeänä taitona. Tutkimusten mukaan esihenkilöllä tulee olla kyky pysähtyä ja oikeasti kuunnella työntekijöiden näkemyksiä ja huolen aiheita. Työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta parantaa heidän työsuoritustaan. Kuunteleminen voi myös helpottaa työntekijän kokemaa kuormitusta työssä. Esihenkilön kuuntelutaidoilla saattaa olla positiivista vaikutusta työntekijöiden puhekäyttäytymiseen. Näillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. (Lloyd ym. 2015, 518-519.)

Valmentavassa johtamisessa korostuu vahvasti esihenkilön asenne omaan rooliinsa suhteessa alaisiin ja minkälainen ihmiskäsitys hänellä on. Lehdon (2017, 3) mukaan valmentavassa johtamisessa tarvitaan positiivista asennetta ihmisiin ja optimistista tulevaisuudenkuvaa. Valmentavan esihenkilön tulee olla ihmiskeskeinen ja arvostaa ihmisiä enemmän kuin työtehtäviä

(Mutaneu ym. 2018, 306). Haastateltujen tiimiesihenkilöiden asenteessa korostuivat luottamus työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Hyvästä asenteesta kertoo myös, että tiimiesihenkilö kykenee asettamaan itsensä pois keskiöstä ja antaa tiimiläisille mahdollisuuden loistaa. Tiimiesihenkilöt puhuvat myös tasa-arvosta tiimissä, omaa esihenkilön asemaa ei haluta korostaa. Tiimiesihenkilöt kuvailevat, että he asettuvat työntekijöiden rinnalle tai kulkevat työntekijöiden vierellä. Yhdessä tekemistä ja yhteistyötä arvostetaan. Ihmisten erilaisuutta ymmärretään. Tutkijoiden mukaan empaattisuus, erilaisuuden hyväksyminen, kärsivällisyys ja joustavuus ovat valmentavan esihenkilön taitoja (Ribeiro ym. 2021, 2175).

8.2 Tiimiesihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta

Haastatellut tiimiesihenkilöt kokevat, että pääosin tiimi toimii hyvin arjen työssä. Yhteistyötaitojen kehittäminen vaikutti kuitenkin olevan jatkuvasti kehittämistä kaipaava osa-alue. Joissakin tiimeissä yhteistyötaitoja on kehitetty myös ulkopuolisen valmentajan avulla. Tiimit ovat erilaisia ja toisilla tiimeillä on tässä kohdin enemmän haastetta ja toisilla yhteistyön tekeminen tuntui olevan luontevampaa.

Tiimiesihenkilöt toivat esille, että itseohjautuvuuden taidot vaihtelevat tiimissä eri henkilöillä ja toiset kaipaavat enemmän tukea. Joidenkin tiimiesihenkilöiden kokemus on, että työntekijät hakevat tiimiesihenkilön vahvistusta myös sellaisissa arkisissa asioissa, jotka he voisivat itse hyvin päättää. Työntekijät voivat myös päivittäin kysellä tiimiesihenkilöiltä asioita, joihin vastaus löytyy esimerkiksi henkilöstöintrasta.

Tiimiesihenkilöt pitävät yhteisiä keskusteluja tärkeänä tapana osallistaa työntekijöitä toiminnan kehittämisessä ja ratkaisujen löytämisessä. Tiimiesihenkilöt aktivoivat työntekijöitä itse löytämään ratkaisuja. Valmentavassa esihenkilötyössä onkin tärkeää viritellä keskustelua alaisten kanssa, miten tavoitteisiin päästään ja miten eteen tulevia ongelmia voidaan ratkaista (Ladyshevsky 2009, 296-297). Kyseenalaistamisen ja kysymysten esittämisen taidot ovat tärkeitä valmentavalle esihenkilölle. Esihenkilön on kyettävä esittämään kysymyksiä, joiden avulla hän lisää työntekijöiden ymmärrystä ja avaa erilaisia näkökulmia. Esihenkilön on osattava kehittää työntekijöiden kriittisen ajattelun taitoa ja kykyä ongelmanratkaisuun. (Sihle ym. 2022, 20012.)

Yhteisten keskustelujen toivotaan poikivan uusia ajatuksia ja ideoita. Esihenkilön valmentavalla johtamistyyllillä voidaan rohkaista tiimin jäseniä jakamaan ideoitaan ja edistää sekä henkilökohtaista että ammatillista viestintää (Yates ym 2019, 29.) Toistuva vuorovaikutus tiimityöskentelyssä johtaa tehokkaampaan työskentelyyn (Landeo ym. 2015, 36). Tiimiesihenkilöt ovatkin pyrkineet tiiminsä kanssa löytämään tiimille sopivia kokoontumiskäytänteitä. Tässä erityisesti näkyy tiimiesihenkilöiden valmentavan johtamisen suunnitelmallisuus. Kokouksia valmistellaan valmentavan johtamisen näkökulmasta ja mietitään mm. sitä, miten kaikkia saadaan osallistumaan ja kaikkien ääni kuuluviin. Yhteisissä kokoontumisissa tehdään

päätöksiä. Koetaan, että yhdessä tehdyt päätökset sitouttavat paremmin. Näin on myös tutkimusten mukaan. Yhteisessä keskustelussa ja aidossa vuoropuhelussa saavutettu ratkaisu tai päätös tuntuu usein parhaalta, joten siihen myös sitoudutaan helpommin (McCarthy ym. 2013, 771; Dolot 2017, 91.) Tiimiesihenkilöillä on toimintamalleja ja konkreettisia työkaluja, joita he hyödyntävät tiiminsä kanssa.

Kaikki haastatellut tiimiesihenkilöt pitivät tärkeänä, että he käyvät tiiminsä kanssa Keudan rakenteessa olevat ja aikataulutetut tiimin onnistumiskeskustelut sekä yksilöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut. Näiden lisäksi tiimiesihenkilöt tarkastelevat henkilöstökyselyn tulokset tiiminsä kanssa. Joissakin tiimeissä seurataan ns. mittaritietoja tiimin tilanteesta säännöllisesti kuukausittain tiimipalavereissa. Tiimiesihenkilöt toivat esille, että erilaiset organisaation rakenteessa olevat keskustelut voivat tiimissä herättää tunteita, että samoja asioita käsitellään moneen kertaan.

Yksilöiden kanssa käytäviä keskusteluita tiimiesihenkilöt pitivät erittäin tärkeinä. Valmentavan esihenkilön on oltava kiinnostunut alaisistaan ja kyettävä rakentamaan luottamukseen perustuva suhde (Ladyshevsky, 2009, 295-296). Virallisen kehityskeskustelun lisäksi tiimiesihenkilöt pyrkivät järjestämään aikaa henkilökohtaisille keskusteluille. Valmentava ote esihenkilötyössä vahvistaa hyvää johtaja- alaisuutta (Ali ym. 2018, 272). Tiimiesihenkilö voi esimerkiksi pyytää työntekijöitä varaamaan kalenteristaan aikoja tai hän voi itse kutsua työntekijän keskusteluun. Keskusteluja voidaan käydä luontevasti myös arjessa.

Valmentavan tiimiesihenkilön työ haastaa monella tavalla. Ongelmat ja vaikeudet myös kietoutuvat toisiinsa. Valmentavan esihenkilön ja lähiesimiehen rooli ja valmentava johtamistyylit vaativat toimimista monenlaisessa eri roolissa samanaikaisesti. Useat tutkijat pitävätkin valmentavan esihenkilön roolia haastavana, koska esihenkilö voi joutua toimimaan työympäristössä monenlaisissa, erilaisissa rooleissa ja hänellä voi olla paljon muitakin vastuita (McCarthy ym. 2013, 775-766; Mutaneu ym. 2018). Valmentava johtamistapa voi tuntua vaikealta omaksua luontevaksi osaksi omaa työtä. Toisille valmentava työote on helpompaa ja he kokevat valmentavan johtajan roolin itselleen luontaisena, mutta toiset tarvitsevat enemmän aikaa ja koulutusta (Mosca ym. 2010, 126).

Erilaiset työtehtävät tuovat myös ajankäytöllisiä ongelmia. Useimmat tiimiesihenkilöt ovat mukana opetuksessa ja heillä on vastuuhjattavia opiskelijoita. Päätösten teko tiimissä ei aina onnistu niin nopeasti kuin toivoisi. Työntekijät voivat myös kokea, että esihenkilön tulisi ottaa enemmän vastuuta tiimin toiminnasta ja päätöksistä

Kaikki työntekijät eivät pidä tiimiä itselleen merkityksellisenä. Yhteinen toiminnan tavoitteellinen suunnittelu ei onnistu kaikilta. Työ koulutusorganisaatiossa on muuttunut selkeästi ammatillisen koulutuksen reformin myötä ja osalle työntekijöistä reformin jälkeinen työ tuntuu

vaikealta ja raskaalta. Hyvän keskustelukulttuurin ylläpitäminen tiimissä voi tuntua tiimiesihenkilöstä raskaalta.

Tiimin toiminnassa tai työntekijöiden arjessa eteen tulevat ongelmat voivat vaatia tiimiesihenkilöltä nopeaa reagointia. Tiimiesihenkilön pöydälle voi myös tulla selvitettäviä asioita, joiden aikataulu on tiukka. Tällöin työ tuntuu kuten tiimiesihenkilöt kertovat, hektiseltä, tilanteesta toiseen selviytymiseltä ja tulipalojen sammuttelulta. Työn suunnittelemiselle ei aina jää aikaa. Tiimiesihenkilön työ vaatii epävarmuuden ja kaaoksen sietokykyä. Ristikangas ja Rinne toteavat, että moderni johtaja tarvitsee kykyä kestää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä ja antaa muutoksille mahdollisuus (Ristikangas ym. 2018, 10). Tiimiesihenkilön on kyettävä organisoimaan ja priorisoimaan töitään.

Moni tiimiesihenkilöstä koki tarvitsevansa lisää konkreettista tietoa valmentavan esihenkilötyönsä tueksi. Esihenkilöfoorumit saivat tiimiesihenkilöiltä kiitosta. Niiden on koettu antavan tarpeellista tietoa, joita esihenkilö työssään tarvitsee. Lisäksi tiimien autonomiaa pidetään hyvänä asiana ja kokeilukulttuuria rohkaiseva ja salliva ilmapiiri sai kiitosta. Viimeisin esihenkilöiden valmennus sai hyvää palautetta. Samanlaista valmennusta tai koulutusta toivottiin lisää. Sen sijaan tiimien valmennusta pidettiin melko tehottomana, vaikka jotkut tiimit saivatkin ratkaistua ongelmiaan sen aikana.

Kaikki tiimiesihenkilöt olivat sitä mieltä, että valmentavan johtaminen ei ole vielä juurtunut organisaatioon, mutta suunta on oikea. Tiimiesihenkilöt olivat varovaisia tätä arvioidessaan ja kokevat, etteivät tunne tarpeeksi muiden tiimien toimintaa kyetäkseen koko organisaation tilannetta arvioimaan. Tiedon puute valmentavasta johtamisesta tuntui mietityttävän tiimiesihenkilöitä muutenkin. Erityisesti koettiin, että valmentavasta johtamisesta ei ole tarpeeksi tietoa organisaation kaikilla tasoilla. Tiimiesihenkilöt pohtivat, onko työntekijöillä tietoa, mitä valmentava johtaminen käytännössä tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan.

9 Pohdinta

Tutkimustulokset luovat myönteisen kokonaiskuvan opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöiden valmentavan työtteen nykytilasta. Haastatteluun osallistuneilla tiimiesihenkilöillä on positiivinen suhtautuminen valmentavaan johtamiseen ja sen hyödyntämiseen henkilöstön johtamisessa. Tiimiesihenkilöt kokevat, että valmentava johtaminen soveltuu hyvin asiantuntijoiden johtamiseen ja he ymmärtävät siitä olevan monenlaista hyötyä organisaatiolle ja myös sen työntekijöille. Tiimiesihenkilöiltä löytyy valmentavassa tiimiesihenkilötyössä tarvittavia tietoja, taitoja ja asennetta. Moni kokee tarvitsevansa lisää osaamista. Tämä kertoo tiimiesihenkilöiden halusta ja valmiudesta kehittää omaa esihenkilötyötään.

Kaikki tiimiesihenkilöt olivat sitä mieltä, että valmentava johtaminen ei ole vielä juurtunut organisaatioon, mutta suunta on oikea. Tiimiesihenkilöt kokevat, että valmentavasta johtamisesta ei ole tarpeeksi tietoa organisaation kaikilla tasoilla. Tiimiesihenkilöt pohtivat, onko valmentava johtaminen ymmärretty kaikkialla samalla tavalla vai onko aiheesta mahdollisesti erilaisia käsityksiä. Erityisesti tiimiesihenkilöt miettivät, onko työntekijöillä tietoa, mitä valmentava johtaminen käytännössä tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan. Organisaatiossa on kaikkien hyvä olla tietoisia, mitä valmentavan johtaminen tarkoittaa käytännössä ja mihin sillä pyritään (Uutela 2019, 29-30, 137). Esihenkilön työssä on mukana paljon jännitteitä ja heihin kohdistuu paljon erilaisia odotuksia (Mäki 2017, 6, 9). Kaikkien tietoisuus helpottaisi esihenkilöiden työtä. Tieto auttaa hyvän ja vastaanottavaisen ilmapiirin luomisessa, mikä on myös tärkeää valmentavan johtamisen onnistumiselle. Hyvä ilmapiiri on tärkeää myös johtajien ja esihenkilöiden hyvinvoinnille (Maseko & van Wyk & Odentaal 2019, 4).

Useat tiimiesihenkilöt toivoivat, että ylin johto toisi valmentavan johtamisen esille yhteisellä foorumilla. Ennen sitä olisi hyvä esihenkilöiden käydä yhteinen keskustelu siitä, mitä valmentava johtaminen organisaatiossa tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan.

Kehittämisehdotuksena on, että organisaation esihenkilöfoorumissa esihenkilöt työstävät esim. työpajoissa yhteistä näkemystä valmentavasta johtamisesta ja sen tulevaisuudesta organisaatiossa. Tämä on ajankohtaista, koska organisaation uusi nelivuotinen strategiakausi 2025-2029 lähestyy. Esihenkilöfoorumissa toteutustapa voisi olla esihenkilöiden työpajat, joissa pohdittaisiin esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mitä valmentava johtaminen ja esihenkilötyö on tällä hetkellä organisaatiossa?
- Tulevaisuuden johtamisen tarpeet. Valmentavan esihenkilötyön kehittämistarpeet?
- Mitkä ovat valmentavan johtamisen painopisteet meillä? Orientoituminen tavoitteisiin vaikuttaa olevan kaikille selvää. Mikä voisi olla seuraava painopiste?
- Miten tiedolla johtaminen liittyy valmentavaan johtamiseen organisaatiossa?

Lopuksi työpajojen keskustelut vedettäisiin yhteen ja luotaisiin yhteinen näkemys valmentavasta johtamisesta ja sen hyödyntämisestä organisaation henkilöstön johtamisessa. Tietoa valmentavasta johtamisesta ja yhteinen näkemys organisaation valmentavasta esihenkilötyöstä voitaisiin esitellä organisaation yhteisellä foorumilla. Kampuksilla voitaisiin käsitellä aihetta tarpeen mukaan kampusten johtotiimeissä. Tiimiesihenkilöt voisivat kerätä myös työntekijöiden ajatuksia aiheesta. Työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ovat tärkeitä. Niitä voisi tutkia seuraavaksi.

Moni tiimiesihenkilö toivoi itse lisää tietoa. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä valmistunutta valmentavan johtamisen tietopakettia voivat hyödyntää kaikki organisaation esihenkilöt omien tarpeidensa mukaisesti. Tietopakettia voidaan käyttää apuna uusien esihenkilöiden perehdytyksessä. Valmentavan johtamisen tietopakettia voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa

Tutkimus ja teemahaastattelut rajattiin koskemaan opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöitä. Tästä syystä se ei kaikilta osin kerro koko organisaation tilannetta. Haastatteluun osallistuneet tiimiesihenkilöt ovat taustaltaan opettajia. Voidaan ajatella, että heillä on opettajan työnsä kautta tietoa oppimisesta sekä ymmärrystä ja kokemusta ihmisten ohjaamisesta ja opettamisesta. Näitä taitojaan he voivat hyödyntää myös valmentavan esihenkilön työssään.

Koska tutkimuksen luonne on tapaustutkimus, sen pohjalta tehdyt johtopäätökset eivät suoraan ole hyödynnettävissä toiseen organisaatioon. Valmentava johtaminen on ollut asiantuntijaorganisaatiossa suosittua. Keskustelu valmentavasta johtamisesta voi olla pinnallista ja ihmisillä voi olla erilaisia käsityksiä ja oletuksia siitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa ja minkälaista valmentavan esihenkilötyön tulisi olla. Myös muissa asiantuntijaorganisaatiossa voi olla tarve tarkistaa valmentavan johtamisen nykytilanne. Toinen organisaatio voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä oman tutkimuksensa suunnittelussa. Tutkimustuloksia muut tutkijat voivat hyödyntää esim. tutkimuksessa, jossa kartoitetaan valmentavaa johtamista ja esihenkilötyötä Suomessa.

10 Valmentavan johtamisen tietopaketti esihenkilöille

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota valmentavan johtamisen tietopaketti organisaation esihenkilöille sekä uusien esihenkilöiden perehdytystä varten. Tietopaketissa on mukana sekä luettavaa että kuunneltavaa materiaalia. Tietopakettiin valikoitui tietoa valmentavasta johtamisesta samalla, kun opinnäytetyön teoriapohja rakentui.

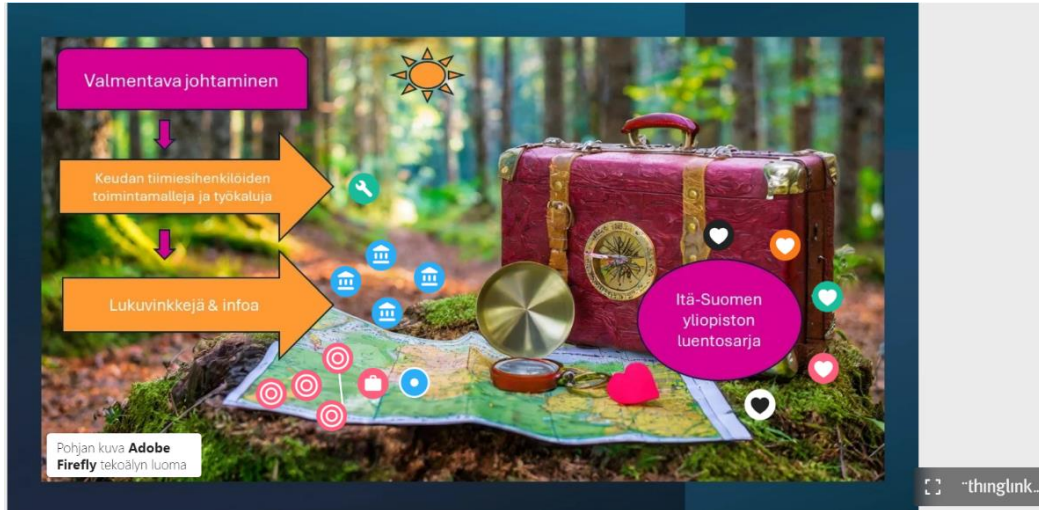
Teemahaastattelussa kysyttiin tiimiesihenkilöiden käyttämiä valmentavan johtamisen toimintamalleja ja työkaluja. Ne on kerätty mukaan tietopakettiin ja niistä voivat esihenkilöt saada uusia ideoita omaan valmentavaan esihenkilötyöhönsä. Grant ja Hartley (2013, 110), seitsemän tärkeää ohjetta valmentavalle esihenkilölle voi hyödyntää valmentavan esihenkilön huoneentauluna. Lukuvinkkejä esihenkilöille tiedostoon on kerätty vinkkejä johtamiskirjallisuudesta. ThingLink pohjaan ladatut pdf. tiedostot on mahdollista tallentaa itselleen ja sen jälkeen ne voi haluttaessa myös tulostaa.

Itä-Suomen yliopiston, jatkuvan oppimisen keskuksen podcast-sarjassa Arttu Puhakka ja Pauli Kallio keskustelevalle valmentavasta johtamisesta ja siihen liittyvistä erilaisista ilmiöistä ja tilanteista, joita valmentava esihenkilö voi työssään kohdata.

Tietopaketissa on linkkejä suomalaisten tutkijoiden valmentavan esihenkilötyön tutkimustuloksiin. Näillä väitöskirjoilla ja tutkimusartikkelilla on pysyvät osoitteet ja kaikilla on niihin pääsy. Näiden lisäksi on linkit Työterveyslaitoksen sivuille, joissa esitellään valmentavaa johtamista sekä organisatorisena tukena toimivaa johtamista ja esihenkilötyötä. Työ2023 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman yhteydessä syntyneet ”Huomisen johtaja starttipaketti” ja ”Johtajuusbarometri 2022” ovat löydettävissä tietopaketin linkityksen avulla.

Tietopaketti kerättiin ThingLink pohjalle, joka antaa mahdollisuuden kerätä yhteen näkymään linkitettyä paljon aineistoa. ThingLink on koulutusteknologiapohja, johon on mahdollisuus luoda visuaalisia ja monipuolisia oppimiskokemuksia hyödyntäen tekstiä, kuvia, ääntä ja videoita (Aalto- yliopisto 2023).

Pohjan kuva on Adobe Firefly tekoälyn luoma. Pyysin tekemään värikkään kuvan metsämaaisessa, jossa on polkuja, matkalaukku, kartta ja kompassi. Kartta ja kompassi kuvaavat valmentavan esihenkilön tarvitsemia tietoja, taitoja ja asennetta. Matkalaukkuun valmentava esihenkilö voi kerätä itselleen valmentavan johtamisen toimintamalleja ja työkaluja. Matkalaukku symboloi myös sitä matkaa tai prosessia, jota valmentava esihenkilö tekee omaksuessaan valmentavan esihenkilön tietoja ja taitoja. Tiedon, kokeilujen sekä onnistumisten ja epäonnistumisten kautta valmentava esihenkilö kerää mukaansa osaamista.



Kuva 4: Valmentavan johtamisen tietopaketti

Lähteet

Painetut lähteet

Hirsjärvi, S., Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hyvärinen, M., 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusu-
vuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Leinonen, M., Heiskanen T. & Otonkorpi-Lehtoranta K. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hy-
värinen, M., Nikander, P., Ruusu-
vuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaa-
mista liiketoimintaan. 3.-7 painos. Helsinki: Sanoma Pro

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

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

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A. & Ristikangas V.& Ristikangas V. 2021. Valmentava tiimin joh-
taminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Ta-
lent.

Ristikangas, V., Rinne, T. 2018. Stellar management teams. New York: Routledge.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Soback, D.,2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämi-
seen. 2. painos. Helsinki: Basam Books.

Viitala, R., Jylhä E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.painos. Hel-
sinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Aalto-yliopisto. Viitattu 5.4.2024. <https://www.aalto.fi/fi/palvelut/thinglink>

Albarracin, E. 2019. Positive interdependence theory in effective manager-coach and em-
ployee coaching relationships. International Management Review. 2019;15(2):41-61,90. Vii-
tattu 20.12.2023. [https://www.proquest.com/scholarly-journals/positive-interdependence-
theory-effective-manager/docview/2308460458/se-2](https://www.proquest.com/scholarly-journals/positive-interdependence-theory-effective-manager/docview/2308460458/se-2).

Aldrin, N., Utama, A. P. 2019. Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance. International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478), 8(3), 24-32. Vii-
tattu 12.5.2023. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.253>

Aineistonhallintasuunnitelma pdf. 2023. Viitattu 20.1.2024. [https://arene.fi/wp-con-
tent/uploads/Raportit/2023/Aineistonhallintasuunnitelman%20oh-
jeet%28ONT%29_V2.pdf?t=1693220410](https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2023/Aineistonhallintasuunnitelman%20ohjeet%28ONT%29_V2.pdf?t=1693220410)

Ali, M., Lodhi S.A. & Orangzab & Raza B. & Ali, W. 2018. Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2018;12(1):253-282. Viitattu 12.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/examining-impact-managerial-coaching-on-employee/docview/2137400849/se-2>.

Bakker, A. B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. Viitattu 16.6.2023. <https://doi-org.nelli.lau-rea.fi/10.1177/0963721411414534>

Beattie, R.S., Kim, S. & Hagen, M.S. & Egan, T.M. & Ellinger, A.D. & Hamlin, R.G. 2014. Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*. 2014;16(2):184. Viitattu 10.10.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managerial-coaching-review-empirical-literature/docview/1519068102/se-2>.

Bond, C. Seneque, M. 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of Management Development*. 2013;32(1):57-72. Viitattu 23.7.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/conceptualizing-coaching-as-approach-management/docview/1191732061/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>.

Carvalho, C., Prasad, O.K. & Carvalho, S. & Fallan, K.C. 2023. Managerial coaching: The role of stakeholders. *Industrial and Commercial Training*. 2023;55(2):295-305. Viitattu 10.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-managerial-coaching-role-stakeholders/docview/2788858004/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0074>.

Coetzee, M.E., Veldsman, T. & Odendaal, A. 2023. Problematising current coaching strategies from a worldview perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2023;49. Viitattu 16.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/problematising-current-coaching-strategies/docview/2787808996/se-2>. doi: <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2034>.

Deeksha, Rani, K. 2023. Knowledge management for human resources: A bibliometric analysis. *IUP Journal of Knowledge Management*. 2023;21(3):36-46. Viitattu 23.3.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/knowledge-management-human-resources-bibliometric/docview/2865584673/se-2>.

Dolot, A. Coaching process and its influence on employees' competencies in the hospitality sector - case study. *International Journal of Contemporary Management*. 2017(16):75-98. Viitattu 13.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/coaching-process-influence-on-employees/docview/2519842691/se-2>. doi: <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.011.7524>.

Dweck, C.S., Yeager, D.S. 2019. Mindsets: A View From Two Eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481-496. Viitattu 13.11.2023. <https://doi-org.nelli.lau-rea.fi/10.1177/1745691618804166>

Ellinger, A.D., Bostrom, R.P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*. 1999;18(9):752-771. Viitattu 22.8.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managerial-coaching-behaviors-learning/docview/216377599/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>. Ellinger & Bostrom 1999, 758- 765

Ellinger, A.D., Hamlin, R.G. & Beattie R.S. 2008. Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*. 2008;32(4):240-257. Viitattu 17.11.2023. <https://www.proquest.com/scholarly->

journals/behavioural-indicators-ineffective-managerial/docview/215379125/se-2. doi: <https://doi.org/10.1108/03090590810871360>.

Ellinger, A. D., Kim, S. 2014. Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138. Viitattu 8.5. 2023 <https://doi.org/10.1177/1523422313520472>

Evered, R.D., Selman, J.C. 1989. Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*, Volume 18, Issue 2, 1989, Pages 16-32. Viitattu 20.11.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261689900405>

Fahn, M., Hakenes, H. 2014. Teamwork as a self-disciplining device. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*. 2014. Viitattu 12.12.2023. <https://www.proquest.com/working-papers/teamwork-as-self-disciplining-device/docview/1698194433/se-2>.

Fejzic-Ahbabovic, M, Kurtic, E. & Sunje, A. Influence of managerial coaching on mindset, employee thriving and fluctuation reduction. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. 2022:377-390. Viitattu 8.5.2023. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/influence-managerial-coaching-on-mindset-employee/docview/2655175350/se-2>.

Frankly Partners, 2022. Nuoret ja johtajuus tutkimusraportti 2022 pdf. Viitattu 15.11.2023. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf

Grant, A.M., Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6:2, 102-115. Viitattu 8.5.2023. DOI: 10.1080/17521882.2013.824015

Grant, A., Zackon, R. 2004. Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. Viitattu 14.12.2023. https://www.researchgate.net/publication/239556792_Executive_Workplace_and_Life_Coaching_Findings_from_a_Large-Scale_Survey_of_International_Coach_Federation_Members

Hsu, Y., Chun-Yang, P. & Pi-Hui, T. & Ching-Wei, T. 2019. Managerial coaching, job performance, and team commitment: The meditating effect of psychological capital. *Advances in Management and Applied Economics*. 2019;9(5):101-125. Viitattu 29.7.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managerial-coaching-job-performance-team/docview/2232650779/se-2>.

Hyvärinen, M., Aho A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Sisäpiirihaastattelu. Viitattu 27.4. 2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>

Hämeenaho, P., Koskinen-Koivisto, E. & Mäkinen, M. & Väkeväinen, N. 2022. Havainnointi ja haastattelu. Teoksessa Fingerroos K. Kajander, T, Lappi, R. (toim.) *Kulttuurien tutkimuksen menetelmät*. Viitattu 27.4.2024. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/84079/Haamenaho_Kulttuurien-tutkimuksen-menetelmat_179-205.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jones, R.J., Napiersky, U & Lyubovnikova, J. 2019. Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *J Manage Psychol*. 2019;34(2):62-78. Viitattu 8.2.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/conceptualizing-distinctiveness-team-coaching/docview/2216222248/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0326>.

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Viitattu 8.12.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517409>

Järvinen P. 2021. Helsingin Sanomat artikkeli, Unohda ne ismit! 2021. Luoma -aho, V. (toimitaja). Helsingin Sanomat, hs.fi

- Kallinen, T., Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 24.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kallio, K.E. 2023. Moderni johtaja: työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Viitattu 15.11.2023. <https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/moderni-johtaja-2023>
- Kettunen, J., Kärki, A. & Näreaho S. & Päällysaho S. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset pdf. Viitattu 20.1.2024. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä - Keuda Hallintosäntö 1.1.2023 pdf. Viitattu 7.1.2024. <https://www.keuda.fi/wp-content/uploads/2023/01/Keski-Uudenmaan-koulutuskuntayhtymän-hallintosaanto-1.1.2023-alkaen.pdf>
- Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä yhtymähallituksen toimintasäntö 1.1.2023. Viitattu 7.1. 2024. <https://www.keuda.fi/wp-content/uploads/2023/01/Yhtymähallituksen-toimintasaanto-1.1.2023-alkaen.pdf>
- Keuda 2023a. Tietoa Keudasta. Viitattu 13.12.2023. <https://www.keuda.fi/keuda/tietoa-keudasta/>
- Keuda 2023b. Keudan strategia- visio, missio, arvot. Viitattu 13.12.2023. <https://www.keuda.fi/keuda/tietoa-keudasta/keudan-strategia-visio-missio-ja-arvot/>
- Ladyshevsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010;31(4):292-306. Viitattu 12.12.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/manager-as-coach-driver-organizational/docview/367126977/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>.
- Landeo, C.M., Spier K.E. 2015. Incentive contracts for teams: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2015;119:496. Viitattu 13.12.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/incentive-contracts-teams-experimental-evidence/docview/1736691993/se-2>
- Leal Filho, W., Eustachio, J.H.P.P. & Caldana, A.C.F. & Will, M. & Lange Salvia, A. & Rampasso, I.S. & Anholon, R. & Platje, J. & Kovaleva, M. 2020. Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability* 2020, 12, 3761. Viitattu 15.3.2024. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Viitattu 24.10.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Viitattu 22.3.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAFBIXETEB#kohta:2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)tiedolla\(\(20\)johtaminen?/piste:t6j](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAFBIXETEB#kohta:2((20)Mit((e4)((20)on((20)tiedolla((20)johtaminen?/piste:t6j)
- Lloyd, K.J. Boer, D. & Keller, J.W. & Voelpel S. 2015. Is my boss really listening to me? the impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior: JBE. *J Bus Ethics*. 2015;130(3):509-524. Viitattu 1.3.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/is-my-boss-really-listening-me-impact-perceived/docview/1705643884/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>.

- Lulewicz-Sas, A., Kinowska, H. & Fryczyńska M. 2022. How sustainable human resource management affects work engagement and perceived employability. *Economics & Sociology*. 2022;15(4):63-79. Viitattu 23.3.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-sustainable-human-resource-management-affects/docview/2761036658/se-2>. doi: <https://doi.org/10.14254/2071789X.2022/15-4/3>.
- Maltbia, T.E., Marsick, V.J. & Ghosh, R. 2014. Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*. 2014;16(2):161. Viitattu 22.2.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/executive-organizational-coaching-review-insights/docview/1519068050/se-2>. Maltbia 2014, 168
- Maseko, B.M., Van Wyk, R. & Odendaal, A. 2019. Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif-vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1125. Viitattu 12.1.2024. <https://doi.org/10.4102/saj-hrm.v17i0.1125>
- McCarthy, G., Milner, J. 2013. Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development*. 2013;32(7):768-779. Viitattu 30.4.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managerial-coaching-challenges-opportunities/docview/1373220433/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>.
- Moen, F., Federici, R.A. 2012. The effect of external executive coaching and coaching-based leadership on need satisfaction. *Organization Development Journal*. 2012;30(3):63-74. Viitattu 22.7.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-external-executive-coaching-based/docview/1124543085/se-2>.
- Mosca, J.B., Fazzari, A. & Buzza, J. 2010. Coaching to win: A systematic approach to achieving productivity through coaching. *Journal of Business & Economics Research*. 2010;8(5):115-130. Viitattu 16.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/coaching-win-systematic-approach-achieving/docview/366477216/se-2>.
- Munteanu, A., Rațiu L. 2018. The manager as coach: Cross-cultural adaptation of an instrument assessing managers' coaching skills. *Journal of Rational - Emotive & Cognitive - Behavior Therapy*. 2018;36(4):303-319. Viitattu 10.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/manager-as-coach-cross-cultural-adaptation/docview/2102160915/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1007/s10942-015-0221-z>.
- Mäki A. 2017. Johtajuuskulttuuri - toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Acta Wasaensia. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>
- Mäkelä, L., Kangas H. & Lehtonen, S. & Männistö M. & Havukainen, S. & Filpus, A. & Grommo-Hukkanen, H. 2022. Johtajuusbarometri 2022. Suomen Nuorkauppakamarit Ry. Viitattu 8.1.2024. <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>
- Osei Boakye, E. 2015. The impact of teamwork on employee performance. Viitattu 24.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/284732729_The_impact_of_teamwork_on_employee_performance
- Pajuoja, M. 2022. From mechanistic measuring to up-to-date understanding: Problematising the study of innovative work behaviour. Väitöskirja. Acta Wasaensia. Vaasan yliopisto. Viitattu 8.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-029-0>
- Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 27.4.2024. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523456167>

- Raisiene, A.G. 2104. Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics & Sociology*. 2014;7(3):179-193. Viitattu 28.4.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-managerial-competences-contemporary/docview/1636736189/se-2>.
- Ribeiro, N., Nguyen, T. & Duarte, A.P.& Torres de Oliveira R. & Faustino, C. 2021. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2021;70(8):2163-2181. Viitattu 28.4.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-managerial-coaching-promotes-employees/docview/2589571645/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Salovaara, P., Mäkkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Verkkojulkaisussa Gamrasni Mirjam (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian verkkojulkaisu 3/2021, 39-55- Viitattu 22.3.2024. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>.
- Sihle, W.H., Yalezo, B., Mutambara, E. 2022. Coaching behaviour competencies for managers within technical and vocational education and training (TVET) colleges in south africa. *Gender & Behaviour*. 2022;20(3):20008-20021. Viitattu 20.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/coaching-behaviour-competencies-managers-within/docview/2793116957/se-2>.
- Steelman L.A., Wolfeld L. 2018. The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*. 2018;33(1):41-53. Viitattu 15.11.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/manager-as-coach-role-feedback-orientation/docview/1992792659/se-2>. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>.
- Tanskanen, J., Mäkelä L., Viitala, R. 2018. Linking Managerial Coaching and Leader-member Exchange on Work Engagement and Performance. Viitattu 15.11.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121150450>
- TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. STM 2023. Viitattu 8.12.2023. <https://stm.fi/tyo2030>
- Työterveyslaitos 2023. Viitattu 14.12.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyoohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohdeet/24-johtamishuomio-organisatorisessa-tuessa>
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis*. Lapin yliopisto. Viitattu 7.11.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Viitattu 27.4.2024. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523701236>
- Woodhead V. 2011. How does coaching help to support team working? A case Study in the NHS. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue No.5*, 102-119, June 2011. Viitattu 12.1.2024. https://www.researchgate.net/publication/264847765_How_does_coaching_help_to_support_team_working_A_case_study_in_the_NHS

Keuda henkilöstöintra 2024a. Johtoryhmät, päätöksenteko ja yhteistoiminta. Viitattu 27.3.2024.

Keuda henkilöstöintra 2024b. Kehittämisteemat. Viitattu 27.3.2024.

Keuda henkilöstöintra 2024c. Onnistumiskeskustelu. Viitattu 27.3.2024

Keuda henkilöstöintra 2024d. Henkilöstökysely. Viitattu 27.3.2024.

Kuvat

Kuva 1: Keudan strategia - visio, mission ja arvot	24
Kuva 2: Keuda organisaatiokaavio 1.1.2023	25
Kuva 3: Tiimiesihenkilöiden teemataulukko	31
Kuva 4: Valmentavan johtamisen tietopaketti	54

Liitteet

Liite 1: Tietosuojaseloste tutkimusta varten 26.4.2023	64
--	----

Liite 1: Tietosuojaseloste tutkimusta varten 26.4.2023

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurea ammattikorkeakoulun Estenomi YAMK- tutkinnon opinnäytetyössä Koulutusorganisaation tiimiesihenkilön valmentava työote tiimin johtamisessa (alustava työn nimi). Tutkimuksen ja opinnäytetyön tekijä on Päivi Kauraharju-Järvi. Yhteystiedot: paivi.kauraharju-jarvi@keuda.fi tai paivi.kauraharju-jarvi@student.laurea.fi, puh 050 415 0819.

Päivi Kauraharju-Järvi kerää tutkimusaineistoa opinnäytetyötään varten touko- lokakuun 2023 aikana. Tutkimussuunnitelman mukaisesti tutkimuksessa haastatellaan Keudan opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimiesihenkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tiimiesihenkilöiltä näkemyksiä ja kokemuksia valmentavasta johtamisesta. Yksilöhaastattelut ajoittuvat touko-kesäkuulle 2023. Syksyllä 2023 tiedonkeräys jatkuu tarvittaessa kyselyiden ja/tai lisähaastatteluiden avulla. Saatuja tietoja hyödynnetään opinnäytetyön kehittämisosuudessa.

Tutkimuksessa ei kerätä tutkittavilta tarkkoja henkilötietoja, kuten nimeä, ikää, sähköposti- tai kotiosoitetta, puhelinnumeroa tai muita vastaavaa tietoa, josta henkilön voisi suoraan tunnistaa.

Epäsuorat henkilötiedot: Kuinka monta vuotta henkilö on työskennellyt Keudassa. Kuinka kauan on työskennellyt tiimiesihenkilönä.

Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastateltavalta pyydetään suostumus haastatteluun. Haastatteluun vastaaminen on vapaaehtoista ja haastateltava voi perua suostumuksensa tai keskeyttää osallistumisensa haastatteluun.

Rekisteröidyn (haastateltavan oikeudet) oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuojasetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

- Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi.
- Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.
- Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan sähköisesti. Tutkimuksen tekijä Päivi Kauraharju-Järvi käsittelee kerättyä tutkimusaineistoa. Opinnäytetyötä ohjaa Laurean yliopettaja Marjo Poutanen, joka tarvittaessa käsittelee aineistoa. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen valmiit tulokset eivät sisällä tunnistettavia henkilötietoja. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Keudassa esihenkilötyön kehittämiseen. Tutkimustulokset ovat julkista tietoa ja osa opinnäytetyötä.

Haastattelussa ja/tai kyselyissä ei käytetä henkilöiden nimiä eikä muita suoria henkilötietoja. Tutkimukseen osallistuvien henkilötiedot minimoidaan ja anonymisoidaan. Haastatteluissa henkilöistä käytetään nimiä Tiimiesihenkilö 1 (Tsh1), Tsh 2 jne. Näitä nimiä käytetään haastattelutietoja ja litteraatteja tallennettaessa.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan tietoturva- ja tietosuojaohteita. Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla. Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä. Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava. Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi