

Valmentavan johtamisen hankkeen edistyminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Suvi Kulmala
2014

Tekijä Suvi Kulmala

Työn nimi Valmentavan johtamisen hankkeen edistyminen
asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Tutkinto KTM

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja Janne Tienari

Hyväksymisvuosi 2014

Sivumäärä 85

Kieli Suomi

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia valmentavan johtamisen hankkeen edistymistä asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Tutkimus on tehty toimeksiantona tilintarkastus-, laki- ja neuvontapalveluja tarjoavalle asiantuntijapalveluorganisaatiolle, jonka johtamismallia ollaan muokkaamassa valmentavaksi. Valmentava johtaminen tähtää henkilön jatkuvaan kehittymiseen, omaan oivaltamiseen sekä positiiviseen ajatteluun. Tarkoituksena on perehtyä sekä esimiesten että alaisten käsityksiin ja taitoihin valmentavaan johtamiseen liittyen sekä seurata näiden kehitystä ja syitä. Tutkimus pyrkii myös esittelemään valmentavan johtamisen hyötyjä organisaatiolle sekä löytämään kehitysehdotuksia valmentavan johtamisen kehittämiseksi edelleen.

Valmentavan johtamisen hankkeen edistymistä tutkiakseni tein tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijapalveluorganisaatiossa yhteensä 22 puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelujen aikaan valmentavan johtamisen kolmivuotinen hanke oli karkeasti puolessa välissä. Haastateltavia oli yhteensä 11 ja he sijoittuivat organisaatiossa eri asemiin ja palvelualueille. Keskustelin jokaisen haastateltavan kanssa kaksi kertaa puolen vuoden välein näkemysten ajallisen kehittymisen tavoittamiseksi. Haastatteluiden analyysissä käytetään hyväksi teemoittelua.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että valmentavan johtamisen tunnettuus on kohdeorganisaatiossa vielä kehityksensä alkuvaiheessa. Haastattelukertojen välillä tapahtui kehitystä käsitteen tuntemuksessa ja yleisessä kiinnostuksessa aihetta kohtaan, mutta haastateltavien vastausten perusteella valmentaminen ei ole vielä siirtynyt käytäntöön eikä kukaan ollut pyrkinyt tietoisesti kehittämään eikä lähitulevaisuudessa aikonut erityisesti kehittää sen ansiosta omaa toimintaansa.

Tutkimuksen tulokset tukevat aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta. Johtamisen kehittämiseen liittyvät hankkeet vaativat pitkäjänteistä ja laaja-alaista työtä, jotta ne saadaan toiminnan tasolla näkymään organisaatioissa. Valmentavan johtamisen voi samalla nähdä sopivan erityisen hyvin tutkimuksen kohteen kaltaisiin asiantuntijapalveluorganisaatioihin, joissa työskentelee korkeakoulutettuja osaajia ja joissa johtaminen ei lähtökohtaisesti ole ylhäältäpäin katsovaa vaan pikemminkin keskustelevaa. Valmentavan johtamisen hyötyjen saavuttamiseksi tavoitteena tulee kuitenkin aina olla pysyvä toimintatavan muutos, minkä eteen tarvitaan laajaa koulutusta, yhteistä keskustelua ja tukea uuden toimintatavan toteuttamiseen. Tärkeimpiä huomion kohteita kohdeorganisaatiossa vaikuttavat jatkossa olevan henkilökohtaisen muutostavoitteen lisääminen, organisaation nykyisten käytäntöjen kuten palkitsemisjärjestelmän uudistaminen tukemaan valmentavaa johtamista, sekä esimiesten johtamistapojen kehittäminen niin, että valmentava johtaminen sisäistettäisiin ja koettaisiin luonnollisena tapana toimia. Valmentavan johtamisen kehittämistä tutkimuskohteessa tulisikin jatkaa ja tukea sopivilla rakenteellisilla uudistuksilla.

Avainsanat valmentava johtaminen, asiantuntijapalveluorganisaatio, esimiestyön kehittäminen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimusasetelma	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Katsaus metodologiaan	9
1.5 Tutkimusraportin sisältö	10
2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	10
2.1 Asiantuntijapalveluorganisaatio valmentavan johtamisen kenttänä.....	10
2.1.1 Työntekijävalinnat asiantuntijapalveluorganisaatiossa.....	11
2.1.2 Sitoutuminen organisaatioon	14
2.1.3 Johtaminen ja henkilöstön kehittyminen.....	17
2.1.4 Toimintatapojen uudistaminen.....	20
2.2 Valmentava johtaminen	23
2.2.1 Kohti valmentavaa johtamista.....	23
2.2.2 Valmentavan johtamisen käsitteen määrittelyä.....	24
2.2.3 Miten valmentavaa johtamista toteutetaan käytännössä?	28
2.3 Tutkimuksen viitekehys	33
3 METODOLOGIA	36
3.1 Metodologiset valinnat.....	36
3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimusstrategia	36
3.1.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	38
3.2 Kohdeorganisaation kuvaus	40
3.3 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus	42
3.4 Haastattelukysymysten laadinta	44
3.5 Aineiston analysointi.....	46
3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
4 EMPIRIA	51
4.1 Ensimmäinen haastattelukierros.....	52
4.1.1 Esiimiestyö kohdeorganisaatiossa.....	52
4.1.2 Valmentava johtaminen	56
4.2 Toinen haastattelukierros	63
4.2.1 Esiimiestyön kehittäminen myötätuulessa	63
4.2.2 Rakenteet haasteena kulttuurinmuutoksen etenemiselle.....	65
4.3 Haastattelukertojen vertailu	70
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1 Tutkimustulokset ja aiempi tutkimuskirjallisuus	73
5.2 Ehdotukset kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimukseksi	78
LÄHTEET	82
LIITTEET	85

KAAVIoidEN LUETTELO

Kaavio 1: Motivaatiokehä.....	15
-------------------------------	----

TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1: Valmentavan johtamisen määritelmiä	25
Taulukko 2: Ensimmäisen haastattelukierroksen tiivistelmä	62
Taulukko 3: Toisen haastattelukierroksen tiivistelmä.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

”Taas on joku HR:n koulutus tulossa, nyt ei kyllä mitenkään ehtisi järjestää sellaiselle aikaa. Sitä paitsi mielestäni osaan jo nämä vuorovaikutusjutut.”

Johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja johtamisen mallit ovat organisaatioissa alueita, joihin suhtaudutaan toisinaan vähättelevästi. Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen opettelun ei välttämättä nähdä olevan tärkeysjärjestyksessä kovin korkealla varsinaiseen substanssiosaamiseen ja ”oikeisiin töihin” verrattuna. Toisaalta uusien johtamistaitojen omaksuminen voi olla hankalaa, sillä johtamisen ”ismit” tuntuvat vaihtuvan tiheään tahtiin eikä edellistä uudistusta ole aina ehditty omaksua ennen uuden lanseeraamista. Työntekijät eivät välttämättä myöskään näe, mitä eroa erilaisilla johtamismalleilla on.

Samalla nimenomaan kehittyminen ja muutos kuvaavat tämän ajan organisaatioiden toimintaympäristöä. Asiantuntijat toimivat tilanteissa, joita on vaikea ennakoida ja joihin voi liittyä monenlaisia ristiriitoja ja konflikteja sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa toimittaessa. Muutosten nopeus ja ennalta-arvaamattomuus asettavat organisaatiot tilanteeseen, jossa vanhojen johtamisoppien, kuten puhtaan tiedonjakamisen, käskemisen ja valvomisen ei enää uskota menestyvän. Johtamisen on sen sijaan vastattava niitä vaatimuksia, joita yritysten toimintaympäristö niille asettaa. Näitä vaatimuksia voivat olla esimerkiksi itseohjautuvuus, kyvykkyyksien yhdisteleminen, vuorovaikutustaidot ja jatkuva kehittyminen. Toisaalta myös uudet johtamistavat kehittävät toimintaympäristöään. (Alvesson 2004; Carlsson & Forssell 2008)

Uudenlaisen muutoskeskeisen toimintaympäristömme sanotaan olevan otollinen valmentavalle johtamistavalle erityisesti asiantuntijoista koostuvissa työyhteisöissä (Viitala 2007). Valmentavan johtamisen tarkoitus on antaa asiantuntijoille parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työtään, kehittyä ja oppia onnistumisistaan ja virheistään luomalla vuorovaikutuksellisen, avoimen ja tasa-arvoisen valmennussuhteen esimiehen ja tämän alaisen välille (Aaltonen ym. 2005). Valmentavan esimiehen ei oleteta olevan kaikessa työhön liittyvässä alaistaan etevämpi, mikä ei vastaisikaan monien nykyisten asiantuntijatyöhön erikoistuneiden organisaatioiden tilannetta. Sen sijaan valmentaja ja valmennettava pyrkivät yhdessä löytämään valmennettavan vahvuuksia, joita tämä voisi

kehittää edelleen sekä käydä läpi työssä eteen tulevia tilanteita, joissa valmennettava toivoisi tukea. Tarkoituksena on luoda asiantuntijoiden työlle sellainen taustatuki, että he kykenevät itsenäisesti ohjaamaan uraansa ja ottamaan vastuun kehittymisestään sekä reagoimaan nopeasti eteen tuleviin tilanteisiin (Maister 1993).

Tällä tutkimuksella aion selvittää, miten valmentavan johtamismallin edistyminen näkyy suuressa asiantuntijapalveluorganisaatiossa, jossa on käynnissä kolmivuotinen valmentavan johtamismallin hanke. Aineisto on kerätty hankkeen ollessa puolivälissä. Kohdeorganisaatiossa tavoitteena on luoda työpaikalle valmentavan johtamisen kulttuuri, jonka on suunniteltu parantavan suorituksen johtamista, selkiyttävän esimies-alaisuhteita sekä vastaavan organisaatiossa havaittuihin vuorovaikutushaasteisiin. Seurauksena myös yksilöiden ja osastojen välisen yhteistyön toivotaan parantuvan.

1.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymykseni on: *Millaisena asiantuntijapalveluorganisaation työntekijät kokevat valmentavan johtamisen hankkeen?* Pääkysymyksen tueksi pyrin löytämään vastauksen seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä tutkittavat ymmärtävät valmentavalla johtamisella?
- Kokevatko he hankkeen tarpeelliseksi?
- Millaisia vaikutuksia hankkeella on ollut?
- Muuttuvatko tutkittavien näkemykset hankkeen edetessä?
- Mitä syitä näkemyksille on löydettävissä?

Kohdeorganisaatio on kiireinen asiantuntijaorganisaatio, jossa hierarkia on matala ja suuri osa työstä tapahtuu vaihtuvissa tiimeissä. Konteksti on tutkimuksen kannalta kiinnostava, sillä myös valmentavan johtamisen on nähty sopivan tämän tyyppisiin organisaatioihin parhaalla mahdollisella tavalla (Viitala 2007, Maister 1993). Tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana valmentavan johtamismallin kolmevuotinen hanke on suurin piirtein puolessa välissä. Tutkimuksen aineisto muodostuu 11 asiantuntijan ja esimiehen haastatteluista. Jokainen haastateltava edustaa jotain yrityksen kolmesta palvelualueesta ja heidät on haastateltu kahteen kertaan puolen vuoden välein näkemysten ajallisen kehityksen tavoittamiseksi. Haastateltavat sijoittuvat organisaatiossa eri tasoille aina assistentista partneriin, jotta tutkimuksessa

saavutettaisiin mahdollisimman monipuolinen käsitys eri asemissa toimivien henkilöiden näkemyksistä.

Koska valmentaminen on niin henkilöä lähelle tuleva aihe, jossa kontekstilla kuten organisaatorakenteella, vuorovaikutuskulttuurilla ja johtamisen perinteellä on toteutumisen kannalta suuri merkitys, uskon että tämä suomalaisessa matalahierarkkisessa asiantuntijapalveluorganisaatioissa toteutettu tutkimus täydentää tärkeällä tavalla aiempaa, pääasiassa Yhdysvalloissa ja Britanniassa tehtyä tutkimusta.

Tutkimukseni perustuu useille alan tieteellisille lähteille, joiden avulla olen peilannut empiiristä aineistoani ja jotka ovat ohjanneet minua sen tulkinnassa. Asiantuntijapalveluorganisaatioiden osalta olen nostanut tärkeimmäksi lähteekseni Mats Alvessonin ym. (2003; 2004; 2006) artikkelit asiantuntijapalveluorganisaatioista sekä Maisterin (1993) ja hänen kirjansa asiantuntijoiden johtamisesta. Maisteri kuvaa asiantuntijaorganisaatioita paikkoina, joissa työntekijät ovat kunnianhimoisia ja hallitsevat itsenäisesti ja erilaisissa tiimeissä monimutkaisia kokonaisuuksia etsiessään ratkaisuja asiakkaiden kysymyksiin. Tällaisilla työpaikoilla esimiehen tehtävä on antaa palautetta, huolehtia henkilöstön kehittymisestä sekä siitä, että työnteolle on jatkuvasti riittävät edellytykset.

Kaikissa organisaatioissa johtamisen ja kulttuurin on palveltava liiketoiminnan tavoitteita. Asiantuntijaorganisaatioissa johtamishaasteeseen on vastattu viime vuosina yhä useammin valmentavan esimiestyön periaattein. Teoreettista viitekehystäni tässä tutkimuksessa täydentävätkin monet valmentavaa johtamista käsitelleet tutkijat, joista merkittävimpiä yksittäisiä tiedonlähteitä ovat olleet Riitta Viitalan (2007) artikkeli valmentavan johtamisen soveltamisesta suomalaisiin organisaatioihin ja sen implementoinnin yhteydessä ilmenevistä haasteista sekä Carlssonin ja Forssellin (2008) teos *Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*.

Wilson (2004) puolestaan muistuttaa, että vaikka jokainen voi kehittää omaa johtamistyyliään, organisaatioiden on hyödyntävä odottaa muutoksen tapahtuvan itsekseen ilman tarpeellisia taitoja ja välineitä. Valmentamiseen liittyvät peruseriaatteet saattavat kuulostaa helpoilta ja ymmärrettäviltä, mutta niiden omaksuminen käytännön toimintaan vaatii paljon työtä. Valmentamisen periaatteiden omaksuminen omaan johtamistyyliin on kuin uuden kielen opettelua. Tekniikoita voi ja tulee kehittää tosielämän tilanteissa samalla kun valmentajaesimiehellä on mahdollisuus käydä

keskustelua etenemisestään muiden samassa tilanteessa olevien ja prosessia ohjaavien henkilöiden kanssa. Kyse on muutosjohtamisesta, vaikei organisaatiossa olisikaan tapahtunut mitään yksittäistä suurta, mullistavaa käännettä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielmassani esiintyy useita käsitteitä, joista keskeisimmät esittelen tässä ja loput selitän asiayhteydessään työn edetessä.

Asiantuntijapalveluorganisaatio

Asiantuntijapalveluorganisaatioissa työ keskittyy tiedollisten ja analyttisten tehtävien ympärille, joiden suorittamisen nähdään tyypillisesti vaativan laajaa teoreettista osaamista ja kokemusta. Tyypillisiä esimerkkejä asiantuntijapalveluorganisaatioista ovat laki- ja tilintarkastusyhtiöt, konsultointiyhtiöt, mainostoimistot ja investointipankit. (Alvesson 2004, 1, 18)

Työ asiantuntijapalveluorganisaatioissa on projektisuuntautunutta ja sen tarkoitus on palvella asiakasorganisaatiota tai yksittäistä asiakasta kuten myös yrityksen sisäisten asioiden hoitoa (Stumpf 2007). Projektimuotoinen työ saattaa vaatia useiden asiantuntijoiden toimimista yhtenä tiiminä sekä lisäksi yhteistyötä asiakkaan kanssa useiden viikkojen ajan, sillä toimeksiannot ovat usein monitieteisiä ja kompleksisia (Maister 1993). Asiantuntijapalveluorganisaatioissa hierarkia on usein matala ja niissä johtajuus on korkean tason moraalista toimintaa, joka heijastaa harmoniaa, vapaaehtoisuutta ja jaettuja intressejä, ja joka sisältää vain vähän tai ei lainkaan muodollista valtaa tai pakottamista (Alvesson ja Sveningsson 2003, 965).

Valmentava johtaminen

Valmentavassa johtamisessa on kyse organisaation sisällä tapahtuvasta esimiehen ja alaisen välisestä, mahdollisimman tasa-arvoisesta ja vuorovaikutuksellisesta suhteesta, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia olettamuksiaan, avaamaan ymmärrystään itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista (Viitala 2007; Havunen 2007, 19). Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on sekä tapa olla että tapa toimia. Valmentavan johtamisen tavassa toimia yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus (Carlsson & Forssell 2008, 22-23).

Käsitteelle valmentava johtaminen ei kuitenkaan ole vakiintunut yhtä ainutta virallista määritelmää. Valmentavaa johtamista käsittelevä kirjallisuus ja materiaali nostavat johdonmukaisesti esille tiettyjä elementtejä valmentavaan johtamiseen liittyen. Tärkeässä roolissa valmentavan johtamisen kannalta ovat koko organisaation kehittäminen ja yksilön oppiminen, positiivisuus, avoimuus ja tukeminen (Aaltonen ym. 2005, 318).

1.4 Katsaus tutkimuksen metodologiaan

Tutkimukseni tarkoituksena on muodostaa empiirisen aineiston avulla käsitys siitä, miten valmentava johtaminen johtamismallina koetaan kohdeorganisaatioissa ja miten sen implementointi on edistynyt haastateltavien mielestä. Tavoitteena oli siis tuottaa mahdollisimman paljon kokemuksia, tarinoita ja mielipiteitä kohteena olevasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa ihminen, tarinankertoja, nähdään subjektina, jolle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tässä tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2007)

Tutkimusaiheen perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, tarkemmin sanottuna teemahaastattelu. Haastattelin yhdessä kahden muun henkilön kanssa kohdeorganisaation 11 työntekijää kahdesti, eli yhteensä aineistoksi kertyi 22 haastattelua, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut edustivat kaikkia kolmea kohdeorganisaation pääpalvelualueita ja he sijoittuvat organisaation kaikille tasoille lukuun ottamatta aivan ylintä johtoa. Kunkin haastattelun pituus oli noin tunnin ja lopullista aineistoa kertyi noin 220 tekstisivua. Aineiston analyysin suoritin teemoittelun avulla, sillä se mahdollisti parhaiten eri haastatteluissa esiin nousevien teemojen ryhmittelyn.

Varsinaisen aineiston lisäksi kävin useita keskusteluja ja sekä tein puolentoista tunnin mittaisen haastattelun kohdeorganisaation HRD-managerin kanssa saadakseni hyvän käsityksen siitä kontekstista, johon tutkimukseni asettuu. Tutkimukseni alkuvaiheessa olin myös mukana yritykselle tuotetusta toimitilojen uudistamisesta ja valmentavaa johtamismallia yhdistävässä projektissa, jonka puitteissa ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin. Tausta-aineistona käytin myös yrityksestä saamaani materiaalia koskien muuttoa uusiin toimitiloihin sekä valmentavan johtamisen hanketta.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielmani on jaettu viiteen päälukuun. Johdannon jälkeen, luvussa kaksi käsittelen tutkimuksen viitekehysten, joka muodostuu asiantuntijapalveluorganisaatioista tutkimuksen kontekstina sekä valmentavasta johtamisesta tutkittavana johtamistapana. Luvussa kolme käyn läpi tutkimukseen liittyvää metodologiaa sekä perustelen keskeiset valinnat tutkimuksen taustalla. Neljännessä luvussa perehdyn empiirisen aineiston analyysiin ja tutkimustuloksiin. Luvussa viisi teen johtopäätöksiä keskeisistä havainnoista peilaten niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Viidennessä luvussa pyrin myös tarjoamaan tutkitulle asiantuntijapalveluorganisaatiolle kehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen sekä nostamaan esille aiheita mahdollista jatkotutkimusta varten.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa paneudun aiemman tutkimuskirjallisuuden tarjoamaan näkemyskseen asiantuntijapalveluorganisaatioista ja valmentavasta johtamisesta. Luvussa 2.1 käyn läpi asiantuntijapalveluorganisaatioiden tyypillisiä piirteitä työn luonteen, henkilövalintojen, sitoutumisen ja henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Luvussa 2.2 paneudun valmentavan johtamisen kirjallisuuteen hahmottamalla ensin, mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan ja tutkimalla sen jälkeen, miten sitä toteutetaan käytännössä. Luvussa 2.3 muodostan vielä kuvan tutkimuksen viitekehyksestä yhdistämällä valmentavan johtamisen asiantuntijapalveluorganisaatioiden kontekstiin.

2.1 Asiantuntijapalveluorganisaatio valmentavan johtamisen kenttänä

Asiantuntijapalveluorganisaatiot muodostavat Suomen kaltaisessa tietoyhteiskunnassa tärkeän osan elinkeinoelämää ja julkista sektoria. Asiantuntijapalveluiden alle sijoittuvat erilaiset konsultointi- ja neuvontapalvelut ja ne voivat sisältää palvelun tai sen lisäksi jonkin konkreettisen tuotteen kuten tietokonesovelluksen toimittamista ennalta sovituin ehdoin. Asiantuntijapalveluihin työllistyvät useimmiten korkeasti koulutetut, usein kaupallisen, oikeustieteellisen tai teknisen alan ammattilaiset. Stumpfin (2007) mukaan asiantuntijapalvelut (professional services) sisältävät tyypillisesti erityisen

asiantuntemuksen välittämistä, joka liitetään tiettyyn tehtävään. Työtä tehdään rajoitetun ajan (päiviä, viikkoja tai kuukausia) ja se sisältää laajaa tutkimustyötä ja analyysia.

Työ asiantuntijapalveluorganisaatioissa on projektisuuntautunutta ja sen tarkoitus on palvella asiakasorganisaatiota tai yksittäistä asiakasta kuten myös yrityksen sisäisten asioiden hoitoa (Stumpf 2007). Projektimuotoinen työ saattaa vaatia useiden asiantuntijoiden toimimista yhtenä tiiminä sekä lisäksi yhteistyötä asiakkaan kanssa useiden viikkojen ajan, sillä toimeksiannot ovat usein monitieteisiä ja kompleksisia (Maister 1993). Työ tehdään usein asiakkaan tiloissa, mikä helpottaa yhteyttä asiakkaan työntekijöihin ja fyysisiin materiaaleihin, mutta voi toisaalta kasvattaa välimatkaa oman työpaikan kollegoihin ja esimieheen (Stumpf 2007).

2.1.1 Työntekijävalinnat asiantuntijapalveluorganisaatioissa

Maisterin (1993, 21) mukaan asiakas etsii asiantuntijapalveluista asiantuntemusta, kokemusta ja tehokkuutta. Näiden kaikkien kolmen saavuttaminen samanaikaisesti on kuitenkin käytännöllisesti katsottuna mahdotonta, jolloin asiakkaan on valittava niistä kaksi. Palveluita tarjoava organisaatio voi profiloitua markkinoilla kahden tekijän, esimerkiksi asiantuntemuksen ja kokemuksen yhdistäjänä, joskin moni asiantuntijapalveluorganisaatio myös pyrkii yhdistelemään kahta kolmesta ominaisuudesta sen mukaan, mitä asiakas kulloinkin eniten arvostaa. Toisin sanoen tarjottava palvelu riippuu tällöin asiakkaasta ja käsillä olevasta projektista.

Asiakkaalle tarjottava palvelukokonaisuus heijastuu myös asiantuntijapalveluorganisaatioon valittavaan henkilöstöön. Alvesson (2004, 140) on nimennyt kolme henkilöstöstrategiaa, joiden välillä suurimman osan organisaatioista on resurssipulan ja johtamiseen käytettävän ajan ja osaamisen rajallisuuden vuoksi tasapainoiltava. Nämä kolme strategiaa ovat kyvykkäimmät yksilöt, vahvat järjestelmät ja vahva kulttuuri. Jos organisaatiossa halutaan panostaa kyvykkäimpien yksilöiden saamiseen, rekrytointi, kehittäminen ja palkitseminen vievät huomattavan määrän resursseista. Järjestelmät ja käytännöt -näkökulma edellyttää sellaisten henkilöiden rekrytoimista, jotka ovat valmiit sopeutumaan haluttuihin toimintatapoihin samalla, kun resurssit kohdistuvat teknologian kehittämiseen ja toimintaa tukeviin tietojärjestelmiin. Organisaatio, jossa oleellisinta on vahva sisäinen kulttuuri, painottaa

henkilövalinnoissaan lähes yhtä paljon persoonallisuuden piirteitä kuin asiaosaamista ja keskittää johtamispanoksensa jaettujen merkitysten luomiseen ja suunnannäyttämiseen.

Kaikissa organisaatioissa näiden kolmen näkökulman välillä joudutaan tasapainoilemaan, sillä mitään niistä ei voida jättää huomiotta mutta samalla kaikkeen ei voida panostaa täysipainoisesti (Alvesson 2004, 140). Painopisteen löytämiseksi oleellista on hahmottaa, millaista palvelua organisaation asiakkaat eniten arvostavat. Asiantuntijapalveluorganisaatioiden henkilöstöstrategioissa painotetaan usein ainakin kyvykkäimmän henkilöstön merkitystä. Monet organisaatiot korostavat haluavansa riveihinsä henkilöitä, jotka pystyvät erottautumaan, sillä tällaisten henkilöiden uskotaan pystyvän vastaamaan parhaiten asiakkaiden vaatimuksiin (Sadler 1993, 47). Heidän myös toivotaan parantavan organisaation mainetta markkinoilla.

Asiantuntijapalveluorganisaatioihin rekrytoitavilta henkilöiltä toivotaan näin ollen mm. analyttisiä kykyjä, taitoa ilmaista itseään sekä suullisesti että kirjallisesti, kykyä johtaa, yksityiskohtaista substanssiosaamista, kykyä hahmottaa ja suunnitella projekteja, päätöksentekokykyä sekä taitoa hallita suuriakin kokonaisuuksia (Sadler 1993, 68; Maister 1993). Listaani voisi vielä lisätä ainakin nykyaikana korostuvat hyvät ihmistaidot eli kyvyn tunnistaa muiden ajatuksia ja tunteita sekä reagoida niihin, mistä on hyötyä sekä asiakastyössä että yrityksen sisäisessä kanssakäymisessä. Toisaalta esimerkiksi vastavalmistuneita rekrytoitaessa voi olla haastavaa saada vakuuksia kaikille edellä luetelluille ominaisuuksille, minkä vuoksi rekrytoinnissa saatetaan tällaisissa tilanteissa painottaa yksilön potentiaaliin viittaavia ominaisuuksia kuten älykkyyttä, luovuutta ja energisyyttä (Sadler 1993, 68).

Organisaatiot, jotka ovat tunnettuja alallaan, pääsevät usein valitsemaan työntekijänsä monien hakijoiden joukosta varsinkin, jos niiden tarjoama korvaus työstä on keskiarvoa parempi. Tälläkin hetkellä talouteen ja työmarkkinoihin vaikuttava taantuma vielä korostaa työnantajan valinnanmahdollisuuksia. Rekrytoinnissa on kuitenkin oltava huolellinen, sillä samalla kun pieni osa yrityksen työntekijöistä tuo sisään suuren osan liikevaihdosta, toisessa päässä pieni osa työntekijöistä suoriutuu kaikkein huonoiten ja haittaa yrityksen menestymistä eniten (Shapero 1985, 3). Kokemusta ja mainetta keränneet yksilöt usein haluavat erittäin hyvän korvauksen työstään, jolloin työntekijän taidoista on oltava vakuuttunut ennen rekrytointipäätöksen tekemistä. On myös

muistettava, että jos yhtiö rekrytoi vain alallaan parhaita, voi se johtaa tilanteeseen, jossa osa työvoimasta onkin tehtävänsä liian kyvykkäitä tai kokeneita (Sadler 1993, 49). Tämä puolestaan aiheuttaa turhautumista ja resurssien hukkaamista.

Välttääkseen joitain rekrytointiin liittyviä haasteita monet asiantuntijaorganisaatiot ovat aktiivisia rekrytoijia korkeakouluissa ja yliopistoissa tavoitteenaan löytää ne yksilöt, joista löytyy parasta potentiaalia, mutta joita voidaan vielä kehittää erityisesti rekrytoivan yrityksen tarpeisiin (Sadler 1993, 49). Sisäisellä kehittämistyöllä on joka tapauksessa tärkeä roolinsa asiantuntijaorganisaatioissa (Fenton & Pettigrew 2006). Tällaisissa organisaatioissa lähinnä vaativimpiin korkean tason tehtäviin rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta tunnettuja ja kokeneita, ja samalla kalliimpia, asiantuntijoita, jos näitä ei ole saatavilla talon omissa kasvateissa (Maister 1993).

Uuden työntekijän rekrytoiminen vakituiseen työsuhteeseen sisältää aina riskejä, sillä yksikin virheeksi osoittautunut rekrytointi voi aiheuttaa työnantajalle pitkäaikaisia ongelmia (Shapero 1985, 2). Työsuhteen purkaminen vaatii vahvan näytön työntekijää vastaan. Nuoria työntekijöitä on mahdollista palkata ensin esimerkiksi harjoittelijoiksi, jolloin yksilön kyvykkyydestä ja soveltuvuudesta työyhteisöön on helpompi saada näyttöä ja työsuhteen vakinaistaminen on sen jälkeen turvallisempaa tehdä. Monet asiantuntijaorganisaatiot käyttävätkin tätä mahdollisuutta hyväkseen ja pyrkivät itse kasvattamaan vastavalmistuneista, potentiaalisista osaajista alansa ammattilaisia.

Koska yhtiön työntekijöistä muodostuu sen osaaminen, paras yhtiö on ainakin teoriassa se, joka kykenee rekrytoimaan osaavimmat työntekijät suhteessa nykyisiin ja potentiaalisiin tehtäviin. Toisaalta ”paras ja laadukkain” henkilöstö on myös kalleinta, eivätkä parhaatkaan yksilöt osaa kaikkea, vaan monessa projektissa kyvykkyyksiä on kyettävä yhdistelemään parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Näin ollen henkilöstön valinnan lisäksi tärkeäksi menestystekijäksi nousee ”prosessinäkökulma”, eli se, miten ihmiset työskentelevät yhdessä muuttuvassa ympäristössä ja millaisia synergioita organisaatiomalli, teknologia ja kulttuuri voivat tarjota (Alvesson 2004, 139-140). Työyhteisö ei ole pysyvä yksikkö jolla on vakaa tila, vaan diskursiivisten käytäntöjen, johtamistapojen, riittien ja seremonioiden sekä erilaisten identiteettityön muotojen yhteenliittymä (Alvesson ja Kärreman 2006, 228). Näin ollen sen merkitys ja ilmenemismuodot vaihtelevat ajasta ja paikasta riippuen ja

vaikuttavat siihen, miten ja millaista työtä organisaatiossa tehdään. Työyhteisön kulttuuria on tästä dynaamisesta luonteesta johtuen mahdotonta hallita kokonaan, mutta organisaation pyrkimykset muokata ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä esimerkiksi käytäntöjen avulla sekä sen tarjoamat resurssit vaikuttavat vahvasti siihen, mihin suuntaan kulttuuri muotoutuu, millaista tulosta kyvykkäät yksilöt todellisuudessa tekevät ja mihin heidän huomionsa suuntautuu (Alvesson 2004, 140). Tästä muodostuu organisaatioille johtamishaaste, josta kerron lisää luvussa 2.1.3.

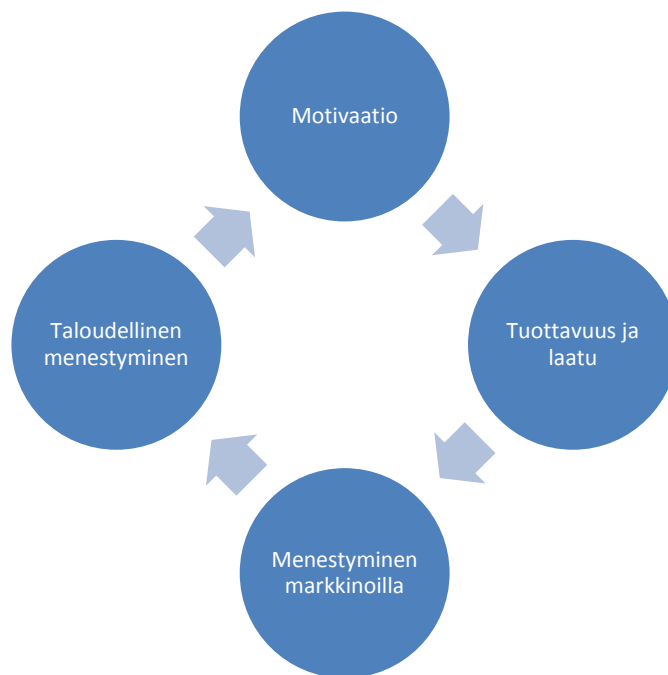
2.1.2 Sitoutuminen organisaatioon

Jotta huolella rekrytoidusta, koulutetusta ja työyhteisön kulttuuriin sopeutuneesta työntekijästä olisi hyötyä mahdollisimman pitkään ja jotta häneen sijoitetut resurssit tuottaisivat tulosta pitkällä aikavälillä, on työntekijä saatava sitoutumaan organisaatioon. Asiantuntijapalveluorganisaatioissa, jos jossakin, henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja motivaatio tehdä työnsä hyvin ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä organisaatio myy nimenomaan räätälöityä osaamista ja tietoa. Sitoutuminen ja identifioituminen organisaatioon ovat keinoja saada henkilöstö tekemään toivottuja asioita toivotulla tavalla. Sitoutuminen on yhteydessä jaettuun käsitykseen kulttuurisesta orientaatiosta, siis siitä, keitä yhteisöön kuuluu, mikä on toiminnan tavoite ja millä keinoin siihen päästään. Tämä orientaatio muotoutuu ja elää yhteisissä käytännöissä, julkilausutuissa ja hiljaisissa sopimuksissa siitä, miten tehtävät suoritetaan. (Alvesson 2004)

Klassikkoteoksessaan *Organisaatiopsykologia* Edgar Schein (1965) nostaa sitoutumista edesauttaviksi tekijöiksi hyvän viestinnän, joustamiskyvyn, luovan toiminnan ja aidon psykologisen sitoutumisen organisaatioon. Edellä mainittujen asioiden realisoitumiseksi on organisaatioissa kehitettävä työntekijöiden valinta- ja koulutusmenetelmiä, luotava realistisia psykologisia suhteita työntekijän ja työnantajan välille, kehitettävä tehokasta ryhmätoimintaa sekä parannettava johtajuutta tavoitteiden asettamista ja arvojen määrittämistä tarkentamalla. Tänäkin päivänä nämä samat tekijät ovat perusedellytyksiä työntekijöiden sitoutumiselle ja sitä kautta organisaation tehokkuudelle. Alvessonin (2004, 142) mukaan henkilöstö kokee työnsä todennäköisemmin mielekkäänä ja sitoutuu organisaatioon, jos prosessit kuten palkitseminen ja kokouskäytännöt on

huolellisesti valittu tukemaan sitä, mihin organisaatio pyrkii ja millaisesta henkilöstöstä se koostuu.

Sitoutuminen ja motivaatio tehdä työnsä hyvin liittyvät toisiinsa kiinteästi. Maisterin (1993, 166) motivaatiokehä (kuva 1) kuvaa motivaation suhdetta tuottavuuteen ja työn laatuun, menestymiseen markkinoilla ja taloudelliseen menestykseen. Nämä kaikki ovat hänen mukaansa linkittyneet toisiinsa siten, että edellisestä seuraa aina seuraava. Ensiarvoisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa onkin muistaa, että palkitsemisjärjestelmä eli kompensatio hyvin tehdystä työstä täytyy pitää ajan tasalla, jotta saatu taloudellinen hyöty siirtyy ainakin kohtuullisissa määrin myös työntekijöille, jotka tuloksen tekevät. Taloudellisen korvauksen lisäksi motivaation tärkeitä herättäjiä ja ylläpitäjiä ovat Maisterin mukaan myös mahdollisuus edetä uralla sekä päästä tekemään haastavampia tehtäviä. Taloudellisesti hyvin menestyvä yritys pystyy tarjoamaan työntekijöilleen myös tämänkaltaisia mahdollisuuksia. Jos työntekijöitä ei sen sijaan palkita onnistumisista, motivaatio alkaa pian laskea.



Kaavio 1 - Motivaatiokehä (mukaillen Maister 1993, 166)

Maister (1993, 168) jatkaa puhumalla asiantuntijoiden sisäisistä ominaisuuksista verrattuna muihin työntekijöihin: he ovat tyypillisesti ihmisiä, joita ajaa halu etsiä uusia

haasteita ja saada jatkuvasti ratkaistavakseen tehtäviä, joita he eivät ole ennen kohdanneet. Pitkään jatkuvat rutiinitehtävät tappavat heidän luovuutensa. Tehtävän ratkaiseminen antaa heille tyydytystä eli heitä ajaa ensisijaisesti sisäinen motivaatio (Sadler 1993, 97). Asiantuntijat pyrkivät jatkuvasti kasvattamaan osaamistaan ja tekemään työnsä hyvin, mutta saattavat samalla olla epävarmoja siitä, onko heidän suorituksensa riittävä tai menossa oikeaan suuntaan. Näin ollen he saattavat kaivata esimieheltään toistuvaa palautetta, joka annetaan pian suorituksen jälkeen (Maister 1993, 168). Erityisesti individualistisesti painottuneelle, omistautumista vaativalle asiantuntijan uralle suuntautuvat ihmiset haluavat usein myös, että heidät nähdään yksilöinä eikä laumana, mikä on tärkeää muistaa johtamismalleja suunniteltaessa ja lanseerattaessa (Alvesson ja Kärreman 2006, 205).

Noin 80-luvulta lähtien asiantuntijapalveluorganisaatioissa on alettu entistä enemmän painottaa yksilön mitattavaa suoriutumista palkitsemisen perusteena samalla, kun hierarkkisuus on niissä vähentynyt (Teece 2003). Jotta palkitsemisella saataisiin aikaan tavoiteltuja tuloksia, sen tulee olla kannustavaa ja läpinäkyvää kaikille. Huippuosajille, niin sanotuille sateentekijöille, olisi myös järjestettävä mahdollisuus markkinatason ylittävään (rahalliseen) korvaukseen, sillä he ovat avainasemassa uusien asiakkuuksien hankinnassa ja yrityksen liikevaihdon kerryttämisessä. Myös Maister (1993, 171) on korostanut asiantuntijoiden motivoinnissa kahta asiaa: läpinäkyvää ja kannustavaa palkitsemista sekä työn merkityksellisyyttä.

Merkityksellisyyteen liittyy paitsi mielekäs tehtäväsisältö tai tavoite, myös mahdollisimman suuri vapaus tehdä tehtävä omalla tavallaan (Maister 1993, 172). Osaaville yksilöille, joita asiantuntijapalveluorganisaatiot ovat täynnä, halutaan antaa valtaa oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa. Nämä henkilöt luovat itse omaa uraansa ja ohjaavat sen kulkua olematta riippuvaisia yhden työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista (Colombo ja Werther 2003, 34). Useissa organisaatioissa yrittäjähenkisyyteen kannustetaan ajan hengen mukaisesti aiempaakin enemmän, mistä juontaa juurensa myös esimerkiksi toisiaan valvovien, osakasasemassa olevien partnerien käyttö yrityksen johtopaikoilla (Teece 2003, 907).

Lipman-Blumen ja Leavitt (1999) kirjoittavat puolestaan organisaation sisäisistä ”kuumista ryhmistä”, joissa on mahdollista syntyä jotain uutta yhteisessä innostuneessa

ja keskittyneessä mielentilassa. Tällaisiin oivalluksiin kykeneviä ryhmiä kasvaa parhaiten vapaassa, avoimessa ja vuorovaikutteisessa ympäristössä. Ne kukoistavat paineiden alaisina. Sen sijaan tiukat hierarkiat ja jäykät toimintatavat kuihduttavat ne. Usein tällaisille ryhmille ei kuitenkaan anneta tai uskalleta antaa organisaatioissa tilaa, vaikka useat asiantuntijat ovat lähtökohtaisesti valmiita omistautumaan tarvittaessa huomattavissa määrin työlleen. Tekeminen on asiantuntijaorganisaatioissa usein sidottu rutiineihin, asiat tehdään samalla kaavalla kuin ennenkin eikä innovaatioille ole välttämättä aikaa eikä tilaa. Kehittyminen on kuitenkin asiantuntijaorganisaation hengissä pysymisen edellytys, joten toiminnan edellytyksiä on tarpeen päivittää säännöllisesti (Fenton ja Pettigrew 2006, 134).

2.1.3 Johtaminen ja henkilöstön kehittyminen asiantuntijaorganisaatioissa

Yksilöiden ja sitä kautta organisaation osaamisen jatkuva kehittyminen on siis oleellista markkina-aseman säilyttämiseksi ja kasvattamiseksi, mutta se vaatii toisinaan mukavuusalueelta poistumista (Maister 1993, 144). Pysähtynyt asiantuntijaorganisaatio on pian entinen. Asiantuntijapalveluorganisaatioihin tarvitaan asiantuntijoita, jotka voidaan osoittaa projekteihin ja jotka saavat ne toimimaan, jakavat tietoa muiden kanssa ja luovat uusia rutiineja ja käytäntöjä, joita firma voi myydä asiakkaille. Asiantuntijapalveluorganisaatioissa rajoja ylittävät roolit, tietojohtaminen, verkostojohtaminen ja merkitysten johtaminen ovat muodostuneet tärkeiksi johtamisen tavoiksi, jotta asiantuntijoilla olisi mahdollisimman hyvät edellytykset tehdä töitään (Fenton & Pettigrew 2006). Samalla asiantuntijoille on omat aktiiviset työmarkkinansa eivätkä he välttämättä epäröi lähteä, jos parempi tilaisuus tarjoutuu tai jos he kokevat, ettei nykyinen työnantaja kykene tarjoamaan heille riittävän mielekkäitä tehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia (Stumpf et al 2002; Biong & Ulvnes 2011). Henkilöstön ja työtehtävien kehittäminen on siis oleellista sekä asiakkaiden palvelemisen että työvoiman säilyvyyden kannalta.

Teknisen asiantuntemuksen, niin sanotun substanssiosaamisen jatkuva kehittäminen on kehittämisen perustavin taso. Toisin sanoen asiantuntijoiden tietojen ja taitojen päivittämisestä on pidettävä huolta. Usein ajatellaan, että asiantuntijuus (expertise) on yksilöön sitoutunut ominaisuus, joka henkilöllä joko on tai ei ole, ja jota hän voi lähinnä kehittää edelleen. Tällainen näkemys edustaa kognitiivista lähestymistapaa, eli että asiantuntijoilla on erilainen mentaalinen lähestymistapa asioihin kuin ei-asiantuntijoilla

ja että he sen vuoksi pystyvät ymmärtämään alansa monimutkaisiakin ilmiöitä (Treem 2012). Maister (1993, 149) kuitenkin huomauttaa, että tekninen asiantuntemus ei yksinään riitä uralla menestymiseen, vaan lisäksi, tai kenties ennen kaikkea, tarvitaan hyviä ihmissuhdetaitoja ja kykyä pitää kiinni asiakkuuksista.

Treem (2012, 24) vie ajatusta vielä pidemmälle ehdottamalla, että asiantuntijuus syntyykin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eikä olisi yksilön itsenäinen ominaisuus. Hänen tutkimuksensa mukaan yksilöt käyttäytyvät tietyllä tavalla, joka saa muut liittämään asiantuntijuuden heihin. Näitä käyttäytymistapoja ovat Treemin (2012) mukaan esimerkiksi tavallisten toimintatapojen ylittäminen, erikoistumismahdollisuuksiin tarttuminen, suuren tietomäärän käsitteleminen ja oman aiemman asiantuntemuksen korostaminen. Tämän seurauksena on yhteisössä saavutettu asiantuntijastatus.

Kyseistä taustaa vasten peilaten organisaatioissa valtaa näyttävät saavan ne, jotka eivät pelkää tuoda itseään esiin positiivisessa valossa ja jotka ovat aktiivisia vuorovaikutustilanteissa. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työntekijöiksi valikoituu rekrytointiprosessin perusteella käytännössä pelkästään korkeakoulututkinnon suorittaneita, jokaisen voi ajatella olevan lähtökohtaisesti riittävällä perusosaamistasolla muihin nähden. Sen sijaan se, kuka etenee urallaan ja kuka ei, saattaakin riippua yllättävän paljon siitä, uskooko henkilö omiin mahdollisuuksiinsa ja etsiikö hän uusia tehtäviä. Toisin sanoen vaikuttaa siltä, että se osa henkilöstöstä, joka on kiinnostuneempi kehittämään osaamistaan, tuomaan itseään esille ja nousemaan valta-asemaan, saa todennäköisemmin haluamansa eikä tällä ole välttämättä suoraa tekemistä ”puhtaan” kyvykkyyden kanssa, jos sellaista on edes mahdollista määrittää.

Asiantuntijoista saatetaan myös ajatella, ettei heitä tarvitse erityisesti johtaa, vaan he pystyvät organisoimaan työntekonsa itse. Organisointikyky pitää toki monen kohdalla paikkansa, mutta esimiehet voivat kuitenkin toiminnallaan saada työntekijät suoriutumaan paremmin kuin he suoriutuisivat ilman ohjausta tai tukea (Maister 1993, 208). Itse asiassa johtajuus on asiantuntijaorganisaatioissa hyvinkin tärkeää sekä yksilön toimintakyvyn että sosiaalisen pääoman rakentamiseksi (Fenton & Pettigrew 2006, 103). Henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään usein juuri toimeksiantojen ja projektien yhteydessä, joissa asiantuntijat ja esimiehet työskentelevät yhdessä, oppivat

toisiltaan ja saavat ja antavat kannustavaa ja rakentavaa palautetta toisilleen. Tätä kehittymistä tuetaan usein esimerkiksi säännöllisillä kehityskeskusteluilla.

Alvessonin ja Sveningssonin (2003, 965) mukaan johtajuus asiantuntijapalveluorganisaatioissa on ”korkean tason moraalista toimintaa, joka heijastaa harmoniaa, vapaaehtoisuutta ja jaettuja intressejä, ja joka sisältää vain vähän tai ei lainkaan muodollista valtaa tai pakottamista”. Esimiehen tehtävä on siis keskustellen ja tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa auttaa johdettavaansa tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiesten taitoja tarvitaan myös sellaisten tiimien ja projektiryhmien muodostamisessa ja ohjaamisessa, joissa jäsenet oppivat toisiltaan ja tukevat toisiaan.

Parhaimmillaan asiantuntijapalveluorganisaation esimies luo toisin sanoen valmentavan, ei valvovan, suhteen alaiseensa, jolloin työntekijä kokee jonkun olevan aidosti kiinnostunut hänestä ja siitä mitä hän tekee (Maister 1993, 211). Valmentavassa esimiehuhteessa valmentaja toivoo vilpittömästi valmennettavan menestystä ja tarjoaa sen avuksi konkreettisia, ei-uhkaavia ehdotuksia. Valmentava esimies antaa työntekijän muodostaa oman käsityksensä siitä, miten hyvin tämä suoriutuu ja mihin tämä voisi seuraavaksi suunnata. Valmentava esimiestyö on tullut erityisen suosituksi asiantuntijapalveluorganisaatioissa, jotka ovat matalahierarkkisia ja muodostuvat korkeasti koulutetuista alansa huipuista. Valmentamisesta esimiestyössä kerron lisää luvussa 2.2.

Organisaatioissa, joissa työntekijät ovat alansa asiantuntijoita ja työssään itseohjautuvia, esimies-alaisuuden kehittyminen voi kuitenkin jäädä taka-alalle ja näyttäytyä osin epäselvänä niin työntekijälle kuin tämän esimiehelle, aivan kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tapahtunut. Fenton ja Pettigrew (2006, 105) esittävät, että asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet joutuvat jatkuvasti tulemaan toimeen tietynlaisen, dynaamisesta ja monitulkintaisesta toimintaympäristöstä johtuvan epävarmuuden kanssa. Suurin osa junioritason asiantuntijoista ei asiantuntijaorganisaatioissa raportoi vain yhdelle esimiehelle vaan esimerkiksi tiiminvetäjille, partnereille ja mentoreille projektikohtaisesti. Lisäksi kiireisyys voi saada esimiehet käyttämään aikansa muuhun kuin esimiestyöhön, jonka saatetaan ajatella olevan hoidettavissa joskus myöhemmin (Maister 1993, 208).

Raportoinnin määrän ja kompleksisuuden sekä esimiessuhteiden ristikkäisyyden takia asiantuntijapalveluorganisaatioissa saatetaan tarvita suorituksen johtamiseen keskittyvä järjestelmä, joka pystyy tavoittamaan työn monimuotoisuuden ja muuttuvan luonteen (Stumpf 2007). Suorituksen johtamiseen ja työntekijän kehittymiseen vaikuttaa myös se, että useimmiten asiantuntijat pyytävät rajallisesti palautetta sidosryhmiltään ja suuri osa palautteesta ei kohdistu niille, jotka voisivat oppia siitä (Stumpf 2007).

2.1.4 Toimintatapojen uudistaminen asiantuntijapalveluorganisaatioissa

Jotta suorituksen johtaminen, palautteenanto ja muu esimiestyö vastaisi mahdollisimman hyvin liiketoiminnan tavoitteita, saatetaan niiden parantamiseksi tunnistaa tarve toimintatapojen uudistamiselle tai päivittämiseksi. Tätä varten yrityksissä ja yhteisöissä on totuttu tekemään suunnitelmia ja strategioita. Strateginen suunnittelu ja arjen toiminta eivät kuitenkaan aina kohtaa, jos toteutusvaiheeseen ei käytetä huomattavasti voimavaroja (Talja 2006). Suunnitellun uudistuksen toteuttamisen tueksi on organisaatiotutkimuksessa kehitetty lukuisia malleja, joiden avulla johdon tarpeelliseksi näkemä muutos voidaan viedä läpi organisaation hitaudesta tai henkilöstön mahdollisesta ”vastustuksesta” huolimatta (Kotter 1996; Talja 2006). Toimivalle johtamismallille näyttää useissa asiantuntijaorganisaatioissa olevan tilausta, mutta toimintatapojen muutoksen aikaansaaminen ei useimmiten ole helposti tehty. Kulttuurinmuutos, konkreettisesti ilmaistuna arjen toimintatapojen muuttaminen, vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista, vuosia kestävästä työtä, sillä se edellyttää perustavanlaatuisia ajattelutapojen muutosta (Schein 2001, 20).

Usein esimerkiksi henkilöstöstrategian tai johtamismallin muuttaminen jää juuri tästä syystä juhlapuheiden tasolle eikä todellista muutosta toiminnassa tapahdu. Toinen ongelma tutkijoiden muutosehdotuksissa on usein se, että ne tarjoavat ratkaisuksi erilaisia tieteellisiä malleja, joiden käytännön toimivuutta on testattu joko ohuesti tai ei lainkaan. Haaste on siinä, että harvat tulokset ovat yleistettävissä kaikkialla toimiviksi malleiksi. Dynaaminen toimintaympäristö vaatii dynaamisia toimintatapoja. (Pettigrew et al., 2001)

Greenwood ja Suddaby (2006) ovat tutkimuksellaan tarjonneet kiinnostavan lähestymistavan asiantuntijapalveluorganisaatioiden toimintaympäristöön ja erityispiirteisiin muutostilanteissa. He ovat tutkineet kvalitatiivisesti viiden suurimman

tilintarkastusyhtiön (Arthur Andersen nyk. Accenture, Deloitte, Ernst&Young/EY, KPMG ja PricewaterhouseCoopers/PwC) eli ns. Big Fiven kautta, millaiset asiat edesauttavat ja toisaalta hidastavat tai estävät toimintatapojen muutoksia. Kyseessä on viisikko, jolla on hallussaan määräävä markkina-asema useissa maissa. Nämä yhtiöt toimivat myös Suomessa.

Tutkitut yhtiöt ovat murtaneet perinteisiä toimintatapoja siirtymällä tarkasti tieteenaloittain rajatusta konsultoinnista palvelualueiden rajoja ylittävään toimintaan. Ne ovat yhdistäneet kolme perinteisesti erillään ollutta toimialaansa, tilintarkastuksen, veropalvelut sekä johdon konsultoinnin. Tällainen toiminta on poikkeuksellista alalle, jossa on selkeä toimintaa ohjaava ydin, kuten tässä tapauksessa mainitut viisi yhtiötä. Greenwood ja Suddaby (2006, 29) luettelevat esteitä, jotka yleensä vähentävät muutoshalukkuutta ja jotka pätevät mainittuihin yhtiöihin: ne ovat hyvin sitoutuneita olemassa oleviin toimintatapoihin ja prosesseihin, ne ovat sidottuja olemassa olevaan teknologiaan ja niillä on etua nykyisistä käytännöistä, sillä ne tuovat niille taloudellista hyötyä. Näin ollen muutokseen, joka sisältää aina riskin arvaamattomasta lopputuloksesta ja jopa oman aseman huononemisesta, ei riitä halua.

Greenwood ja Suddaby (2006, 42) löysivät kuitenkin samaan aikaan tekijöitä, jotka edesauttoivat tutkitussa tilanteessa tieteenalojen yhdistymistä murtaen vanhoja toimintatapoja. Näitä oli ensinnäkin asiakkailta tullut toive palvelualueiden yhdistämisestä, niiden tietoisuus vaihtoehtoisista toimintatavoista sekä uusien lakien ja säädösten aiheuttamat toimintarajoitukset, jotka vapauttivat resursseja ja tekivät avoimeksi uusille ideoille. Muutokseen vaadittiin siis motivaatio, usko uuden toimintatavan toimivuuteen sekä resursseja ja sopiva hetki sen toteuttamiseen. Suurimpien toimijoiden muutos muutti samalla koko toimialaa.

Samat lainalaisuudet näyttävät pätevän myös organisaatioiden sisäisiin ryhmiin ja yksilöihin. Schein (2001, 131) painottaa organisaation sisäistä muutosta (transformaatio) käsittelevässä mallissaan, että ennen muutostoimenpiteiden suunnittelua on muodostettava selkeä kuva uuden tilanteen edellyttämästä käyttäytymisestä. Muutos toteutetaan karkeasti kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä saadaan aikaan motivaatio muutokselle kyseenalaistamalla vallitseva tila, synnyttämällä henkilöstössä eloonjäämisahdistusta tai syyllisyyden tunnetta ja vähentämällä oppimisahdistusta psykologista turvallisuutta luomalla. Toisessa vaiheessa opitaan roolimallien, tutkiskelun sekä yrityksen ja erehdyksen kautta uudet käsitteet ja luodaan

uusia merkityksiä vanhoille. Uudet käsitteet ja merkitykset sisäistetään vaiheessa kolme yhdistämällä ne identiteettiin, käsitykseen omasta itsestä ja vallitseviin suhteisiin.

Yhtiön sisäisissä toimintatavoissa, kulttuurissa ja johtamistavassa muutos käytännössä tapahtuu tai ei tapahdu päivittäisissä tilanteissa, joissa asianosaiset tekevät valintoja siitä, miten toimivat. Erityisesti esimiehillä on käytännössä suuri vaikutus siihen, mihin suuntaan toiminta kehittyy. Toiminta- ja johtamistapoja uudistettaessa esimiehet usein tiedostaen tai tiedostamattaan vastustavat uutta roolia, vaikka siihen kannustettaisiin monenlaisilla prosesseilla ja rakenteellisilla uudistuksilla. Uusi rooli saattaa nimittäin uhata heidän vanhaa identiteettiään ja uuteen siirtyminen vaatisi identiteettityötä. Identiteetillä tarkoitetaan suhteellisen pysyvää kokonaisuutta, joka muodostuu ominaisuuksista, uskomuksista, arvoista, motiiveista ja kokemuksista, joiden mukaan ihmiset määrittävät itsensä ammattiroolissa. Uusien ja vanhojen toimintatapojen kohtaaminen voi johtaa siihen, että esimiehet joutuvat alueelle jossa he eivät tiedä miten toimia, mikä aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta omasta roolista. (Fenton ja Pettigrew 2006)

Koska kaikkia eteen tulevia tilanteita ei voida etukäteen pohtia ja harjoitella, uuden toimintatavan on oltava suuressa mittakaavassa niin selvä, että sitä osataan soveltaa arkisissa ja yllättävissäkin tilanteissa. Toisaalta esimiehille, joista muutos käytännössä usein lähtee, on oltava tukea tarjolla, kun heidän odotetaan toimivan jossain tilanteessa uudella tavalla. Tämä tuki voi tulla esimerkiksi yrityksen HR-osaston järjestämien koulutusten, keskustelujen ja palautteenantokanavien kautta. Oleellista on myös viestiä jatkuvasti ja eri foorumeilla uudesta tavasta toimia, jotta se alkaa kuulostaa useimmista tutulta. Näin muutos toimintatavoissa syntyy hiljalleen, jos on syntyäkseen, nimenomaan pienissä jokapäiväisissä ja toistuvissa tilanteissa. (Fenton ja Pettigrew 2006)

Näyttää siis siltä, että organisaatioiden haaste on nimenomaan tässä: muuttua riittävän nopeasti, jotta strategiset tavoitteet toteutetaan, mutta pysyä kuitenkin samalla herkkänä sille, millaisia ristiriitoja identiteetille muutostyö aiheuttaa ja tukea niissä (Fenton ja Pettigrew 2006). Kaiken kaikkiaan halutun kehityksen saavuttamiseksi olisi tärkeää, että uudet johtamismallit ja -prosessit huomioisivat johtajaidentiteetin kehittymisen

lainalaisuudet ja sen, mitä uuteen toimintatapaan siirtyminen tarkoittaa esimiehen itsensä kannalta.

2.2 Valmentava johtaminen

2.2.1 Kohti valmentavaa johtamista

Edellä olen esitellyt asiantuntijapalveluorganisaatioiden tyypillisiä piirteitä niiden toimintaympäristön, henkilöstön sitoutumisen ja johtamisen näkökulmasta. Tiivistettynä voi sanoa, että asiantuntijaorganisaatioissa työskentelee korkeasti koulutettuja osaajia joiden on pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuvaan, haasteelliseen ja ennalta-arvaamattomaan työympäristöön. Johtamiseen on panostettava, jotta henkilöstö kykenee vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla eteen tuleviin haasteisiin. Johtajuus on asiantuntijaorganisaatioissa oleellista sekä yksilön toimintakyvyn että sosiaalisen pääoman rakentamiseksi (Fenton & Pettigrew 2006, 103).

Tämän päivän organisaatiot ovat tulleet kauas fordilaisesta liukuhihnatyöstä, sillä nykyään liiketoimintatuloksiin vaikutetaan ensisijaisesti johtamalla vuorovaikutusta ihmisten välillä (Havunen 2007, 17). Tietotyössä työstettäviä asioita on aiempaan verrattuna moninkertaisesti, eikä välttämättä kukaan organisaatiossa hahmota täysin, mitä kaikkea milläkin hetkellä tehdään ja millä tavoin. Organisaation johdon on luotettava asiantuntijoihinsa ja annettava heille valta hoitaa projekteja parhaaksi katsomallaan tavalla. Esimiesten on ensisijaisesti taattava työntekijöilleen edellytykset tehdä työtään, pidettävä huolta siitä, että työvoima kehittää osaamistaan, ja että asiakas sitä kautta saa prosessin tuloksena vastineen rahoilleen (Sadler 1993, 47).

Viimeisinä vuosikymmeninä tätä johtamishaastetta on lähestytty useista eri näkökulmista. Ratkaisuksi nykyisten organisaatioiden johtamishaasteisiin ja käytännön toiminnan parantamiseen on tarjottu esimerkiksi tavoite- ja tulosjohtamista, laatujohtamista, toimintojohtamista, liiketoimintaprosessien radikaalia uudistamista, oppivaa organisaatiota ja osaamisen johtamista sekä tasapainotettua tuloskorttia ja arvojohtamista (Kaljunen 2011, 78).

Myös valmentaminen johtamismallina on kasvattanut suosiotaan viime vuosikymmenten kuluessa organisaatioiden johtamisen kirjallisuudessa ja käytännössä. Valmentavassa johtamisessa on kyse organisaation sisällä tapahtuvasta esimiehen ja

alaisen välisestä, mahdollisimman tasa-arvoisesta ja vuorovaikutuksellisesta suhteesta, jota ohjataan valmentavan johtamisen periaatteita noudattaen (Viitala 2007). Siinä on monia samoja elementtejä kuin monissa aiemmissa johtamisteorioissa, kuten pyrkimys luoda järjestystä, antaa asioille merkitystä, osoittaa rakenteita ja riippuvuuksia, kiinnittää huomiota uusiin asioihin, luoda uusia tulkintoja, luoda yhtenäistä ajattelua ja todellisuutta sekä luoda jännitteitä ja hajottaa vanhaa jähmettynyttä todellisuutta (Kaljunen 2011, 76). Useat asiantuntijapalveluorganisaatiot ovat enenevässä määrin kiinnostuneet valmentavasta johtamismallista viimeisten parin vuosikymmenen aikana, sillä sen on nähty sopivan erityisen hyvin nimenomaan asiantuntijatyötä tarjoaviin organisaatioihin (Viitala 2007; Maister 1993).

Valmentava johtajuus on kehittynyt hiljalleen 80-luvulta alkaen lähtien Yhdysvalloista (Carlsson ja Forssell 2008). Se on aihe, josta on jo pitkään puhuttu paljon, mutta teoreettista tutkimusta aiheesta on kertynyt enemmän vasta viimeisten parinkymmenen vuoden ajalta. Valmentamisen konsepti on tuotu urheilumaailmasta organisaatioiden johtamiseen (Popper ja Lipshitz 1992). Alun perin (yritys)organisaatioissa tapahtunut valmentaminen on keskittynyt johtavassa asemassa olevien ja organisaation avainhenkilöiden henkilökohtaiseen uravalmennukseen (Carlsson ja Forssell 2008). Valmentaminen on kuitenkin levinnyt uusille alueille, saanut uusia sävyjä ja alkanut käsittää yhä laajemman otoksen organisaatioiden työntekijöistä luoden kokonaan oman johtamismallinsa, valmentavan johtamisen.

2.2.2 Valmentavan esimiestyön määritelmiä

Vaikka valmentavasta johtajuudesta ja esimiestyöstä on puhuttu ja kirjoitettu jo melko paljon, sille ei ole muodostunut yhtä ainoaa määritelmää. Valmentavan johtamisen perusajatusta on luonnehdittu mm. seuraavilla tavoilla:

<p><i>Valmentava esimiestyö on intensiivistä ja systemaattista yksilöiden tai ryhmien auttamista erilaisia tekniikoita ja metodeja hyödyntäen. Näiden tarkoitus on auttaa heitä löytämään haluamia tavoitteita, saavuttamaan niitä ja kehittämään henkilönä. Tämä johtaa parempaan ammatilliseen suoriutumiseen sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja kaiken tuloksena on organisaation tehokkuuden lisääntyminen. (Segers and Inceoglu 2012, 100)</i></p>
<p><i>Valmentavan ajattelun keskeinen lähtökohta on se, että ihmiset toimivat vahvuuksiensa pohjalta ja he saavat aikaan tuloksia siksi, että ovat hyviä siinä, mitä tekevät. (Jalava 2001, 70)</i></p>
<p><i>Valmentaminen on henkilöön keskittyvä johtamistekniikka, joka vaatii esimiehiltä sitoutumista työntekijöihinsä luomalla hyvän kahdenvälisen suhteen ja edesauttamalla henkilökohtaista kommunikaatiota. Tämä tarkoittaa enemmän aktiivista kuin passiivista johtamista, ja nojaa pikemminkin kommunikaatioon kuin tehtävänantoihin ja tulosten tarkistamiseen. Suorituksen valmentamisen tarkoitus on ratkaista ongelmia ja parantaa suoritusta ja saavuttaa täten tuloksia. (Boughton ja Gilley 1996)</i></p>
<p><i>Tarkoitamme valmentavalla johtamisella eettisesti kestävää ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on sekä tapa olla että tapa toimia. Valmentavan johtamisen tavassa toimia yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (Carlsson & Forssell 2008, 22-23)</i></p>
<p><i>Valmentavan johtajuuden perusidea on siinä, että esimies tai henkinen johtaja kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. Joskus on aika toimia suoraviivaisesti, joskus taas aika irrottaa otetta ja luottaa ryhmän kollektiiviseen johtamiseen. (Aaltonen ym. 2005, 301)</i></p>

Taulukko 1 – Valmentavan esimiestyön määritelmiä

Valmentamisesta puhuttaessa on edelleen tärkeää erottaa esimiehen ja alaisen välinen, jatkuva valmennussuhde eli valmentava johtaminen ja henkilökohtainen, ulkopuolisen ”coachin” toteuttama yksilövalmennus, jota tarjotaan useimmiten lähinnä johdolle tai organisaation avainhenkilöille. Tärkeä ero näiden välillä on siinä, kuka toimii valmentajana: valmentavassa johtamisessa valmentaja tulee aina organisaation sisältä valmennettavan lähipiiristä, kun taas yksilövalmennus tulee useimmiten organisaation ulkopuolelta ostopalveluna (Carlsson ja Forssell 2008, 31).

Tähtäin kahdessa valmentamisen variaatiossa on jossain määrin sama, luoda tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi sekä valmennettavan että hänen organisaationsa parhaaksi (Räsänen 2007, 16). Tutkimuskontekstissa termien määrittelyllä on kuitenkin merkitystä. Sana ”coaching” on organisaatiokirjallisuudessa alun perin viitannut ulkopuolisen valmentajan työhön. Koska valmentava esimiestyö on

puolestaan saanut alkunsa tästä coaching-perinteestä, sanan eteen on usein vain lisätty sana ”työntekijä”, kun tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa valmentamista (englanniksi employee coaching). Tämä jako ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa, vaan osa tutkimuskirjallisuudesta puhuukin myös esimiehen ja alaisen välisestä valmennussuhteesta ”coaching”-termillä, jolloin sen merkitys on pääteltävä asiayhteydestä. Käsitteiden löytämisessä ja kääntämisessä suomen kielelle on ollut haasteita, sillä kuvaavien termien puuttuessa erisisältöiset asiat menevät helposti sekaisin. Tässä tutkimuksessa valmentavalla johtamisella tarkoitetaan nimenomaan esimiehen valmentavaa otetta jokapäiväisessä johtamistyössään.

Alaisten oppimista ja kehitystä tukevaa johtajuutta on käsitelty 1990-luvulta lähtien yhä enemmän, yhä konkreettisemmin ja laajemmalla käsitteiden kirjolla. Asiaa on lähestytty kuvaamalla esimiehiä paitsi valmentajina, myös mahdollistajina, joita Suomessa on useammin nimitetty fasilitaattoreiksi. Monet samankaltaiset käsitteet viittaavat osittain samankaltaiseen henkilöstön kehittämiseen. Tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi mentorointi, valmentaminen ja tutorointi. Yksimielisyyttä siitä, mitä mikin on, ei ole. Sen takia tutkimuskin on ollut osin hajanaista. (D’Abate et al. 2003)

Kuten Räsänen (2007, 18) kirjoittaa, valmentava johtaminen on laajempi alue kuin (yksilö)coaching, josta valmentamisen idea on alun perin tullut organisaatioiden johtamisen alueeksi. Osaamisen johtamisen kirjallisuus antaa kohtalaisen yhtenäisen kuvan siitä, että johtajien ja esimiesten rooli on sitä selvemmin valmentaja, mitä voimakkaammin organisaatiot kilpailevat osaamisella (Viitala 2007; Maister 1993). He ovat päävastuussa siitä, että heidän yksikkönsä tehtävän edellyttämä osaaminen kehittyy – ja siis siellä toimivat ihmiset kehittyvät. Näin ollen erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin valmentava ote on sisäistynyt kenties jo lähtötilanteessa vahvemmin kuin esimerkiksi valmistavan teollisuuden työpaikoille.

Koska valmentamisen juuret ovat urheilumaailmassa, saattaa valmentavan esimiehen kuvaan sitoutua epähuomiossa sellaisiakin perinteisen urheiluvalmentajan piirteitä, joita valmentavaan esimiestyöhön ei tarvitsisi liittyä. Tällaisia toimintatapoja ovat esimerkiksi kontrollointi, suora neuvominen ja dominoivuus. Osa johtamiskirjallisuudestakin näkee valmentajan roolin tämänyyppisesti (Viitala 2007, 85). Nykyisellä valmentavalla esimiestyöllä ei kuitenkaan tarkoiteta ensisijaisesti tämänkaltaista kokeneemman ja taitavamman johtajan ja kisällin asemassa olevan

työntekijän välistä suhdetta. Valmentavaa johtajuutta lanseerattaessa onkin tärkeää tehdä aluksi selväksi, mitä milläkin sanalla tarkoitetaan ja millaisia toimintatapoja suhteessa on tarkoitus edistää, jotteivät vinoutuneet mielikuvat estä tarkoituksen toteutumista.

Erityisesti suomalaisessa valmentavien esimiestaitojen koulutuksessa valmentajuus nähdään voimaantumista edistävänä (empowering) roolina, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia oletuksiaan, avaamaan ymmärrystään itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista (Havunen 2007, 19). Tällainen toimintatapa sisältää oppijakeskeisyyttä, yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa oppimista. Valmentajan rooli korostuu valmennettavan itsereflektion tukijana (Jalava 2001, 77). Roolien ei kuitenkaan pidä nähdä olevan täysin toisensa poissulkevia, nimittäin eri tilanteissa valmentavassa johtamisessa korostuvat erilaiset taidot, jotka edellyttävät valmentajalta hyvää tilannetajua, alaistensa tuntemusta ja kykyä henkiseen joustoon omassa suhtautumisessa (Viitala 2007, 87).

Kuten tässäkin tutkielmassa on usein todettu, menestyäkseen nykyisen yrityselämän nopeatempoisessa todellisuudessa organisaatioiden, siis käytännössä niiden työntekijöiden, on kyettävä uudistumaan, reagoimaan nopeasti ja joustamaan erilaisissa tilanteissa. Esimiesten organisaation kaikilla tasoilla tulisi tiedostaa oma keskeinen roolinsa kehittymisen, uudistusten ja muutosten tukijana (Havunen 2007, 21). Viitala (2007, 78) summaa tilanteen toteamalla: ”Monilla tutkimuksen alueilla on tunnustettu, että lopulta vain ihmisten luovuutta, hyvinvointia, osaamista ja motivaatiota tukemalla voidaan rakentaa organisaatioihin sellaista henkistä pääomaa, jonka varassa niiden sopeutuminen, innovatiiviset kehityshyppäykset ja irtiotot markkinoilla ovat mahdollisia.”

Nopeasti muuttuvissa organisaatioissa voi kuitenkin tuntua siltä, että myös johtamismallit toistavat itseään. Valmentaminen, mentorointi, tutorointi, konsultointi ja monet muut nykyään suositut johtamisen apukeinot tähtäävät kaikki ainakin laajasti katsottuna samaan maaliin: yksilön hallinnantunteen lisääntymiseen oman uransa ja elämänsä suhteen sekä tätä kautta joustavuuden ja suoritusten parantumiseen. Samalla myös organisaation tuloksen uskotaan parantuvan. Kuten Viitala (2007, 78) muistuttaa, ”vielä on kuitenkin kuljettavana pitkä matka, ennen kuin organisaatioiden

johtamiskulttuuri, johdon koulutus ja valmennus sekä varsinkin ihmisten ajattelua hallitsevat uskomukset johtamisesta muuttuvat laajamittaisesti niin, että arjen johtajuus aidosti muuttuu.” Toisaalta organisaatioita kehitettäessä on tärkeää muistaa, että koska kieli luo todellisuutta, asioiden uudelleen nimeäminen ja sanoittaminen ovat keinoja muutoksen edistämiseen. Muutoksen päämääränä voi olla henkilökohtaisen valmennuksen sekä esimiehen roolin näkeminen uudesta näkökulmasta (Jalava 2001, 176).

Monet valmentamisesta kiinnostuneet organisaatiot etsivät siitä ratkaisua organisaatioidensa kroonisiin vuorovaikutusongelmiin (Wilson 2004). Usein tällaiset ongelmat ovat seuraavanlaisia: ihmiset eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, työntekijät eivät saa senlaatuista palautetta kuin he tarvitsisivat kehittyäkseen, työntekijät eivät koe olevansa arvostettuja, eivät luota organisaation johtoon tai eivät kehity urallaan toivomallaan tavalla. Räsänen (2007, 18-19) kuitenkin huomauttaa, että valmentaminen ei ”ole ratkaisu kaikkeen kehittämiseen, vaan se tulisi ymmärtää yhtenä menestyksellisen toiminnan mahdollistajana, jolla yksin ei korvata yritysten muita, esimerkiksi rakenteellisia tai johtamisjärjestelmien puutteita.”

2.2.3 Miten valmentavaa johtamista toteutetaan käytännössä?

Valmentava johtamismalli vaatii sekä esimieheltä että työntekijältä kiinnostusta ja motivaatiota itsensä kehittämiseen sekä kykyä itsereflektioon, mistä syystä sitä on käytetty eniten nykyajalle tyypillisissä nopeatempoisissa, asiantuntijuuteen painottuvissa, matalahierarkkisissa organisaatioissa. Suomessa tällaisia organisaatioita on useita, kuten erilaiset konsultointiin keskittyneet yritykset sekä asiantuntijapalveluorganisaatiot. Myös tämän tutkimuksen kohde on eri alojen asiantuntijapalveluita tarjoava organisaatio.

Valmentavan johtamisen implementointivaiheessa on ensinnäkin oleellista kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstö on riittävän motivoitunut kehittämään toimintaansa. Pelkkä ”tiedon syöttäminen” esimerkiksi keskijohdolle ei riitä pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi. Usein valmentavaan johtamistapaan siirtyvissä organisaatioissa oletetaan, että kun ensin kerrotaan keskijohdolle kuinka valmentamista tehdään, käyttävät he uusia taitojaan suhteessa alaisiinsa, jotka puolestaan vievät asiaa eteenpäin omille alaisilleen. Tällä tavalla valmentavaa johtamista, kuten mitään muutakaan uutta toimintatapaa, ei kuitenkaan välttämättä saada toteutumaan organisaatiossa, sillä

johtajilta on tällöin ”unohdettu” kysyä, ovatko nämä motivoituneita käyttämään ylimääräistä aikaa ja energiaa johtamistapansa kehittämiseen. Jos nämä eivät näe suoraa hyötyä annettavalle panostukselle, ei muutosta todellisuudessa ala tapahtua. Myös yksittäisen esimiehen lähtötaidoissa voi olla puutteita. (McComb 2012)

Jos valmentavaa johtamista halutaan siis todella tuoda organisaatioon, on ensin huolehdittava siitä, että esimiehillä on muilta töiltä riittävästi aikaa alkaa kehittää valmentajan taitojaan, mikä voidaan selvittää esimerkiksi kyselyllä ja tehdä sen perusteella tarvittavat toimenpiteet. Oleellista voi olla myös järjestää koko organisaation laajuisia koulutustilaisuuksia koskien valmentavaa kulttuuria. Tällaisissa foorumeissa olisi oltava mahdollisuus keskustella ja vaihtaa näkemyksiä uuden toimintatavan eduista ja haitoista, jotta kaikki tietävät, mitä kehittyminen heiltä ja heidän lähipiiriltään vaatii. (McComb 2012)

Kun suuressa osassa organisaatiota on selvä tahtotila lähteä kehittämään esimiestyötä, voidaan huomio kiinnittää itse valmentavan johtamisen sisältöön ja käytännön toteuttamiseen. Työntekijöiden valmentamista voidaan käsitellä sekä koko esimiestyötä ohjaavana perusorientaationa että siihen kuuluvana roolina tai tehtäväkenttänä muiden ohella. Joka tapauksessa valmentaminen johtamismallina keskittyy vahvasti vuorovaikutuksen kehittämiseen ja pitkän aikavälin tavoitteellisuuteen. Popper ja Lipshitz (1992) näkevät valmentamisessa kaksi komponenttia. Ensimmäinen valmentamisen on tarkoitus parantaa valmennettavan suoriutumista taitojen tasolla. Toinen tehtävä on luoda valmennettavan ja valmentajan välille sellainen psykologinen suhde, jossa valmentajan on mahdollista lisätä valmennettavansa uskoa tämän omiin kykyihin. Käsitusten muuttuminen vaatii pitkän suhteen, minkä on mahdollista syntyä esimiehen ja alaisen välisessä valmennussuhteessa. Sen sijaan esimerkiksi pelkkien lyhyiden koulutustilaisuuksien muodossa toteutettu valmentaminen jää usein irralliseksi.

Myös Wilson (2004) havaitsi tapaustutkimuksessaan, että hyvät valmennustulokset vaativat paljon toistoja ja pitkäjänteisyyttä. Pelkillä yksittäisillä koulutustilaisuuksilla ja asioiden ulkoa opettelulla ei päästä todelliseen muutokseen. Tavoitteena valmentamisessa on kuitenkin aina pysyvä toimintatavan muutos (Räsänen 2007, 18). Räsänen (2007) pohtiikin, onko työelämän kulttuuri tulevaisuudessa muuttunut niin valmentavaksi, ettei ulkopuolista coachingia enää tarvita, vaan työyhteisön jäsenet

osaavat valmentaa sekä itseään että toisiaan. Sen voidaan varmasti ajatella olevan pitkän aikavälin tavoite.

Esa Pohjanheimo (2007, 39) näkee puolestaan valmennusprosessiin liittyvän kolme osapuolta. Ensinnäkin on yritys tai muu organisaatio, joka on kiinnostunut valmentamisesta, kenties tilaa palvelun ja osaltaan määrittelee prosessin tavoitteita. Kaksi muuta osapuolta ovat valmennettava(t) eli henkilö tai henkilöt, jotka palvelua käyttävät sekä valmentaja, joka toimii prosessia ohjaavana ammattilaisena. Vaikka Pohjanheimo tässä tarkoittaakin ulkopuolisen coachin ohjaamaa prosessia, voitaneen ajatusta soveltaa myös esimiehen valmentajana ja työntekijään valmennettavana. Sitoutuminen valmentamiseen alkaa joka tapauksessa organisaatiosta laajasti ajateltuna, käytännössä sen johdosta ja HR-osastolta.

Tärkeää on Pohjanheimoon (2007) viitaten ainakin muistaa, että organisaatioiden todellisuus muodostuu useista toimijoista ja osatekijöistä, jotka kaikki vaikuttavat lopputulokseen. Tärkeä osa valmentavaa esimiestyötä ovat myös kollegat ja muut työpaikan toimijat, jotka osaltaan edesauttavat tai hidastavat valmennusprosessin kehittymistä. Jos työpaikalle onnistutaan luomaan valmentava kulttuuri, tällöin valmentaminen vie ikään kuin itse itseään eteenpäin. Organisaation jäsenten oletukset ja odotukset vaikuttavat paljon siihen, onko esimies valmentaja ja kokeeko hän roolin itselleen ominaiseksi (Viitala 2007, 89).

Viitala (2007, 90) toteaa, että muutos johtajasta valmentajaksi on monelle iso hyppäys. Useimmilla esimiestehtävissä toimivilla omat esimiehet ovat toimineet korostuneen tavoitesuuntautuneesti ja asiapainotteisesti. Esimiehet saattavat myös kokea valmentavan puhetyylin ja toimintatavan outona, vaikka he saisivat siten parempia tuloksia aikaan (Wilson 2004). Toisaalta tärkeää on myös oivaltaa, milloin esimiehen kannattaa käyttää valmentavaa tyyliä ja milloin antaa suurempia vastauksia, joita työntekijät kaipaavat. Valmentavan johtamismallin omaksuminen ei tarkoita samojen tekniikoiden käyttämistä jokaiseen tilanteeseen, vaan tarkoitus on oppia havaitsemaan, mitä valmennettava kulloinkin tarvitsee edetäkseen.

Esimiehen, jonka tiimissä on monta valmennettavaa, on myös osattava räätälöidä valmentavaa otettaan kunkin työntekijän taitojen ja odotusten mukaan. Viitala (2007, 87) huomauttaa, että valmentaminen painottuu nuoren, vasta työtehtäviinsä tulleen

henkilön kohdalla eri tavalla kuin vaikkapa asiantuntijaorganisaatioissa itsenäisesti toimivien eksperttien kohdalla. Joku kaipaa omalle kehittymiselleen selkeälinjaista suuntaavaa ohjausta, toinen taas haluaa mahdollisimman tasaveroista keskustelukumppania ja peiliä. Asiantuntijaorganisaatioissa valmentajan rooli saattaakin olla esimerkiksi sen pohtiminen valmennettavan kanssa, miten asiakkaat, kollegat ja muut yhteistyökumppanit mahdollisesti näkevät ja kokevat tämän toimintatavan (Agarwal et al. 2009).

Rakentaakseen työntekijän uskoa omiin kykyihinsä ja auttaakseen tätä saavuttamaan tavoitteensa valmentava esimies kiinnittää eri tavoin huomiota onnistumisen edellytyksiin. Prosessi alkaa onnistumisen edellytysten nimeämisellä ja määrittämisellä yhdessä valmennettavan kanssa. Toiseksi valmennettavalle on hyvä pyrkiä järjestämään tilanteita ja projekteja, joissa onnistumalla tavoite tulee lähemmäksi. Valmennussuhteessa on myös tärkeää jatkuvasti tunnistaa niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka johtavat onnistumisiin ja toisaalta haittaavat sitä. (Jalava 2001; Havunen 2007)

Onnistunut palautteenanto ja palutteen vastaanottaminen ovat tärkeitä osia esimiehen ja työntekijän välisessä valmennussuhteessa. Popper ja Lipshitz (1993) kirjoittavat monipuolisesti palautteenantoprosessista ja listaavat hyvän valmentajaesimiehen piirteitä siihen liittyen. Ensinnäkin palutteen tulee olla heidän mukaansa spesifistä eli nimettäviin asioihin keskittyvää, ei pelkästään yleistä. Palaute on kuvailevaa eikä se tuomitse, vaikka toiminnassa olisi parantamisen varaa. Onnistumisia painotetaan ja epäonnistumisista puhutaan mahdollisuuksina oppimiseen. Hyvä valmentaja antaa siis viestin, että omaa suoritusta on aina mahdollista parantaa.

Valmentamisen idean sisäistänyt esimies osoittaa palutteen muutettavaan käyttäytymiseen eikä valmennettavan persoonaan. Valmentajat painottavat pitkän aikavälin tavoitteita. Lopuksi valmentaja varmistaa aina, että valmennettava on ymmärtänyt, mitä valmentaja on halunnut sanoa. (Jalava 2001, 102)

Tällaiset tekniset vihjelilat voivat toimia apuna valmentajalle. Valmentaminen ei kuitenkaan ole vain tiedon välittämistä valmennettavalle, vaan perustuu valmennettavan tuntemukseen valmennettavastaan, joustavuudelle sekä kyvylle lukea mitä tämä kulloinkin tarvitsee päästäkseen tavoitteisiinsa (Havunen 2007, 17). Hyvää valmentajaa

kuvaakin Popperin ja Lipshitzin (1993) mukaan omistautuminen työlle. Lisäksi tämä ei tee kompromisseja saavutusten suhteen, mutta ei myöskään ole ensimmäisenä rankaisemassa virheistä. Hyvä valmentajaesimies ei ota kunniaa saavutuksista tai syytä muita virheistä. Hyvä valmentaja huomioi omat ja valmennettavansa tarpeet.

Hyvään valmentajaesimieheen liitettyjen ominaisuuksien lista on näin ollen pitkä ja lukuisat tavoiteltavat ominaisuudet saattavat tuntua kaukaisilta ja mahdottomilta saavuttaa. Wilson (2004) kuitenkin muistuttaa, että vaikka jokainen voi kehittää omaa johtamistyyliään, organisaatioiden on hyödytöntä odottaa muutoksen tapahtuvan itseksensä ilman tarpeellisia taitoja ja välineitä. Valmentamiseen liittyvät peruseriaatteet saattavat kuulostaa helpoilta ja ymmärrettäviltä, mutta niiden omaksuminen käytännön toimintaan vaatii paljon työtä. Valmentamisen periaatteiden omaksuminen omaan johtamistyyliin on kuin uuden kielen opettelua. Tekniikoita voi ja tulee kehittää tosielämän tilanteissa samalla kun valmentajaesimiehellä on mahdollisuus käydä keskustelua etenemisestään muiden samassa tilanteessa olevien ja prosessia ohjaavien henkilöiden kanssa.

Valmentamisen onnistumisen arviointiin on organisaatioissa mahdollista käyttää erilaisia menetelmiä (Wilson 2004). Mahdollisuuksiin lukeutuvat esimerkiksi kyselylomakkeet, työntekijöiden haastattelut ja 360 asteen arvioinnit ennen ja jälkeen valmentamisen aloittamisen. Tässäkin korostuu tavoitteiden määrittämisen tärkeys: mittausvaiheessa saatetaan muutoin huomata että projekti on hajautunut ilman selkeitä mitattavia tavoitteita.

Kaiken kaikkiaan valmentava johtaminen on siis varsin kokonaisvaltaista ja sen tulisi näkyä kaikilla johtamisen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen osa-alueilla. Juuri tästä syystä valmentaminen johtamistapana vaatii organisaatiolta selkeästi määritellyt, koko organisaatiota koskevat tavoitteet ja merkittävää sitoutumista. Valmentamisen ideologiaan kuuluvat pitkäjänteinen osaamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen tuntuvat kuitenkin olevan osittain ristiriidassa kvartaalitalouden tavoitteiden kanssa, mikä herättää kysymyksen siitä, onko valmentava johtaminenkin toisinaan vain uusi tapa yrittää saavuttaa lyhyen tähtäimen tulostavoitteita. Siinä tapauksessa valmentamisen perusidea pysyvästä toimintatavan muutoksesta asettuisi kyseenalaiseksi.

2.3 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen empiirinen osa on tuotettu asiantuntijapalveluorganisaatioissa, joka pyrkii kehittämään johtamismalliaan valmentavaksi. Valmentava johtaminen asettuu ainakin teoriassa parhaalla mahdollisella tavalla juuri asiantuntijaorganisaatioihin vastaamalla niihin johtamistarpeisiin, joita niiden menestyminen vaatii. Usein toistettu fraasi siitä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, tulee erityisen todeksi juuri räätälöityjä ratkaisuja myyvissä asiantuntijapalveluorganisaatioissa.

Asiantuntijapalveluorganisaatioihin rekrytoidaan laadukkaina pidettyjä työntekijöitä, joilta toivotaan analyyttisiä kykyjä, taitoa ilmaista itseään sekä suullisesti että kirjallisesti, kykyä johtaa, yksityiskohtaista substanssiosaamista, kykyä hahmottaa ja suunnitella projekteja, päätöksentekokykyä sekä taitoa hallita suuriakin kokonaisuuksia (Sadler 1993, 68). Erittäin tärkeinä pidetään myös hyviä ihmissuhdetaitoja, kykyä tulla toimeen organisaation sisällä nopeasti vaihtuvissa projektitiimeissä sekä kykyä pitää kiinni asiakkuuksista (Maister 1993, 149).

Johdon tehtävänä onkin asiantuntijaorganisaatioissa sen varmistaminen, että työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä ja kehittämään jatkuvasti osaamistaan, jotta organisaatio pysyy alan kilpailussa mukana (Jalava 2001, 20). Harva asiantuntija kuitenkaan haluaa kehittää itseään vain työnantajan hyväksi. Sen sijaan korkeasti koulutetut alansa huippuosaajat haluavat itse määritellä uransa kulun ja suuntautuvat sinne, missä he kokevat saavansa parhaat mahdollisuudet toteuttaa kykyjään. Tehtävän ratkaiseminen antaa heille tyydytystä eli heitä ajaa ensisijaisesti sisäinen motivaatio (Sadler 1993, 97). Vaativaa työtä tekevä asiantuntija tarvitsee siis tuekseen esimiehen, joka työntekijän kokemuksen mukaan voi auttaa häntä kehittymään edelleen työssään ja on aidosti kiinnostunut hänestä ja siitä mitä hän tekee (Maister 1993). Johtajuuden asiantuntijapalveluorganisaatioissa onkin sanottu olevan korkean tason moraalista toimintaa, joka heijastaa harmoniaa, vapaaehtoisuutta ja jaettuja intressejä, ja joka sisältää vain vähän tai ei lainkaan muodollista valtaa tai pakottamista (Alvesson ja Sveningsson 2003, 965).

Valmentavalla esimiestyöllä pyritään nimenomaan tämänkaltaiseen, vuorovaikutukselle ja auttamiselle perustuvaan esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen (Segers and Inceoglu 2012). Valmentava esimies toivoo määritelmän mukaan vilpittömästi

valmennettavan menestystä ja tarjoaa sen avuksi konkreettisia, ei-uhkaavia ehdotuksia. Valmentava esimies antaa työntekijän muodostaa oman käsityksensä siitä, miten hyvin tämä suoriutuu tehtävistään ja mitä asioita tämä voisi vielä kehittää (Maister 1993). Esimiehen tehtävä on siis keskustellen ja tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa auttaa johdettavaansa tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiesten taitoja tarvitaan myös sellaisten tiimien ja projektiryhmien muodostamisessa ja ohjaamisessa, joissa jäsenet oppivat toisiltaan ja tukevat toisiaan.

Esimiestyöstä asiantuntijapalveluorganisaatioissa muodostuu parhaimmillaan voimaantumista edistävä vuorovaikutteinen rooli, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia olettamuksiaan, avaamaan ymmärrystään itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista. Valmentajan tehtävä on toimia valmennettavan itsereflektion tukijana (Viitala 2007, 85).

Yritysten ja muiden organisaatioiden yleinen johtamiskulttuuri on kuitenkin vuosikymmeniä ollut autoritääristä, ylhäältäpäin katsovaa johtajuutta, ovathan sen juuret teollistumisen ajan yhteiskunnassa (Schein 1965). Vaikka ”uuden sukupolven johtamisesta” kirjoitetaan vuosittain valtavasti artikkeleita ja kirjoja, tapahtuu muutos loppujen lopuksi hyvin hitaasti. Asiantuntijaorganisaatioissa on edelleen taustalla nähtävissä hierarkkiset esimies-alaisuudet (Havunen 2007, 17).

Todellinen sitoutuminen valmentavaan esimiestyöhön muodostuukin käytännössä ainakin jonkinasteiseksi sisäiseksi organisaatiomuutokseksi, vaikka kyseessä olisi asiantuntijapalveluorganisaatio, joissa usein jo lähtökohtaisesti toimitaan vuorovaikutuksellisemmin kuin ns. perinteisemmällä aloilla (Schein 2001). Sitoutuminen esimiestyön uudistamiseen alkaa aina organisaatiosta laajasti ajateltuna, käytännössä sen johdosta ja HR-osastolta (Pohjanheimo 2007, 39). Muutos johtajasta valmentajaksi on monelle iso hyppäys. Useimmilla esimiestehtävissä toimivilla omat esimiehet ovat toimineet korostuneen tavoitesuuntautuneesti ja asiapainotteisesti (Viitala 2007, 90). Valmentavaan esimiestyöhön siirtymisessä on näin ollen kyse muutosjohtamisesta, minkä seurauksena kuvaan astuvat usein myös yleiset muutosjohtamiseen liittyvät haasteet, kuten suunnitelmien ja arjen todellisuuden kohtaamattomuus (Talja 2006).

Haasteisiin voivat vakiintuneessa asiantuntijapalveluorganisaatiossa lukeutua myös esimerkiksi sitoutuneisuus olemassa oleviin toimintatapoihin, prosesseihin ja teknologiaan sekä edut nykyisistä käytännöistä, jotka tuovat niiden ylläpitäjille taloudellista ja valtaan liittyvää hyötyä (Greenwood ja Suddaby 2006, 29). Näin ollen todelliseen muutokseen, joka sisältää aina riskin arvaamattomasta lopputuloksesta ja jopa oman aseman huononemisesta, ei välttämättä riitä halua. Organisaation kannalta valmentava johtaminen voi vaikuttaa pelottavalta, jos sitä toteutetaan aidoimmassa muodossaan. Valmentaminen keskittyy nimittäin yksilön kehittämiseen ilman lopullista varmuutta siitä, että se suoraan auttaa organisaatiota (Colombo ja Werther 2003, 34).

Esimiehet myös usein vastustavat uutta roolia, vaikka siihen kannustettaisiin monenlaisilla prosesseilla ja rakenteellisilla uudistuksilla. Uusi rooli saattaa nimittäin uhata heidän vanhaa identiteettiään ja uuteen siirtyminen vaatisi identiteettityötä. Identiteetillä tarkoitetaan suhteellisen pysyvää kokonaisuutta, joka muodostuu ominaisuuksista, uskomuksista, arvoista, motiiveista ja kokemuksista, joiden mukaan ihmiset määrittävät itsensä ammattiroolissa. Uusien prosessien ja vanhojen toimintatapojen kohtaaminen voi johtaa siihen, että esimiehet joutuvat alueelle jossa he eivät tiedä miten toimia, mikä aiheuttaa epä tietoisuutta ja epävarmuutta omasta roolista sekä tehottomuutta. Uuteen toimintatapaan siirryttäessä yhtiön sisäiset roolimallit voivat puuttua, jolloin tiedon ja osaamisen tuominen ulkopuolelta voi olla elintärkeää. Olisi tärkeää, että uudet johtamismallit ja -prosessit huomioisivat johtajaidentiteetin kehittymisen ja sen, mitä uuteen toimintatapaan siirtyminen tarkoittaa johtajan itsensä kannalta. (Fenton ja Pettigrew 2006)

Oleelliseksi pelkän ”tiedon syöttämisen” lisäksi muodostuu siis uusien esimiesten sisäinen motivaatio johtamistapansa kehittämiseen. Usein valmentavaan johtamistapaan siirtyvissä organisaatioissa pyritään edistämään uutta johtamismallia kertomalla esimerkiksi keskijohdolle, millä keinoin valmentamista voi ja tulee toteuttaa. Heidän oletetaan sitten käyttävän uusia taitojaan suhteessa alaisiinsa, jotka puolestaan vievät asiaa eteenpäin omille alaisilleen. Tällä tavalla valmentavaa johtamista, kuten mitään muutakaan uutta toimintatapaa, ei kuitenkaan välttämättä saada toteutumaan organisaatiossa, sillä johtajilta on ”unohdettu” kysyä, ovatko nämä motivoituneita käyttämään ylimääräistä aikaa ja energiaa johtamistapansa kehittämiseen. Jos nämä eivät näe suoraa hyötyä annettavalle panostukselle, ei muutosta ala tapahtua. (McComb 2012)

Koska kaikkia eteen tulevia tilanteita ei voida etukäteen pohtia ja harjoitella, uuden toimintatavan on oltava suurella mittakaavalla niin selvä, että sitä osataan soveltaa arkisissa ja yllättävissäkin tilanteissa. Toisaalta esimiehille, joista muutos käytännössä usein lähtee, on oltava tukea tarjolla, kun heidän odotetaan toimivan jossain tilanteessa uudella tavalla. Tämä tuki voi tulla esimerkiksi yrityksen HR-osaston järjestämien koulutusten, keskustelujen ja palautteenantokanavien kautta. Oleellista on myös viestiä jatkuvasti ja eri foorumeilla uudesta tavasta toimia, jotta se alkaa kuulostaa useimmista tutulta (Viitala 2007). Näin muutos toimintatavoissa voi syntyä hiljalleen nimenomaan pienissä jokapäiväisissä ja toistuvissa tilanteissa. (Fenton ja Pettigrew 2006)

Loppujen lopuksi, jos työpaikalle kuitenkin onnistutaan luomaan valmentava kulttuuri, vie valmentaminen ikään kuin itse itseään eteenpäin. Organisaation jäsenten oletukset ja odotukset vaikuttavat paljon siihen, onko esimies valmentaja ja kokeeko hän roolin itselleen ominaiseksi (Viitala 2007, 89).

3 METODOLOGIA

Seuraavaksi perustelen empiirisen tutkimuksen suorittamisen kannalta keskeiset ratkaisut ja esittelen aineiston analyysissä käytettävät menetelmät. Aluksi käyn läpi tutkimuksen tavoitteet ja perustelen tutkimusmenetelmän valinnan. Tämän jälkeen kerron tutkimuksen käytännön suorittamisesta. Kerron haastateltavien valinnasta ja kuvaan kohderyhmän ja aineiston, jonka jälkeen siirryn teemahaastattelurunkojen laadintaan ja haastatteluiden toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Sen jälkeen jatkan kuvaamalla, kuinka aineiston analyysi suoritettiin. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Metodologiset valinnat

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimusstrategia

Tutkimukseni liittyy osaksi laadullisen eli kvalitatiivisen organisaatiotutkimuksen perinnettä. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, sillä sen ajatellaan joko ymmärtävän tai selittävän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hirsjärvi ja Hurme 2008). Kvalitatiiviseen tutkimukseen on myös liitetty käsitys, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja että on olemassa yhtä monta käsitystä todellisuudesta kuin on henkilöäkin. Tosiasioiden ja arvojen välinen ero ei ole aina

selvä ja tutkimuksen myönnetään olevan ainakin osin subjektiivista. Kohteen ja tutkijan ajatellaan olevan vuorovaikutuksessa sen sijaan, että tutkimuksen kohde olisi tutkijasta riippumaton. (Hirsjärvi ym. 2007)

Tutkimukseni metodologia valikoitui kvalitatiiviseksi tutkimusaiheen perusteella, sillä päämäärä on tuottaa ymmärrystä toimijoiden näkökulmasta ja tilanteen tulkinnasta rajatussa kontekstissa. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. Koska tarkoitus on nimenomaan tulla lähelle yksilöä ja vuorovaikutusta, laadullinen tutkimus on ehdottomastiärkevin tutkimusstrategia tässä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimukseni päämäärä on löytää kohderyhmästä selityksiä sille, miten valmentava johtaminen ymmärretään ja miksi, sekä miten mielipiteet ja ajatukset muuttuvat, kun aikaa kuluu. Tarkemmin ottaen tutkimukseni tarkoitus on kartoittava siinä mielessä, että tarkoitus on selvittää, miten työntekijät käsittävät valmentavan johtamisen eri ajanhetkinä, eikä aihetta ole tutkittu tässä rajatussa kontekstissa koskaan aikaisemmin.

Toisaalta tutkimuksessani on myös ilmiöitä ymmärtäviä ja kuvailevia piirteitä. Ymmärtävällä tai selittävällä tutkimuksella etsitään vastauksia kysymyksiin miksi, ja tavoitteena on ilmiön syiden etsiminen. Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut siitä, miksi valmentavan johtamisen omaksuminen etenee tai se ei etene kohdeorganisaatiossa. Kuvailevan tutkimuksen piirteitä tässä tutkimuksessa edustaa puolestaan se, että tarkoituksena on kuvata kyseessä olevan tilanteen yleisyyttä vastaajien keskuudessa sekä näkemysten historiallista kehitystä. Kuvailevassa tutkimuksessa on keskeistä tiedon lisääminen ja pyrkimys vastata kysymyksiin mitä, millainen tai miten. Minä kysyn tässä tutkimuksessa, mitä tutkittavat ajattelevat valmentavasta johtamisesta ja miten mielipiteet kehittyvät ajan kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2007)

Kvalitatiivinen tutkimusstrategia sopii sekä ilmiön kartoittamiseen, ymmärtämiseen että kuvailemiseen. Useissa tutkimuksissa tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttääkin useamman tarkoituksen, siis tässä tapauksessa kartoittavan, ymmärtävän ja kuvailevan,

sekoittumista. Tutkimuksen tarkoitusta ei ole mielekästä rajata liian tarkasti, sillä se sulkisi pois muita oleellisia näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

3.1.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimukseni tarkoituksena on muodostaa empiirisen tutkimuksen avulla käsitys siitä, miten valmentava johtaminen johtamismallina koetaan kohdeorganisaatiossa ja miten sen implementointi on edistynyt haastateltavien mielestä. Tavoitteena oli siis tuottaa mahdollisimman paljon kokemuksia, tarinoita ja mielipiteitä kohteena olevasta aiheesta. Tutkimuksessani ihminen, tarinankertaja, nähdään subjektina, jolle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tässä tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2007)

Koska tarkoituksena oli kerätä ihmisten kokemuksia, tarinoita ja mielipiteitä, tutkimukseni toteuttamisen vaihtoehtoina oli aluksi kysely, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimustani suunnitellessani ajattelin, että kyseessä on aihe, joka luultavasti tuottaa monitahoisia ja moniin näkökulmiin viittaavia vastauksia. Mahdollisimman hyvän molemminpuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi tiesin, että tutkimustilanteessa on voitava selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja lisäkysymyksillä. Olin myös tietoinen siitä, että tutkittavat ovat luultavasti kiireisiä työssään, eli suurella todennäköisyydellä ainoastaan läsnä olevassa vuorovaikutustilanteessa olisi mahdollista kuulla syvällisiä vastauksia ja luoda haastateltavan kanssa otollinen tilanne aiheen perusteelliselle pohdinnalle. Haastattelu on kyselystä poiketen joustava aineistonkeruumenetelmä, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Valmentavan johtamismallin eli tutkimuksen teeman tiedettiin myös olevan vähintään osalle haastateltavista ainakin ensimmäisen haastattelukierroksen aikaan melko tai täysin uusi asia. Teemahaastattelu tai avoin haastattelu alkoivat näin ollen vaikuttaa hyödyllisimmiltä tutkimusmenetelmiltä (Hirsjärvi ym. 2007).

Haastattelutekniikat jaetaan kirjallisuudessa kolmeen osaan, lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun ja syvähaastatteluun eli avoimeen haastatteluun. Koska lomakehaastattelu eli kysely oli jo edellä mainittujen

seikkojen vuoksi rajattu pois, jäljelle jäi valinta teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välillä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja avoin haastattelu jopa täysin strukturoimaton. Teemahaastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä etukäteen tiedettyyn. Kysymykset on ennalta mietitty, mutta niiden järjestys voi vaihdella ja niiden lisäksi voi esittää tarkentavia tai lisäkysymyksiä. Avoimessa haastattelussa puolestaan vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritetty. Teemahaastattelu ja avoin haastattelu ovat kuitenkin avoimuudessaan usein lähellä toisiaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009)

Kahdesta jäljellä olevasta menetelmästä teemahaastattelu oli ainoa, joka oli minulle entuudestaan tuttu. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastattelihoita oli lisäksi kaksi muuta, sillä ensimmäisen haastattelukierros liittyi tämän tutkimuksen lisäksi toiseen, valmentavaa johtamista ja yrityksen uusia toimitiloja yhdistävään projektiin, josta kerron lisää luvussa ”Tutkimuksen konteksti”. Kummallakaan muista haastattelihoista ei ollut paljon kokemusta mistään haastattelutekniikasta, mikä puolsi teemahaastattelun valintaa menetelmäksi. Koska ensimmäisellä haastattelukierroksella haastattelihoita oli siis yhteensä kolme ja tärkeitä pääteemoja oli kaksi, valmentava johtaminen ja uudet toimitilat, aloimme kallistua siihen, että teemahaastattelu olisi turvallisinta haastattelutekniikka. Avoimen haastattelun kohdalla olisi ollut suuri vaara päätyä keskustelemaan liian erilaisista aihepiireistä eri haastattelukierroilla haastattelijan persoonan ja haastattelutyylin sekä vuorovaikutustilanteen määräytyessä ainakin osittain tilannetekijöiden mukaan. Lisäksi molempia pääteemoja ei olisi välttämättä tullut katettua.

Vaikka teemat ja niihin liittyvät kysymykset ovat teemahaastattelussa ennalta mietittyjä, antaa teemahaastattelu kuitenkin haastateltavalle vapauden kertoa asioista laajasti ja teemat voidaan käydä eri järjestyksessä läpi kunkin haastateltavan kanssa (Eskola & Suoranta 2008). Tämä haastattelumuoto antaa siis tilaa haastateltavien kertomuksille, ja samalla haastattelihoilla on tuki ja runko haastattelun pohjana, ja he voivat viedä haastattelua sujuvasti eteenpäin. Näin ollen teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu päätettiin valita tämän tutkimuksen menetelmäksi.

3.2. Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimukseni koskee asiantuntijapalveluorganisaatiota, joka on keskittynyt tilintarkastus-, vero- ja lakipalveluihin sekä neuvontapalveluihin. Kyseinen yritys on yksi Suomessa toimivista, suurista tämän alan toimijoista. Tutkimuksessani keskityn nimenomaan Helsingin toimipisteeseen, sillä se toimii hyvin itsenäisesti ja sopi näin ollen hyväksi kokonaisuudeksi tutkimukseni kannalta. Sukupuolijakauma Helsingin toimipisteessä on kaiken kaikkiaan melko tasainen. Naisia on työntekijöissä vähän enemmän kuin miehiä, ja keski-ikä on noin 34 vuotta.

Asiakkaina kohdeyrityksellä on pieniä ja suuria yrityksiä ja organisaatioita, joille kohdeorganisaatio toteuttaa projekteja eri muodoissa tilintarkastus-, vero- ja lakipalveluiden tai neuvontapalveluiden alalta. Toisinaan yhteistyösuhteet ja projektit asiakkaiden kanssa kestävät vain päiviä tai viikkoja ja toisinaan kuukausia, jopa vuosia. Kohdeorganisaation työntekijät vierailevat usein asiakkaiden luona neuvottelemassa yhteistyöstä, keräämässä ja tutkimassa aineistoa, keskustelemassa aikaansaannoksista sekä esittelemässä tuloksiaan. Toisinaan kohdeorganisaation työntekijät jopa siirtyvät määräajaksi työskentelemään asiakkaan tiloihin.

Valmentavan johtamisen hanke, joka on tämän tutkimuksen keskiössä, on alkanut vuoden 2013 alussa ja jatkuu vuoteen 2015. Hanketta vetää yrityksen HR-osasto ja sen tarkoituksena on lisätä ennen kaikkea vuorovaikutuksellisuutta, vastuunkantoa ja yhteistyötä kaikilla organisaatiotasoilla. Valmentavan johtamisen koulutuksia on annettu vain projekti- ja lähiesimiehille, eli henkilöt joilla ei ole alaisia eivät ole käyneet eivätkä näillä näkymin tule jatkossakaan käymään virallisissa koulutuksissa aiheeseen liittyen. Valmentavan johtamisen tematiikkaan liittyy kuitenkin vapaaehtoisia itsensä johtamisen koulutuksia, joita yritys järjestää keväästä 2014 alkaen ja jotka ovat avoimia kaikille. Esimiesten saaman valmentavaan johtamiseen liittyvän koulutuksen ajatellaan lisäävän kaikkien organisaation jäsenten ymmärrystä valmentavan johtamisen periaatteista, sillä esimiesten ajatellaan olevan esimerkkejä kaikille muillekin organisaation toimijoille. Lisäksi esimies pystyy tarvittaessa vaikutusvaltansa turvin muuttamaan esimies-työntekijäsuhdetta haluttuun suuntaan. Koko organisaation huomiota kiinnitetään valmentavaan johtamiseen ja hyvään vuorovaikutukseen myös

sillä, että Great Place to Work –indeksi on vastikään otettu yhdeksi esimiesten suorituksen mittareista.

Kohdeyrityksen yksikkö, joka on tämän tutkimuksen kontekstina, on muuttanut tutkimuksen aikana uusiin toimitiloihin. Muutto on tapahtunut ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen ja ennen toista kierrosta. Uusien toimitilojen ajatellaan organisaatiossa lisäävän ihmisten spontaaneja kohtaamisia ja tarjoavan mahdollisuuden oman työn ja työympäristön paremmalle suunnittelulle ja hallinnalle, sillä uusista tiloista löytyy monenlaisia työpisteitä kuten hotdesk-tyyppisiä istumapaikkoja, kahvilatiloja, hiljaisia alueita ja puhelutiloja. Aiemmissä toimitiloissa työntekijät oli ripoteltu ympäri suurta rakennusta eivätkä eri funktioiden työntekijät kohdanneet toisiaan välttämättä koskaan. Tämän vuoksi jo keskittynyt sijainti päällekkäisissä kerroksissa ja yhteisen ruokalatan saaminen edesauttavat uusissa tiloissa vuorovaikutustilanteiden syntyä.

Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijapalveluorganisaation johdossa ovat toimitusjohtaja ja johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluu kolmen palvelualueen ja tukifunktioiden johtajat. Kaikki haastatellut edustavat jotain kolmesta palvelualueesta, eli he toimivat joko tilintarkastuksen, vero- ja lakipalveluiden tai neuvontapalveluiden osana. Haastateltavat valittiin näistä kolmesta pääfunktioista, sillä heidän työnsä edustaa parhaiten sitä, mitä suurin osa organisaation työntekijöistä tekee.

Tutkittavassa yrityksessä kullakin työntekijällä on kahdenlaisia esimiehiä, projektiesimiehiä jotka vaihtuvat säännöllisin väliajoin ja varsinainen lähiesimies, joka vastaa kunkin työntekijän suorituksen arvioinnista ja toiminnan kehittämisestä. Käytännön työnteko on järjestynyt projektitiimeihin, jotka kootaan aina kutakin käsillä olevaa projektia varten erikseen. Projektin vetäjä ei kuitenkaan ole läheskään aina suorassa esimiesvastuussa projektissa toimivista työntekijöistä, vaan varsinainen lähiesimies saattaa toimia jossakin toisessa projektissa muiden työntekijöiden kanssa. Projektiesimiehet antavat palautetta kunkin projektitiimin jäsenen suoriutumisesta tämän lähiesimiehelle. Joissain tilanteissa kuluu kuitenkin pitkään ilman, että varsinainen esimies näkee tiimiläistensä toimintaa käytännössä, mikä vaikeuttaa onnistumisen arviointia ja kehityksen seuranta. Esimies-alaisrooleihin ja suorituksen arviointiin onkin kohdeyrityksessä liittynyt lähimenneisyydessä epäselvyyksiä.

Tutkimukseni jatkaa aiempaa projektia, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilöstön käsityksiä valmentavasta johtamisesta sekä uusista toimitiloista. Tämä rinnakkaisprojekti toteutettiin syksyllä 2013, jolloin myös ensimmäisen haastattelukierroksen aineisto on tuotettu. Aiempi projekti käsitteli sisällöllisesti pitkälti samoja teemoja kuin tämä tutkielma, joten samoja haastattelukysymyksiä oli mielekästä ja järkevää hyödyntää sekä projektissa että tässä tutkielmassa. Kohdeorganisaatiossa ja sen HR-osastolla näiden kahden projektin nähtiin ja nähdään edelleen linkittyvän oleellisesti toisiinsa, minkä takia teemojen yhdistäminen samaan haastatteluun oli itsestään selvää. Tätä tutkimusta varten pelkästään toimitiloihin liittyvät aiheet, kuten yksityiskohtaiset toiveet uusien toimitilojen sisustuksesta, on kuitenkin jätetty analyysivaiheesta pois.

Ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelijoina toimivat lisäksi kaksi muuta projektin jäsentä. Haastatteluista viidessä olen ollut itse läsnä haastattelijana, yhdessä kirjaajana ja viidessä en ole ollut itse läsnä lainkaan. Koska kaikissa haastatteluissa oli kolmesta haastattelijasta läsnä kaksi ja kaikki haastattelut tehtiin samaa kysymysrunkoa noudattaen ja samankaltaisella haastattelutekniikalla, kaikkien haastatteluiden voidaan olettaa olevan riittävän vertailukelpoisia keskenään, mikä vaikutelma syntyi myös valmiista haastatteluaineistosta.

Toinen haastattelukierros on suoritettu huhti-toukokuussa 2014 noin kuukausi-pari sen jälkeen, kun yhtiön työntekijät ovat muuttaneet uusiin toimitiloihin. Minä toimin toisella haastattelukierroksella ainoana haastattelijana.

3.3 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston kuvaus

Tutkimustani varten haastattelin tai kollegani haastattelivat 11 asiantuntijapalveluorganisaation työntekijää organisaation eri tasoilta. Haastateltavat oli valittu yhdessä yhtiön HRD-managerin kanssa tarkoituksena löytää mahdollisimman heterogeeninen haastatteluaineisto, joka kuvaisi parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa esiintyvien työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä. 21 henkilöstä 11 ensimmäiseksi vastannutta otettiin haastatteluihin mukaan. Haastatteluja olisi tehty lisää, jos ensimmäisten haastattelujen ei olisi katsottu riittävän. Haastateltavia nähtiin

kuitenkin olevan tarpeeksi, sillä noin kymmenennen haastateltavan kohdalla saturaatio oli saavutettu. Viimeisten haastattelujen kohdalla oli näet havaittavissa, että tietyt samat kokemukset ja kehitysehdotukset nousivat esille, haastateltavien kertomukset toimintatavoista alkoivat toistaa toisiaan, eikä uusia yllättäviä näkökulmia enää noussut esille merkittävästi. Lopullinen haastatteluaineisto on siis osin valittu tarkoituksella ja osin muodostunut satunnaisesti.

Haastatelluista naisia oli 2 ja miehiä 9 kappaletta. Nuorin haastateltava oli 28 ja vanhin 42 vuotta ja keskimääräinen ikä oli 35 vuotta, kun yhtiön koko Helsingin toimipisteen keski-ikä on 34 vuotta. Kaikki haastatellut olivat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon joko kauppatieteelliseltä, teknilliseltä tai oikeustieteelliseltä alalta. Työtehtäviltään he edustivat niin ikään organisaatiota monipuolisesti, sillä haastateltavia oli kaikilta kolmelta palvelualueelta ja kaikilta organisaatiosoilta assistentista partneriin. Kolmella haastateltavista ei ollut lainkaan esimiesvastuuta ja loppuilla oli neljästä kymmeneen suoraa alaista, osalla tämän lisäksi alueensa vetovastuu. Aivan ylin johto oli ainut, jota ei tässä tutkimuksessa haastateltu lainkaan. Tämä valinta tehtiin siitä syystä, että tavoite oli saada käsitys nimenomaan työntekijöiden kokemuksista valmentavan johtamisen hankkeeseen liittyen.

Haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation kokoustiloissa yhdessä sovittuna ajankohtana. Haastattelijoina oli ensimmäisellä haastattelukierroksella kaksi, joista toinen pääasiassa kirjasi muistiinpanoja ja toinen kysyi kysymyksiä. Toisella haastattelukierroksella suoritettiin kaikki haastattelut yksin kirjaten vain muutamia avainsanoja ylös haastattelun aikana. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastattelun keskipituus oli hieman alle tunnin siten, että lyhin haastattelu kesti 45 minuuttia ja pisin haastattelu 1 h 20 minuuttia. Toisella haastattelukierroksella haastatteluun kului niin ikään keskimäärin tunti lyhimmän haastattelun kestäessä 50 ja pisimmän 1 h 15 minuuttia.

Tutkimusaineistoni koostuu haastateltavien vastauksista kahdelta eri haastattelukierrokselta. Ensimmäinen haastattelukierros on suoritettu loka-marraskuussa 2013 ja toinen haastattelukierros on suoritettu huhti-toukokuussa 2014. Jokaista tutkittavaa haastateltiin kahteen otteeseen aikaperspektiivin ja näkemysten kehityksen tavoittamiseksi. Haastattelut on haastateltavien suostumuksella tallennettu ja litteroitu.

Varsinaisten haastattelujen lisäksi olen käynyt useita keskusteluja kohdeorganisaation HRD-toiminnasta vastaavan henkilön, HRD-managerin, kanssa. Olen myös varta vasten haastatellut häntä puolentoista tunnin ajan tarkoitukseni saada peilauspintaa siihen, mitä haastateltavat kertovat organisaatiostaan, työstään ja valmentavaan johtamiseen liittyvistä toimista. HRD-managerin kanssa käyty haastattelu antaa minulle mahdollisuuden arvioida analyysivaiheessa sitä, miten organisaation tavoitteita on lähdetty toteuttamaan ja miten ne ovat ensimmäisten puolentoista vuoden aikana toteutuneet henkilöstön näkökulmasta.

Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat olivat selkeästi valmistautuneet kertomaan mielipiteitään ja ajatuksiaan, vaikkei heille etukäteen ennen ensimmäistä haastattelukierrosta ollutkaan yksityiskohtaisella tasolla selvää, mitä kysymyksiä haastattelu pitäisi sisällään. Tämä johtui siitä, että haastattelujen ajankohdat oli sovittu yrityksen HR-osaston edustajan eikä haastattelijoiden kanssa käytännöllisistä syistä. Haastattelujen aluksi haastateltaville kerrottiin kyseessä olevasta projektista ja tästä pro gradu -tutkimuksesta, joita varten haastatteluja tehdään. Tutkittaville annettiin mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä koko haastattelun ajan, minkä lisäksi heille jätettiin yhteystiedot mahdollisia jälkikäteen herääviä kysymyksiä varten. Jälkikäteen ei ole kuitenkaan tullut tarvetta yhteydenotoille kummaltakaan puolelta. Haastateltavat esiintyvät tässä tutkielmassa anonymisti, millä pyritään takaamaan mahdollisimman aito ja haastateltavien mielipiteitä autenttisesti kuvaava aineisto.

3.4 Haastattelukysymysten laadinta

Haastattelukysymykseni muodostin ja järjestin tutkimusongelman ja alustavan viitekehyksen pohjalta. Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset olivat yleisluontoisempia ja aihetta suurpiirteisemmin kartoitettavia kuin toisen haastattelukierroksen kysymykset. Kysymykset keskittyvät molemmilla haastattelukierroilla siihen, miten haastateltava kokee johtamisen ja johdettavana olemisen ylipäänsä nykyisessä tehtävässään ja mikä käsitys tällä on valmentavasta johtamisesta. Toisella haastattelukierroksella aiheista keskusteltiin vielä syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin ensimmäisellä kierroksella. Kysymyksillä oli myös tarkoitus kartoittaa sitä, mikä haastateltavan käsitys on valmentavan johtamisen eroista

nykyiseen johtamiseen sekä sitä, miten yksilöt kokevat itse noudattavansa valmentavan johtamisen periaatteita.

Molemmat haastattelukierrokset noudattavat teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun kaavaa, jossa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Metodologisesti tarkoitus oli korostaa haastateltavien tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelutilanteessa.

Etukäteen oli tiedossa, että haastateltavista osa, eli esimiestehtävissä toimivat, olivat käyneet jonkinlaisen koulutuksen tai valmennuskeskustelun valmentavaan johtamiseen liittyen menneiden kuukausien aikana. Sen sijaan ne haastateltavat, jotka eivät olleet esimiesvastuussa, eivät olleet välttämättä kuulleet hankkeesta tai valmentavasta johtamisesta mitään tai lähes mitään.

Näin ollen ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset keskittyivät siihen, millainen käsitys haastateltavilla on valmentavasta johtamisesta yleensä, millaisia tunteita se herättää ja mitä se voisi olla käytännössä. Johtamisen osalta kysyttiin lisäksi, miten haastateltavaa tällä hetkellä johdetaan ja miten hän mahdollisesti johtaa omia alaisiaan, sekä olisiko näissä jotain parannettavaa. Haastatteluun kuului rinnakkaisprojektin myötä myös uusiin toimitiloihin liittyviä kysymyksiä ja sellaisia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli kartoittaa mahdollisia yhtäläisyyksiä uusien tilojen tuomien mahdollisuuksien ja valmentavan johtamisen välillä.

Toisella haastattelukierroksella tarkoituksena oli ensisijaisesti saada vertailuaineistoa ensimmäisiin haastatteluihin. Näin ollen haastattelurunko on rakennettu samoille teemoille kuin ensimmäinen haastattelu, kuitenkin niin, että haastattelun keskeisin teema ja kantava ajatus on koko ajan valmentava johtaminen. Toisen haastattelukierroksen kysymykset on jaettu kolmeen teemaan: valmentavaan johtamiseen, kulttuurin ajalliseen muutokseen ja fyysisten tilojen vaikutukseen valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Lopullinen ajatus on siis hahmottaa eri näkökulmista tarkasteltuna, miten haastateltavien ajatukset ovat kehittyneet kuluneen puolen vuoden aikana ja mikä tähän on voinut vaikuttaa.

Molempien haastattelukierrosten kysymysrungot ovat liitteenä (Liitteet 1 ja 2).

3.5 Aineiston analysointi

Sekä ensimmäisen että toisen haastattelukierroksen haastattelut sujuivat hyvin siinä mielessä, että kaikkiin ennakkoon määriteltyihin pääteemoihin saatiin vastaus kaikilta tutkittavilta. Kysyin kaikilta haastateltavilta haastattelun aikana samat kysymykset ja jokaiselle annettiin mahdollisuus vastata omalla tavallaan. Kysymykset kysyttiin haastattelusta riippuen hieman eri järjestyksessä, jotta haastattelu saatiin etenemään luontevasti. Jos haastateltava alkoi siis spontaanisti puhua jostain tutkittavasta teemasta, siirryin siihen ja kysyin siihen aiheeseen liittyvät kysymykset, minkä jälkeen jatkoimme jostain muusta pääteemasta. Vastaamista ei rajoitettu millään tavalla ja aikaa oli varattu kaikille riittävästi laajempaankin pohdintaan.

Pidin myös mielessä, että ennakkoon päättämäni kysymykset eivät välttämättä olisi samoja, kuin jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisiksi aineiston sisällön ja tutkimusaiheen jäsentämisen kannalta. Reagoin haastattelutilanteessa tarvittaessa siihen, mitä asioita haastateltavat nostivat esiin, minkä seurauksena päädyin esimerkiksi toisella haastattelukierroksella kysymään kaikilta haastateltavilta erikseen lisäkysymyksenä johdolta saatavasta tuesta ja nykyisistä rakenteellisista tekijöistä valmentavan johtamisen edistäjinä tai hidastajina. Toisen kierroksen ensimmäiset haastateltavat olivat spontaanisti nostaneet nämä teemat esiin ja teema vaikutti sen perusteella merkittävältä tutkimusaiheen kannalta.

Aineiston analyysia varten litteroin haastattelukierroksilta saadun materiaalin ja järjestin kunkin haastattelun omaksi tekstitiedostokseen analyysia helpottamaan. Jokainen haastateltu on nimetty sattumanvaraisesti kirjaimella (A-K) ja haastattelukerrat on eroteltu numeroin 1 ja 2. Toisin sanoen haastateltavan A haastattelukerta 1 on koodiltaan A1, toinen haastattelukerta A2 ja niin edelleen. Jatkossa viitataan haastatteluihin näillä kirjain-numerotunnisteilla.

Tekstimuotoon saatetusta haastattelumateriaalista oli tämän jälkeen seulottava ne teemat ja asiat, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä. Aloitin aineiston

ryhmittelyn jaottelemalla litteroidut haastattelut teemoiksi, jotka olin jo alustavasti hahmotellut kysymysrunkoja muodostaessani ja tarkensin niitä vielä analyysivaiheessa. Analyysin tärkeimpiä vaiheita on aineiston järjestäminen tutkimuskysymykseen ja viitekehukseen sopivalla tavalla (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Minä valitsin järjestämiseen teemoittelun, sillä tavoitteeni oli löytää aineistosta näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostaa käsitys aineistossa toistuvista teemoista (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Teemoitteluvaiheessa järjestin kunkin teeman alle kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. temasta. Nämä teemat oli alustavasti määritelty kysymysrunkojen perusteella, mutta annoin aineiston kuitenkin ohjata niiden muodostusta siten, että yhdistävän tekijän tullessa esiin muodostin siitä oman teemansa analyysia varten. Käsittelin siis jokaista haastattelua yhtä tärkeänä osana aineistoani ja pidin huolen, että mitään merkittäviä poikkeamia ei jäänyt analyysivaiheessa huomioimatta (Alasuutari 1995). Edeltä jaoteltu kysymysrunko säilyi kuitenkin suurelta osin teemoittelun pohjana myös analyysivaiheessa.

Nostamalla aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia teemoja tutkijan on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa, mikä oli erityisen oleellista tämän tutkimuksen tapauksessa, sillä tarkoituksena oli vertailla eri henkilöiden näkemyksiä toisiinsa, saman henkilön näkemysten kehittymistä haastattelukertojen välillä sekä yleisen mielipiteen kehittymistä haastattelukertojen välillä. Teemoittelun avulla tarkastelin sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai joissain tapauksissa jopa yhdelle haastateltavalle tai joissa haastateltavat eroavat toisistaan. Teemoittelemalla pyrin erottamaan laajahkosta tekstimassasta tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. (Eskola ja Suoranta 2008)

Ryhmittelin ensimmäisten haastattelujen aineiston pääteemojen mukaisesti valmentavaan johtamiseen yleisesti liittyviin käsityksiin, haastateltavan omaan esimies- ja alaisasemaan ja näiden kuvaukseen ja valmentavan johtamisen mahdollisiin eroihin verrattuna nykyiseen johtamistilanteeseen. Teemat painottuivat siis siihen, miten asiat ovat haastatteluhetkellä yleisesti. Valmentavaan johtamiseen ei ensimmäisten haastattelujen aikaan päästy pureutumaan kovin syvälle esimerkiksi käytännön toteuttamisen ja kokemusten tasolla, sillä suurimmalle osalle haastateltavia kyseessä oli joko täysin tai melko uusi asia ja oleellisempaa olikin hahmottaa, mitä termi ylipäänsä tarkoittaa tai voisi tarkoittaa haastateltavan ja tämän työn kannalta. Tärkeänä osana

ensimmäisiä haastatteluja oli myös fyysisen työympäristön merkitys, sillä se oli tuolloin toisena pääaiheena valmentavan johtamisen lisäksi.

Myös toisissa haastatteluissa edellä mainitut teemat nousivat esille ja pääsivät myös syvenemään haastateltavasta riippuen paljonkin verrattuna ensimmäiseen haastatteluun. Toisen haastattelun pääteemoiksi muodostuivat edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiselle kuten esimies-alaisuuden toteutuminen käytännössä, ajankäyttö, omat ja alaisten uratoiveet, johdon rooli valmentavan kulttuurin toteutumisessa ja fyysisten tilojen vaikutus valmentavan kulttuurin edistymiselle. Toisin sanoen valmentavan johtamisen teemoissa päästiin yksityiskohtaisemmalle tasolle kuin ensimmäisten haastattelujen yhteydessä.

Erityisesti toisella haastattelukerralla haastatteluihin nousi myös uusia, haastateltavia yhdistäviä teemoja, kuten keskustelu ylimmän johdon roolista valmentavan kulttuurin edesauttajana. Teema tuli haastateltavien puolesta esille parissa ensimmäisessä haastattelussa ja vaikutti arvioni mukaan merkitykselliseltä, minkä vuoksi nostin sen myös muissa haastatteluissa kysymyksellä esille. Sen sijaan esimerkiksi fyysisten tilojen merkitys toisella haastattelukierroksella verrattuna ensimmäiseen kierrokseen oli luonnollisesti vähäisempi, koska sitä käsiteltiin vain valmentavan johtamisen alateemana. Tämän lisäksi vertailin kuitenkin myös ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen vastauksia toisiinsa saadakseni käsityksen vastausten ajallisesta kehitymisestä. Vertailin sekä yleisen näkemyksen että yksittäisen henkilön ajatusten kehittymistä.

Suoritin tutkimukseni analyysin jossain määrin teoriaohjaavasti, auttoivathan tutkimuksen teoriaosuus ja sen pohjalta muodostettu viitekehys analyysin etenemisessä. Pelkistin ja jaottelin aineistoa valmentavasta johtamisesta ja asiantuntijapalveluorganisaatioista muodostetun teoreettisen viitekehysten kautta. Toisaalta pidin tärkeänä antaa aineistolle mahdollisuuden, mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että nostan tutkimuksessani esiin haastateltavien mielipiteitä asioista, joita ei voida pitää teoriaan sidottuina. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi yksilön ja organisaation uniikit toimintatavat ja käytännöt. Halusin nostaa runsaasti suoria sitaatteja esiin tarkoitukseni kuvata aineistoa laajasti ja antaa lukijalle mahdollisuus tehdä arvio siitä, onko tekemissäni tulkinnoissa järkeä.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ainakin reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja ristiriidattomuutta eli toisin sanoen sitä, kuinka ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimus kykenee antamaan. Validius tarkoittaa puolestaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2008, 216)

Laadullisen tutkimuksen kohdalla reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat osin ongelmallisia ja tutkijoiden keskuudessa niiden käytettävyydestä ollaankin montaa mieltä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136). Osa tutkijoista ei pidä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä lainkaan relevantteina kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä vaan näkee niiden kuuluvan lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Useimmiten laadullisen tutkimuksen piirissä ainakin hylätään oletus yhden objektiivisen todellisuuden olemassaolosta ja kiinnitetään huomio sen sijaan siihen, kuinka todellisuus rakentuu kohdehenkilöiden puheissa ja kuinka he tulkitsevat tiettyjä ilmiöitä. Tutkijana pyrin puolestaan antamaan lukijoilleni uskottavan selityksen tutkimuksen tekemisestä kuten aineiston kokoamisesta ja analysoinnista, minkä on tarkoitus lisätä tutkimustulosten selkeyttä ja ymmärrettävyyttä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 141).

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä 22 haastattelusta, jotka on tehty 11 haastateltavan kanssa. Haastattelukysymykset on muotoiltu teoriaan peilaten, eli erityisesti toisen haastattelukierroksen kysymyksiin on nostettu niitä teemoja, jotka ovat valmentavan johtamisen kirjallisuudessa nousseet useimmiten esiin merkillepantavina tekijöinä. Näitä ovat mm. esimies-alaissuhteen muodostuminen ja ilmeneminen arjessa, esimiehen ja johdon sitoutuminen kyseessä olevaan johtamistapaan sekä organisaatiolta saatava tuki esimerkiksi koulutusten ja soveltuvien palkitsemisjärjestelmien muodossa. Haastattelukysymyksiä muotoiltaessa tukea on pyydetty myös kohdeorganisaation HRD-managerilta, joka tuntee organisaation erityispiirteet.

Laadulliseen tutkimukseen, siis myös tähän, sitoutuu lähtöoletuksena ajatus siitä, että tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsejä, vaikka pyrkimys on ymmärtää ja kuulla tiedonantajia itsenään (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomattava tutkijan vaikutus haastattelutilanteen muotoutumiseen, kysymysten esittämiseen ja vastausten tulkitsemiseen. On huomattava, että eri tutkija

saattaisi saada osittain erilaisia vastauksia. Tämän tutkimuksen ensimmäisen kierroksen haastatteluita on lisäksi ollut tekemässä kaksi muuta henkilöä, mikä myös voi osaltaan vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Koska emme ole kohdeorganisaation työntekijöitä tai muuten sidoksissa siihen, haastatelluilla henkilöillä ei ole etukäteen ollut mitään suhdetta minuun tai muihin haastattelijoihin. Näin ollen heidän voi olettaa suhtautuneen meihin ulkopuolisina tiedonkerääjinä ja samalla niin objektiivisina kuin on tällaisessa tilanteessa mahdollista. Mielestäni tämä myös heijastuu tutkittavien vastauksissa heidän puhuessaan vapaasti myös kritiikin kohteista. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavalle on myös mainittu, että kaikki haastattelussa esiin nousevat asiat ovat luottamuksellisia eikä lopullisesta raportista ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tarkoitus on vielä ollut löytää aineistosta yhtäläisyyksiä ja selityksiä siitä nouseville havainnoille varoen kuitenkin yleistämästä havaintoja siinä, missä eroja ilmenee. Kaikkia vastaajia ja kaikkia vastauksia on pidetty yhtä tärkeinä (Alasuutari 1995, 39). Näistä luotettavuustekijöistä on myös pidetty koko tutkimuksen tekemisen ajan kiinni.

Haastateltavien valinta on niin ikään merkillepantava asia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Alasuutari 1995, 142). Haastateltavat tähän tutkimukseen valikoituivat kohdeyrityksen HR-osaston osoittamasta listasta, josta haastateltiin loppujen lopuksi noin puolet ensin ilmoittautunutta. Ilmoittautuminen tapahtui sähköpostilla. HR-osaston muodostamaan listaan oli jo etukäteen valikoitu henkilöitä, joilla uskottiin ensinnäkin olevan aikaa haastattelulle, joiden tiedettiin olevan riittävän sanavalmiita ja edes jossain määrin kiinnostuneita tutkimuksen aihepiireistä. Haastateltavien listaan oli myös tarkoituksella kerätty eri asemassa ja eri osastoilla työskenteleviä henkilöitä, jotta haastatteluiden avulla saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta, kuten oli etukäteen asetettu tavoitteeksi. Toisaalta tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli löytää kaikkia haastateltavia yhdistäviä tekijöitä, jotta eri asemien ja tehtävien aiheuttamat tekijät saataisiin eliminoitua. Haastateltavien osittainen ennakkovalinta puoltaa siis tämän tutkimuksen validiteettia eli tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

On mahdollista, että tutkimuksen ulkopuolelle on jäänyt joitakin sellaisia henkilöitä, joiden mielipiteet olisivat eronneet haastatelluista, joilla ei olisi ollut paljoakaan sanottavaa aiheista tai joilta ei olisi ajanpuutteen vuoksi saatu kuin yksi haastattelu. Toisaalta tuotettu aineisto, 11 henkilöä viidensadan joukosta, on jo sinällään hyvin

rajattu eikä sen voida sanoa olevan koko perusjoukkoa edustava otos vaan pikemminkin näyte. Näin ollen tarkoitus ei ole pyrkiä yleistämään tämän tutkimuksen tuloksia koskemaan koko perusjoukkoa vaan kartoittaa joitain organisaatioissa mahdollisesti yleisemminkin esiintyviä teemoja. Tutkimuksen päämääränä on siis ollut löytää ja osoittaa joitain teemoja, jotka nousevat säännönmukaisesti esiin valittujen haastateltavien keskuudessa ja jotka näin ollen saattavat antaa viitteitä valmentavaan johtamiseen liittyvistä yleisemmistä ilmiöistä kohdeorganisaatioissa. Näitä ilmiöitä on kuitenkin tutkittava lisää, jotta voidaan saada luotettavampi kuva organisaatioissa kullakin hetkellä esiintyvistä näkemyksistä ja kenties vetää pitemmälle meneviä johtopäätöksiä. Tutkimustulosten ei voi myöskään olettaa koskevan muita organisaatioita tai yhteisöjä.

Laadullinen haastattelututkimus pitää hyvin usein sisällään edellä kuvattuja luotettavuuteen ja puolueettomuuteen liittyviä haasteita, eikä tämä tutkimus poikkea käsitykseni mukaan luotettavuutensa osalta tavanomaisesta, huolellisesti tehdystä tutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuudesta olen pyrkinyt huolehtimaan kaikilla mahdollisilla tavoilla. Tutkimuksen tekemiseen on ollut riittävästi aikaa, haastatteluissa on käytetty yhteistä, tutkimustietoon peilattua kysymysrunkoa ja toistettu ennakkoon valittuja teemoja haastateltavasta toiseen. Haastattelut on litteroitu tekstimuotoon, jotta mitään oleellista ei jää analyysivaiheessa huomioimatta. Lisäksi haastateltavien anonymiteetista on pidetty kiinni. Tästä huolimatta on muistettava, että tutkimuksen tekemiseen liittyy aina vallankäyttöä. Minä tutkijana olen viime kädessä määritellyt, miten tutkimuskohde tematisoidaan ja mitä asioita siitä on nostettu esille.

4 EMPIRIA

Tässä luvussa erittelen tärkeimpiä havaintoja empiirisestä aineistostani. Kuvaan ensin ensimmäisen haastattelukierroksen ja sen jälkeen toisen haastattelukierroksen aineistoa tärkeimmiltä osiltaan. Olen maininnut, jos haastateltavat ovat johonkin kysymykseen vastanneet molemmilla kerroilla suurin piirtein samoin. Olen myös tuonut esiin niitä toisen haastattelukierroksen osia, jotka eroavat ensimmäisen kierroksen vastauksista. Käytän runsaasti sitaatteja tarkoitukseni antaa lukijalle mahdollisimman elävä ja totuudenmukainen kuva haastatteluaineistosta.

4.1 Ensimmäinen haastattelukierros

Lämmittelykysymyksinä ensimmäisellä haastattelukierroksella kaikilta haastateltavilta tiedusteltiin, mitä he tekevät työkseen, milloin he ovat aloittaneet kohdeorganisaatiossa, kuinka paljon alaisia heillä mahdollisesti on ja ovatko he olleet koko ajan saman esimiehen alaisuudessa. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus esittää kysymyksiä mistä tahansa tutkimukseen tai haastatteluihin liittyvästä aiheesta.

4.1.1 Esimiestyö kohdeorganisaatiossa

Ennen tutkimuksen varsinaiseen teemaan, valmentavaan johtamiseen, siirtymistä haastateltavilta kysyttiin esimiestyöstä, johtamisesta ja johdettavana olemisesta yleisesti. Tarkoituksena oli saada käsitys siitä, millaisia asioita haastateltaville nousee vapaasti mieleen esimiestyöstä ilman, että sitä on sidottu tarkemmin mihinkään konseptiin.

Suurin osa haastattelemistani työntekijöistä oli sitä mieltä, että johtamisen suhteen asiat sujuivat haastatteluhetkellä ”ihan hyvin”. Johtamisessa ei ensimmäisten vastausten perusteella nähty olevan suuria puutteita, joskaan sitä ei pidetty myöskään poikkeuksellisen hyvänä. Kun pyysin haastateltavia kuvailemaan heidän omaa esimiestään ja tämän johtamistyyliä, he sanoivat muun muassa seuraavaa:

*En mä tiää, johtaja joka johtaa sitä yksikköä silleen, ei mitenkään hirveen, hän ei ole sellanen vahva johtaja joka niinku selvästi sanois ja delegois vaan pikemminkin sellainen joka yhdistelee henkilöitä ja osaamisia. Niinku ohjailee olemaan yhteistyössä muiden kanssa. Hän ei ole sen tyylinen johtaja joka ottais vahvasti kantaa asioihin, sä teet tän sä teet tän. **B1, ei alaisia***

*Niinkun tavallaan vahva asiantuntija mut sit myöskin hyvillä vuorovaikutussuhteilla varustettu kaveri joka tulee toimeen ihmisten kanssa. Et et, ku mieltii sitä et onks se niinkun niin, että tavallaan ite on oman, oman tavallaan kokemuksen kautta vähän päätyyny miettimään asioita samalla tavalla niin onks se niinku kii omasta esimiehestä vai omasta näkemyksestä niin varmaan osittain kumpaakin. **H1, esimiesasemassa***

Haastatteluaineistossa näkyy esimiesten kuvailun kohdalla sama ilmiö kuin tutkimuksessa, eli esimiehet eivät vastausten perusteella näytä asettuvan voimakkaasti johdettaviensa yläpuolelle vaan käyttävät enemmän vuorovaikutusta ja ihmissuhteita johtamisensa välineinä. Tämänkaltainen samalta tasolta toteutettu esimiestyö on tärkeänä elementtinä myös valmentavassa johtamisessa.

Niiltä, joilla oli omia alaisia, kysyttiin myös omasta tavasta johtaa. Vastauksissa korostui vastuun jakaminen, matala hierarkia sekä mutkattomat välit alaisiin, mihin kaikki haastatellut esimiehet omien sanojensa mukaan pyrkivät. He myös kokivat, että asiantuntijaorganisaatioissa autoritääriin ja etäinen johtamistapa ei edes olisi mahdollinen tai ainakaan missään tapauksessa toimiva.

*No mun mielestä ainakin se semmonen avoin kommunikaatio on niinku tosi tärkeä et se esimiestyöskentely ei missään nimessä pidä olla vaan sitä et kaks kertaa vuodessa asetetaan tavoitteita ja katotaan miten on mennyt tavoitteita vastaan eikä missään nimes myöskään niinku pelkästään ylhäältä alas. Että mä haen enemmän sellasta niinkun keskustelevaa ja sitouttavaa ja jatkuvaa. **K1, esimiesasemassa***

*Jotenki mä edustan varmaan sitä näkökulmaa, mikä on ehkä aika tyypillinenkin tällasessa asiantuntijatalossa, et se johtaminen tulee sen oman tekemisen kautta ja sen esimerkin näyttämisen kautta, et se tota.. [--] Et pyrkimyksenä ois että en ite tekis ihan kaikkia juttuja vaan saisin muutkin tekemään ne. Et sehän siinä aina on jotenkin takaraivossa, miten tästä päästäis eteenpäin niin että meil ois tasanen työkuorma silleen ettei kenenkään tarvii istuu iltoja ja viikonloppuja täällä ja tota tämmönen aika tota, miten mä sanoisin, käytännönläheinen suhtautuminen siihen tekemiseen. **J1, esimiesasemassa***

Selkeimpänä kehityskohteenä oli toive lisätä molemminpuolista palautteenantoa ja kommunikointia päivittäisessä työssä. Kaikki esimiehet ja alaiset eivät kohdeorganisaatiossa työskentele samoissa projekteissa, mikä herätti pohdintaa siitä, pitäisikö yhteistä aikaa tällöin järjestää kalenteriin muutenkin kuin virallisia tapaamisia varten. Nykyisellään kunkin projektin vetäjä antaa projektin työntekijöille palautetta sen päätyttyä. Näistä palautteista kertyy materiaali, jonka avulla kunkin työntekijän esimies voi arvioida tämän suoriutumista.

Yksi haastateltavista toi esiin palautteenannon haasteen, jota esiintyy erityisesti silloin, kun varsinainen esimies ei työskentele henkilön kanssa samoissa projekteissa.

*Tietysti siin on ehkä se perustavanlaatunen ongelma että kukaan ei hirveen herkästi halua antaa ainakaan mitään kriittistä palautetta. Et ne on pitkälti semmosta et kaikki on mennyt hyvin. Niin sit loppujen lopuks mitä hyötyä siitä sitten välttämättä on oman kehityksen kannalta, mut se on sitten vähän toinen juttu. Mut se on varmaan yleistäkin et suomalaiset ei oo välttämättä kauheen hyviä palautteenantajia. Et helposti halutaan antaa vaan hyvää palautetta, ettei kukaan vaan pahoita mieltänsä. **E1, ei alaisia***

Palautteenanto koettiin tärkeänä ja samalla palautteen määrään ja laatuun sekä vuorovaikutukseen vaikutti vastaajien kertomusten mukaan hyvin paljon se, millainen

esimies sattui persoonaltaan olemaan ja miten tämä halusi järjestää asialle aikaa. Kaksi haastateltua esimiestä kertoi korostaneensa alaisilleen erityisesti jatkuvan palautteenannon merkitystä:

Mä oon kaikille sanonu sitä että jos tulee jotain palautetta tai keskusteltavaa, niin keskustellaan ne heti. Se on väärin ruveta vasta siellä kehityskeskustelussa niistä puhumaan. G1, esimiesasemassa

Mä oon ottanu vähän jämäkämmin sen että miten mun alaiset saa palautetta tai oikeestaan mä oon kääntäny sen niin päin että niitten pitää, heidän tavoitteissaan on että heidän pitää sitä pyytää. Lähen siitä että kun joku pyytää niin aina se sitä saa. Mut se ei välttämättä saa pyytämättä. Ja sit toisaalta jos pyytää niin kukaan ei sillon jätä antamatta. Niin mä oon tehny semmosen moovin tässä, sitä ei, en tiedä että muut ois vieny suoraan alaistensa tavoitteeseen että sun on pakko pyytää palautetta näistä ja näistä ja näistä projekteista. Nii mä oon sen tehny. C1, esimiesasemassa

Kunkin työntekijän keräämiä palautteita käsitellään erityisesti kahdesti vuodessa järjestettävissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat palautteenantojärjestelmän lisäksi tärkein virallinen esimiestyön muoto. Eräs esimies (F1) kertoi johtamisen vievän eniten aikaa juuri kehityskeskustelujen ollessa käynnissä: ”Sillon se vie vähintään sen viikon työajasta. Yhen henkilön osalta semmonen kolme neljä tuntii.” Toisaalta eräs toinen (G1) haastatelluista esimiehistä korosti johtamisessa jatkuvaa keskustelua, jolloin kehityskeskustelut hänen vetäminään vievät ”käytännössä maksimissaan tunnin, missä katsotaan yhdessä tavoitteet ja sit jos on jotai mitä ei oo vielä sanonu.” Kehityskeskustelujen käytännön toteuttaminen, aivan kuten palautteen antaminen yleensä, näyttää siis vastausten perusteella olevan paljon esimiehen tyylistä kiinni. Eräs vastaaja kritisoikin joidenkin esimiesten tapaa hoitaa johtamistehtävänsä lähinnä kehityskeskustelujen kautta:

Sitä saa kuulla kaks kertaa vuodessa, et ei se mennykään ihan putkeen. Kun oikeestaan sun pitäs kuulla sitä koko ajan. Et eihän se niinku, jotenki se mitä täällä, se perinteinen kehityskeskusteluasia, se on erittäin tärkeetä tehdä sitä, mutta eihän sitä informaatioo pelkästään siellä sais tulla. Sitä pitäs tulla koko ajan, niin että sä suurin piirtein tiedät ennen keskustelua, että siel ei tuu sit mitään yllätyksii. Et sitä vielä jotenkin enemmän tuodaan sen kautta, että annetaan, että pystytään se avoimempi viestintä koko ajan, ettei jättäydytä sinne poteroihin ja kerran kaks vuodessa käydä niitä keskusteluja. II, esimiesasemassa

Yleisesti ilmapiirin koettiin olevan avoin ja moni mainitsi, että eri tasoilla olevia työntekijöitä ja johtajia on helppo lähestyä, kunhan vain menee kysymään. Esimiesten ja kollegoiden koettiin olevan ihmisinä mukavia ja fiksuja. Haasteita oli haastateltavien

vastausten mukaan enemmän työpaikan kulttuurissa, joka perinteisesti suosii yksin työskentelyä sekä sisäistä kilpailua. Erityisesti palvelualueiden välillä koettiin olevan haasteita työhön liittyvän tiedon välittämisessä esimerkiksi asiakkuuksien laajentamiseen liittyen.

*Et kyllähän meillä koko ajan puhutaan ja kannustetaan siihen että pitäis tehdä yli palvelualue- ja ryhmärajojen yhteistyötä, mut kyl se käytännössä tällä hetkellä, kyl sitä tapahtuu mut on aika vähästä. **D1, ei alaisia***

*Kaikki ei halua kertoa kaikille. Kun kuitenkin viime kädessä kaikkii kiinnostaa loppujen lopuksi oma tilinauha. Kaikkee ei haluta välttämättä kertoa avoimesti kaikille. **B1, ei alaisia***

Toisaalta asiantuntijapalveluorganisaation asiakkuudet ovat sellaisia, ettei kaikkea tietoa voi tietosuojan vuoksi välittää toisille osastoille edes organisaation sisällä, mikä aiheuttaa oman haasteensa yhteistyölle.

Vaikka tunnelman työyhteisössä koettiin yleisesti olevan melko hyvä, yksi haastateltava oli kuitenkin turhautunut työpaikan ilmapiiriin:

*No ehkä sit se että puuttuu sellasii niinku innostavia henkilöjohtajia. Et meil on paljon henkilöitä jotka on hyviä organisoimaan, hyviä viemään niinku tehokkaasti läpi projekteja ja hyviä niinku manageeraamaan. Mut sit se leadership-puoli, se et tulis oikeesti sellanen filis kun joku puhuu jossain mein vuosittaises (yrityksen nimi)-päivässä et vitsi, toi on niinku innostavaa ja tää ens tilikausi tuntuu niinku tosi mukavalta. Ja et ei meil ehkä oo sellasii henkilöitä riittävän paljon, jotka oikeesti niiku tempais sen porukan mukaansa ja ois silmin nähden innostuneita ja vähän käyttäs ylisanoja, ei liikaa nii et se menee niinku epäuskottavaks mut sillee jossain märin kuitenkin puoltas sitä positiivista henkee siihen porukkaan. **K1, esimiesasemassa***

Ensimmäisen haastattelukierroksen alun perusteella vaikutti siis siltä, että esimiestyössä kaikki oli ensi kuulemalta periaatteessa hyvin ja asiat sujuivat ”omalla painollaan”. Haastateltavien puheista ei välittynyt spontaanisti suurta tarvetta tai halua muuttaa asioita. Vastauksista välittyi kuva, ettei esimiestyötä tule tällä hetkellä suuremmin pohdittua arjen keskellä, jos siitä ei erikseen kysytä. Toisaalta haastateltavat nostivat jo haastattelujen alkupuolella esiin useita yksittäisiä esimiestyön kehityskohtia, kuten palautteenantojärjestelmän vanhentuneisuuden, palvelualueiden välisen yhteistyön kehittämisen sekä suuren variaation esimiesten vuorovaikutus- ja johtamistaidoissa, joista keskusteltiin valmentavan johtamisen teeman yhteydessä lisää.

4.1.2 Valmentava johtaminen

Seuraavaksi haastatteluissa siirryttiin varsinaiseen teemaan, valmentavaan johtamiseen. Merkillepantavaa ensimmäisellä haastattelukierroksella oli, että kaikille vastaajille oli kysyttäessä ainakin jonkin verran epäselvää, mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan tai mihin sillä erityisesti pyritään. Näin siitäkin huolimatta, että moni painotti omassa esimiestyössään valmentavaan johtamiseen liittyviä piirteitä kuten vastuunkantoon rohkaisemista ja läsnäoloa. Vastauksista tuli kuva, että näiden asioiden esiintuominen ei kuitenkaan riippunut erityisesti valmentavan johtamisen hankkeesta eikä niitä yhdistetty valmentavaan johtamiseen vaan hyvään esimiestyöhön yleensä.

Valmentavan johtamisen hanketta pidettiin lähinnä ”jonain HR:n hankkeena”, jossa kiinnitetään huomioita sinänsä hyvään asiaan, esimiestyön kehittämiseen, mutta jolla ei ole varsinaisesti uutta annettavaa. Toisaalta koko aiheen merkitykseen ei osattu ottaa suuremmin kantaa siitä johdonmukaisesta syystä, että hankkeen sisällöstä ei oltu kovin varmoja eikä sitä osattu kunnolla erottaa muista johtamishankkeista. Näin ollen valmentavan johtamisen potentiaalinen vaikutus arjen esimiestyöhön jäi vastaajien tulkintojen varaan, joista osa syntyi selvästi vasta haastattelutilanteessa.

Esimiesasemassa toimivat olivat ensimmäisen haastattelun aikaan käyneet yhden keskustelun HR:n edustajan kanssa valmentavasta johtamisesta viimeksi kuluneen puolen vuoden aikana. Viisi kahdeksasta esimiehestä viittasikin kyseiseen keskusteluun kysyttäessä, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään tarkoittaa.

*Muakin on haastateltu joihinki näihin (valmentavan johtamisen hankkeen nimi) - hommiin ja ollu (valmentavan johtamisen hankkeen nimi)-koulutuksessa tai päivässä tai mikä lie ollukaan. Ni ni, kyl mä nyt siitä jotain tiedän ja mun mielestä se on ajatuksena ihan hyvä. Että siihen itekin niinku pyrin että se mun esimiestoiminta tai mun tarkoitus ois että ne nuoret siinä kasvas ja kehittyis paremmiks asiantuntijoiks. Et tarkoitus ei oo pitää niitä kurissa tai vastaavaa vaan niinku auttaa niitä kehittymään. **CI, esimiesasemassa***

*No joo on siitä kyl siitä on puhuttu, on ollut tilaisuuksia missä on käyty läpi se projekti mikä on käynnissä ja silleen niinkun ymmärrys on siitä että tosiaan enemmän.. [--] Ja kai sen projektin idea onkin niinkun se miten saadaan potentiaalia irti siitä (alaisesta) ja ikään kuin työntämään eteenpäin siinä osaamisessa. Et siinä mielessä niinkun niin ihan hyvä että siihen panostetaan mut onks se itelle mitään uutta niinku projektina niin en mä nyt usko että se mikään ihan mullistava muutos sinällään on. **HI, esimiesasemassa***

Ensimmäisen haastattelukierroksen aikaan neljällä haastateltavalla ei ollut alaisia. Heistä jokainen vastasi suoraan, ettei tiedä mistä valmentavassa johtamisessa on kyse

eikä kolme heistä lähtenyt suuremmin edes arvuuttelemaan. Yksi alkoi kuitenkin pohtia asiaa:

Valmentava johtaminen... joo, en mä itse asiassa tiedä mitä te haette valmentavalla johtamisella, mutta sillonhan kyllä kun mä olin ite edellisessä työpaikassa [--] johtajuus oli sitä oikeestaan että keskusteltiin paljon niinku tavallaan yhdessä että oli vahvasti mentorin tai sparraajan roolissa ja asioita käytiin yhdessä läpi mutta pyrkimyksenä oli että alainen itse kuitenkin tekee ne päätökset ja muuta tavallaan. Et ei sillä tavalla että tullaan kysymään ylempää että miten tää tehdään ja sieltä tulis vastaus vaan että se päätöksenteko pitäis löytyä kuitenkin alaisilta sitten, et he tekevät päätökset itse.

*Niin mä arvelinkin et se ei oo mitään mullistavaa ja uutta vaan on ollu jo kautta aikojen et jotkut osaa niin toimia. **B1, ei alaisia***

Muutenkin vastauksista tuli se yleiskuva, että haastateltavat mahdollisesta esimiesvastuusta riippumatta ammensivat valmentavaan esimies-alaisuuteeseen liittyviä piirteitä aiemmista kokemuksistaan pikemmin kuin esimerkiksi HR:n toimittamista materiaaleista tai aiheeseen liittyneistä koulutuksista. Esimerkin voimaa korostettiin sekä suhteessa omaan esimieheen että omiin alaisiin.

Valtaenemmistö vastaajista, yhdeksän yhdestätoista, oli ensin sitä mieltä, ettei suurempaa muutosta esimiestyössä tarvita. Jotkin valmentamiseen liitetyt periaatteet kuten avoimuus, matala hierarkia ja keskusteleavuus toteutuvat heidän mukaansa organisaatiossa kohtuullisesti jo nykyisellään.

*Tää tota asiantuntijoitten johtaminen on ollu sellasta jo niinku pitkään. Et ei se oo ollu sellasta niinku perinteistä silleen että esimies tulee ja antaa käskyjä aamulla et kuka tekee mitäkin. Et kaikki huolehtii itsestään. Et enemmän sellasta projekti-, niinku, johtamista. **F1, esimiesasemassa***

*No sanotaan että se on ihan ok. Sanotaan että alalla, mitä nyt sanos, että ei nyt.. siis se on hyvä idea, mutta en mä nyt liikaa haluais lähteä keksimään pyörää uudestaan. Samat asiat on pyöriny aina. Et sanotaan että uuden HR-johtajan kautta siihen on tullu uutta potkua, mut ei se mitään uutta ole. **II, esimiesasemassa***

Vain kaksi vastaajaa sanoi heti, että esimiestyön kehittämiseksi on selkeästi tarvetta. Toinen näistäkään vastaajista ei kuitenkaan nähnyt suuremmin korjattavaa omassa lähipiirissään kuten oman esimiehensä toimissa. Sen sijaan osa muista esimiehistä kaippaa hänen mukaansa kehittymistä.

*Piti esimiehestä vielä sanoa että mihin se (valmentavan johtamisen hankkeen nimi)-hanke pyrkii niin hän sellanen malliesimerkki. Mulle se ei tuu välttämättä ole niin iso muutos. Meil on hyvä suhde et pystytään antaa palautetta moniin suuntiin. Mut mä tiedän monia esimiehiä talossa joille se on ihan tarpeellinen muutosprojekti ja toivon että ovat vastaanottavia sen suhteen. **D1, ei alaisia***

Vaikka varsinaiselle muutokselle ei koettu vastaajien keskuudessa yleisesti tarvetta, ei esimiestyö ollut heidän näkemystensä mukaan myöskään valmista tai virheetöntä. Haastattelujen edetessä oli myös nähtävissä ilmiö, että kritiikin kohteita löytyi sitä enemmän mitä pitempään haastattelu kesti. Kehityskohteita löydettiin kuitenkin tässäkin kohtaa useimmiten muista tiimeistä.

*Joo, kyl mä sanoisin että me, mä ja mun esimies ollaan niiku kuitenkin siitä rennoimmasta päästä, tavallaan jos sitä silleen kuvailee. Sit on vähä kaikennäköstä. Ei täällä välttämättä hirveen semmosia tiukkoja pönöttäjiä oo mutta tota, kyl me ollaan ehkä sellasii, eniten ehkä tossa niinku tosiaan siinä matalan kynnyksen johtajia. **CI, esimiesasemassa***

*Musta se on onnistunu tosi hyvin. Et sanotaan että tulee enemmänkin niinkun muista tiimeistä selkeesti että pitäs enemmän. Mut meillä enemmänkin, on pyritty siihen että henkilöt on sellasia että pystyy ottamaan vastuuta näin niinkun nopeassakin aikataulussa. **II, esimiesasemassa***

Haastattelun edetessä kehittämiskohteita alkoi löytyä yhä lähempää. Osa haastatelluista alkoi tunnistaa kehittämisen paikkoja omassa ja esimiehen toiminnassa. Jatkuvaa kehitettävää nähtiin esimerkiksi aiemmin mainitussa palautteenannossa, päivittäisessä kommunikoinnissa sekä palvelualueiden välisessä yhteistyössä. Kysyessämme, mitä haasteita valmentavan johtamisen implementoinnin kanssa voisi ilmetä, moni tunnisti, että perinteinen tulostavoitteinen tapa tehdä töitä istuu syvässä ja vaikuttaa mahdollisiin muutoksiin ja niiden edellytyksiin heikentävästi. Moni esimies kertoikin pitävänsä työntekijöiden ohjaamista valmentaen tärkeänä, mutta koki ettei sille käytännön arjessa ole riittävästi aikaa.

*Niin tällaista sen ideaalimaailmassa pitäisi olla, mutta sitten kun otetaan aikataulupaineet siihen mukaan niin rupeekin tilanteet vähän muuttumaan, miten se käytännössä tapahtuu. **HI, esimiesasemassa***

Valmentavaan johtamiseen kuuluu oleellisena osana työntekijöiden rooli vastuunkantajina uransa ja tekemistensä suhteen. Haastateltavat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä alaiensa kykyyn kantaa vastuuta. Kolme esimiestä oli kuitenkin sitä mieltä, että asiassa tulisi tapahtua muutosta:

*Se on pienimuotoinen ongelma kun se ajatusmalli on ollu se ettei tarvii välttämättä viimeistellä ihan loppuun asti koska joku sen kattoo kummiski läpi myöhemmin. **HI, esimiesasemassa***

No mun mielestä niinkun pitäis tavallaan monessakin asiassa olla enemmän proaktiivisia silleen niinku et ei vaan tehdä sitä mitä käsketään vaan myöskin

*vähän haastaa esimiestä että miks me tehään näin ja onks täs järkeä ja selitä mulle et mä haluan ymmärtää. **K1, esimiesasemassa***

Seuraavaksi vastaajat alkoivat nostaa esiin myös organisaatorakenteeseen, palkitsemisjärjestelmään ja tukitoimintoihin liittyviä tekijöitä, jotka ohjaavat käytännön työssä johtamisen toteutumista.

Palkitsemisjärjestelmä keräsi eniten kommentteja. Yleisin näkemys liittyen palkitsemiseen oli se, ettei kukaan tiedä mihin palkitseminen perustuu eikä siihen liittyviä asioita viestitä riittävän läpinäkyvästi.

*Mun mielestä tän talon palkitsemisjärjestelmä, tai mä en oo ainakaan vielä nähny et olis selkeesti että etukäteen olis selkeesti mitattavat tavoitteet vaan se palkitsemisjärjestelmä on enemmänki et sit vähän katellaan. **B1, ei alaisia***

Esimiesten kohdalla vastaajat kokivat, ettei palkitsemisjärjestelmä tällä hetkellä mittaa muuta kuin asiakkailta laskutettavia tunteja eikä esimerkiksi esimiestyöhön kuluva aikaa ja panostusta. Näin ollen se ohjaa esimiehet käyttämään aikansa lähinnä suoraan asiakastyöhön esimiestyön kustannuksella.

*Mun mielestä mikä vaikuttaa kaikkien tekemiseen ja mikä taas ei oo kauheen hyvin kunnossa on se et meil ei, mein tavoteasetanta on edelleen aika ykspuolista. [--] Eli jos viikossa on nelkyt tuntia ja sä teet vaikka kolkyt tuntia laskutettavaa asiakastyötä ni sun käyttöaste on 75 prosenttia. Et sehän johtaa vähän siihen et kaikki ajattelee et mul on laskutettavaa tai sit mul ei oo laskutettavaa. **K1, esimiesasemassa***

Palkitsemisen ei koettu myöskään olevan erityisen kannustavaa:

*No joo, tota. Siinähan on sanotaan kaikennäköstä pientä erinäistä palkitsemista mut se on semmosta niinku tuulen huminaa että pääasiassahan se on tuo kuukausipalkka ja vuosibonus sitten ne joilla palkitaan. Että ne muut on sellasta merkityksetöntä. Ja tota sitten on kuukausipalkka on läpinäkyvä, ja vuosibonus sitten taas mistä on niin kauan kun mä oon täällä ollu, ni on aina pulinaa että kuka saa ja minkä verran ja millä perusteella määräytyy. **C1, esimiesasemassa***

*Jotkut suoriutuu vaan paremmin kun toiset. Se on vaan faktaa ja siitä pitää saada se tunnustus myös. Et jos sä tehokkaammin saat jotain aikaseks ja hoidat sen homman hyvin niin siitä sun pitää saada kiitos. Ja saatat ehkä edetä uralla nopeammin ja saat suurempaa tulospalkkaa kun se kaveri joka laiskotteli siinä ja teki vähemmän. [--] Et jos me tasapäistetään kaikki, niin ei se oo sitten sen kannalta hyvä juttu joka on siellä kärkisuorituksen tekijänä. Mut tästähän aika vähän puhutaan meillä tästä asiasta, et jotenkin sitä tasapäistämistä on ehkä vähän turhankin paljon. **J1, esimiesasemassa***

Yksi vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että nimenomaan pienillä, kuukausipalkan lisäksi tulevilla, oikein ajoitetuilla palkkioilla voi kannustaa ja vaikuttaa suuresti työpaikan ilmapiiriin:

*Ni et jos meil on 34 henkee tiimissä ja jos sä ostat niille kymppin viinipullon ni se on 340 euroo. Se ei oo oikeesti minkäänlainen satsaus mut minkäläinen vaikutus sillä on siihen positiiviseen ilmapiiriin ja siihen, ni se on ihan jotain erilaista. Et toi 340 euroo, se on yksittäiselle henkilölle vuosibonuksessa sellanen asia et se ei oo niinku iso juttu. Ja sit taas sä voit saada, et jos sä teet sen jonain fiksunä hetkenä muille ni koko tiimin tyytyväiseks sillä. **K1, esimiesasemassa***

Vain yksi vastaaja koki, että palkitsemisjärjestelmä on ”erittäin looginen” poiketen huomattavasti muiden haastateltavien näkemyksistä. Hän koki, että ihmiset palkitaan tittelin ja roolin mukaisesti asetettujen tavoitteiden perusteella eikä siinä ole suuremmin epäselvyyttä. Kyseinen haastateltava on esimiesasemassa, mikä saattaa antaa hänelle paremman käsityksen palkitsemisen kokonaisuudesta kuin niille, joilla ei ole esimiesvastuuta. Tämä ei kuitenkaan selitä hänen näkemystään suhteessa muihin vastaajiin, sillä moni muu esimies koki palkitsemisen olevan epäselvää. Muutakaan selkeää tekijää eri näkemykselle palkitsemisjärjestelmästä ei ollut havaittavissa. Kyseinen haastateltava korosti kuitenkin muissakin vastauksissaan ”keskittyvänsä tekemiseen eikä pohtimiseen”, mikä saattaa selittää eriävän näkemyksen myös suhteessa tähän aiheeseen.

Kohdeorganisaatio oli haastattelujen aikaan valmistelemassa muuttoa uusiin toimitiloihin ja ensimmäisellä haastattelukierroksella kyseinen teema oli vahvasti läsnä valmentavan johtamisen ohella. Haastateltavilta kysyttiin, uskoivatko he että uudet tilat tulisivat mahdollisesti vaikuttamaan esimiestyöhön tai voisivatko ne jollain tavalla edesauttaa valmentavan johtamisen etenemistä organisaatiossa.

*No mä luulen et ihan tavallaan siitä lähtien et meil tällä hetkellä toimitusjohtaja istuu tässä niinku omassa huoneessaan ja omassa siivessään jossa ei sit juurikaan oo muita ryhmiä. Et sehän on niinkun peruslähtökohdiltaan jo vähän hassu tilanne että ylin johto sitä kautta on kaukana siitä muusta porukasta et se on ilman muuta hyvä että ollaan tiiviimmin sitten siellä uusissa tiloissa. [--] Siis parhaimmat kontaktithan syntyy silloin kun sä teet jotain projektii ja sä pakotat ne ihmiset samaan neukkariin ja siin on semmonen sopiva porukka et siel on se max 20 henkilöä paikalla jollon sä oikeesti opit tuntee ne ihmiset. **J1, esimiesasemassa***

Toki ei oo helppo tutustua sen oman lähityöpiiriin ulkopuolella ihmisiin, et kyl mä luulen et siihen tulee muutosta siel uusis tiloissa. Et siel joutuu jo luontasesti olee enemmän tekemisissä toisten kanssa. Mä nyt oon luonteeltani sellanen että haluan

olla ihmisten kanssa tekemisissä et meen ja tutustun. Mut sellaset joille ei oo niin luontasta et on ehkä uudes talos helpompi. Ei ehkä tarvii tehdä tikusta asiaa.

*Mut siitä pitäis sanoo, esimiehestä, et mun mielestä esimiehellä myös on aika tärkeä rooli siinä et ku siirrytään siihen uuteen taloon et näytetään esimerkkiä, näytetään nyt jo esimerkkiä siitä et se muutos on positiivinen asia. Ja sit ku siirrytään siihen uuteen taloon ni siitä et miten otetaan ne uudet tilat käyttöön. Et heil on, pitäis olla aika aktiivinen rooli siinä et mietitään prosesseja ja käytäntöjä ja otetaan se oma tiimi siihen mukaan. **DI, ei alaisia***

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutto uusiin toimitiloihin tulee olemaan positiivinen asia, sillä nykyisissä toimitiloissa oli paljon uudistamisen tarpeessa olevia kohtia. Kysyttäessä uusien toimitilojen ja esimiestyön mahdollisista yhtymäkohdista, ajatusta pidettiin ainakin jossain määrin kaukaa haettuna eikä esimiestyöhön uskottu tulevan merkittäviä muutoksia uusien tilojen myötä. Lähinnä uusien istumapaikkojen myötä syntyvä kontakti uusiin ihmisiin voisi vastaajien näkemysten mukaan tuoda lisää avoimuutta ja lähentää kollegoiden välisiä suhteita.

Ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella vastaajat vaikuttivat olevan kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä omaan esimieheensä ja/tai omaan esimiestyöskentelyynsä. Esimiestyön koettiin yleisesti olevan matalahierarkkista ja melko vuorovaikutuksellista, mihin oltiin tyytyväisiä, joskin johtamisen nähtiin olevan varsin riippuvaista yksittäisen esimiehen tyylistä ja vaihtelevan huomattavasti tiimistä toiseen. Valmentava johtaminen vaikutti olevan suurelle osalle vastaajista joko kokonaan tai osittain uusi tai jäsentymätön kokonaisuus. Vastaajat eivät näyttäneet vielä hahmottaneen, mihin sillä pyritään ja minkälaisin keinoin. Toisaalta valmentavan johtamisen keskeisiin teemoihin, kuten vuorovaikutuksellisuuteen, palautteenantoon ja kannustavaan palkitsemiseen kaivattiin parannusta ja valmentavan johtamisen ajateltiin olevan periaatteessa hyvä vastaus näihin haasteisiin. Moni haastateltava kuitenkin koki, että organisaation nykyiset rakenteet, järjestelmät ja tapa tehdä asioita eivät tue toiminnan kehittämistä esimiestyötä parantavaan suuntaan. Kannustusta ja sysäystä muutokseen kaivattiin organisaation johdolta, jonka toivottiin uudistavan toimintaa tukevia prosesseja.

Taulukossa 2 esittelen tiivistetysti ensimmäisen haastattelukierroksen aikana kerättyjä havaintoja esimiestyöstä kohdeorganisaatiossa, valmentavan johtamisen alueelta, johtamisen kehityskohteista ja suhtautumisesta uusiin toimitiloihin. Esitän myös yhteenvedon ensimmäisen haastattelukierroksen aineistosta.

Taulukko 2 – Ensimmäisen haastattelukierroksen tiivistelmä

Esimiestyö kohdeorganisaatiossa	
<i>Esimiestyön nykytila yleisesti</i>	Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että asiat ovat ”ihan hyvin”. Aihetta ei työssä suuremmin pohdita.
<i>Esimiestyön toteuttaminen</i>	Esimiehet käyttävät tai pyrkivät käyttämään vuorovaikutusta ja ihmissuhteita johtamisensa apuna. Hierarkia pyritään pitämään matalana.
<i>Esimestaidot yksilöittäin</i>	Johtamistavat ja -taidot vaihtelevat runsaasti esimiehestä toiseen.
Valmentava johtaminen	
<i>Käsitteen tuntemus</i>	Kaikille vastaajille on ainakin jonkin verran epäselvää mistä valmentavassa johtamisessa on kyse.
<i>Tietojen lähde</i>	Valmentavaa johtamista lähestytään tulkintojen, omien kokemusten ja arvailujen kautta. Vastaajilla on hajanaiset ja osin vajaat tiedot.
<i>Suhtautuminen valmentavaan johtamiseen</i>	Valmentavalla johtamisella ei uskota varsinaisesti olevan uutta annettavaa, mutta toisaalta ei myöskään tarkemmin tiedetä, mitä se voisi pitää sisällään.
Kehityskohteet johtamisessa	
<i>Palautteenanto</i>	Palautteenantoa tulisi vastaajien mukaan kehittää, päivittäistä kommunikointia ja palvelualueiden välistä yhteistyötä lisätä.
<i>Tulosohjautuva työskentelytapa</i>	Perinteinen tulostavoitteinen tapa tehdä töitä vaikeuttaa uudistuksia johtamisessa: aika suuntautuu esimiehilläkin pitkälti asiakastyöhön.
<i>Palkitsemisjärjestelmä</i>	Palkitsemisjärjestelmä koetaan epäselväksi: ei tiedetä, miksi kutakin palkitaan ja miten omaan palkitsemiseen voisi vaikuttaa.
<i>Tiedonjakamisen kulttuuri</i>	Ilmapiirin koetaan yleisesti olevan melko avoin, mutta kulttuuri suosii yksityiskohtaisia ja sisäistä kilpailua.
<i>Kenen tulisi kehittyä?</i>	Kehittymiskohteet löydetään aluksi lähinnä muista tiimeistä, myöhemmin kehittymistarvetta nähdään osin myös omassa ja esimiehen toiminnassa.
Muutto uusiin toimitiloihin	
<i>Yleinen ilmapiiri</i>	Muuttoon suhtaudutaan positiivisesti.
<i>Työskentely uusissa tiloissa</i>	Uusia kontakteja uskotaan syntyvän uuden istumajärjestyksen kautta, joskin myös tiettyä rauhattomuutta ennakoitaan suuren avotilan vuoksi.
<i>Esimiestyö uusissa tiloissa</i>	Esimiestyöhön ei uskota tulevan mainittavaa muutosta.
Yhteenveto ensimmäisestä haastattelukierroksesta	
Haastateltavien vastausten perusteella esimiestyö on nykyisellään matalahierarkkista, melko keskusteltavaa ja pääpiirteittäin toimivaa, joskin kehityskohteita löytyi haastattelujen edetessä useampia. Tärkein kehityskohde on vastausten mukaan palautteenannon ja kommunikoinnin lisääminen. Valmentavaa johtamista ei vielä tunneta kovin hyvin edes käsitteenä eikä sille nähdä olevan suoraa tilausta, vaikka kehittämisen tarvetta johtamisessa on. Muutto uusiin toimitiloihin nähdään positiivisena, mutta esimiestyöstä melko irrallisena asiana.	

4.2 Toinen haastattelukierros

Toisen haastattelukierroksen tarkoituksena oli syventää ensimmäisellä kierroksella saatuja vastauksia ja saavuttaa käsitys siitä, miten vastaukset ovat muuttuneet puolessa vuodessa. Toinen haastattelukierros tapahtui noin kuusi kuukautta ensimmäisen jälkeen, huhti-toukokuussa 2014. Haastateltavista kahdeksan edellisen seitsemän sijaan oli esimiesasemassa, sillä yhdellä palvelualueella oli tapahtunut uudelleenjärjestelyjä, minkä seurauksena yksi asiantuntijoista oli ylennetty esimieheksi.

Koska olin tavannut ensimmäisen haastattelun yhteydessä suurimman osan haastateltavista, haastattelut oli luonteva aloittaa rennolla jutustelulla. Kohdeorganisaatiossa oli tapahtunut muutto uusiin toimitiloihin pari kuukautta ennen haastatteluajankohtaa, joten puhuimme aluksi siitä, miten uusiin tiloihin on sopeuduttu ja millainen tunnelma siellä vallitsee. Poikkeuksetta haastatellut olivat sitä mieltä, että uudet tilat ovat hienot, niissä on hyvä työskennellä ja ne ovat myös hieman lisänneet kommunikointia asiantuntijoiden kesken, aivan kuten ensimmäisellä haastattelukierroksella oli toivottu. Esimiestyöhön niillä ei kuitenkaan koettu olevan mainittavaa vaikutusta. Kysymystä toimitilojen ja valmentavan johtamisen yhteydestä pidettiin suorastaan epärelevanttina.

4.2.1 Esimiestyön kehittäminen myötätulessa

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, mitä valmentava johtaminen heille sillä hetkellä tuo mieleen. Vastauksissa jossain määrin yllättävää oli se, että kaksi haastateltavista ei edelleenkään osannut sanoa mitään siihen, mitä valmentava johtaminen mahtoi tarkoittaa, vaikka siitä oli jo keskusteltu aiemmassa haastattelussa. Kun selitin toiselle näistä haastateltavista haastattelun kulkua ja käsiteltäviä teemoja, hän kysyi väliin: ”*Eli hetkinen sanoit valmentava johtaminen. Mitä se, mikä se käytännössä on?*” Vastasin kertomalla valmentavan johtamisen pääperiaatteita aiemmasta tutkimuksesta ja yrityksen omista materiaaleista ammentaen. Kysyin, onko hän kuullut yrityksen valmentavan johtamisen hankkeesta, mihin hän vastasi: ”*Kyl mä sen oon luku jostain, mutta ei nyt suoraan tuu mieleen..*” Kysyjällä ei ole alaisia, mikä saattaa vaikuttaa siihen, ettei hänellä edelleenkään ollut käsitystä siitä, mitä valmentava johtaminen pitää sisällään. Myöskään toisella ”en tiedä”-vastauksen antaneella ei ole alaisia.

Toisaalta kaksi niistä, jotka edellisellä kerralla eivät tienneet mitään valmentavasta johtamisesta, näyttivät nyt kuitenkin olevan huomattavasti paremmin perillä aiheesta.

Toinen oli ylennetty esimieheksi ja toinen oli ollut aihetta käsittelevässä työryhmässä mukana, mikä oli luultavasti lisännyt heidän tietojaan. Lisäksi suurin osa esimiehistä oli selvästi ajatellut asiaa edellistä kertaa enemmän, mikä näkyi siinä, että vastaukset tulivat nopeammin ja valmentavan johtamisen määritelmät olivat seikkaperäisempiä kuin ensimmäisellä kerralla.

Vastaajilla oli havaittavissa erilaisia painotuksia liittyen siihen, miten he ymmärsivät valmentavan esimiestyön. Kaksi puhui esimiehen läsnäolosta ja kollegiaalisesta johtamistavasta. Neljä lähestyi asiaa työntekijän urakehityksen ja vastuun lisäämisen kautta. Eräs jälkimmäiseen ryhmään kuuluvista esimiehistä kuvasikin asiaa näin:

*No se, no, miten sen nyt sanos. Eli se on tavallaan sitä vastuunantoo sinne alaisille ja sit sitä, että käydään yhdessä läpi että minkälaisia asioita ja mihin asioihin heidän pitäis kunkin keskittyä. Ja sit lähetään suunnittelee sen pohjalta että miten niihin asioihin päästään sisälle. Ja katotaan niinku lyhyen tähtäimen suunnitelmia siitä mitä asioita pitää sisäistää ja millä tavalla opiskella, eli sitten aina kehityskeskustelussa katotaan aina niitä pidemmän tähtäimen niinku targetteja, että mihinkä ollaan menossa.***G1, esimiesasemassa**

Kaksi vastaajaa puhui hieman kysymyksen vierestä ottamatta varsinaisesti kantaa siihen, mitä valmentaminen käytännössä pitää sisällään. Tämä esimies vastasi kysymykseen kuvaamalla, mitä reittiä valmentava esimiestyö etenee organisaatiossa.

*No luulen että sitä on nyt, se niinkun missä se näkyy ja pitääkin näkyä, ja yritetään saada koko ajan näkymään enemmän, niin on niinku manageritaso, tavallaan managereiden valmentamisessa ensin, jotta ne voi sit valmentaa tuolla nuoria.***CI, esimiesasemassa**

Kaiken kaikkiaan toiselta haastattelukierrokselta välittyi positiivinen suhtautuminen valmentamiseen ja johtamistaitojen kehittämiseen. Lähes kaikki haastatellut kokivat valmentavan johtamisen periaatteiden, kuten läsnäolon, valmennuskeskustelujen sekä luottamuksen rakentamisen esimiehen ja alaisen välille olevan hyviä asioita, joita on tarpeellista edistää. Eräällä palvelualueella oltiin toisen haastattelun aikoihin järjestämässä koulutustilaisuutta aiheesta:

*Musta on tärkeä että on sellanenkin foorumi että voidaan oikeesti isolla porukalla miettii tätä ja osottaa että tää on oikeesti semmonen juttu mikä nyt on tätä päivää että tähän halutaan mennä ja tähän halutaan satsata ja näitäkin asioita pitää miettii vaikka ne substanssikysymykset mitkä vaatii asiantuntemusta on aina niin mielenkiintoisia ja hyviä juttuja.***J2, esimiesasemassa**

Toisaalta, vaikka esimiestoiminnan kehittäminen yleensä nähtiin hyvänä asiana, ei se vielä haastateltavien mukaan ole konkretisoitunut työntekijöiden arkeen. Kukaan haastatelluista ei maininnut pyrkineensä kehittämään omaa toimintaansa hankkeen ansiosta. Myöskään muiden, kuten oman esimiehen tai kollegoiden toiminnassa ei havaittu tapahtuneen muutosta. Aiheesta ei ole haastateltujen mukaan keskusteltu oikeastaan muussa yhteydessä kuin erityisissä aiheeseen liittyneissä koulutuksissa.

*Mun mielestä valmentavasta johtamisesta ei puhuta millonkaan muillon kun sillon jos on joku tilaisuus missä puhutaan, tai sit laitetaan nettiin ilmoituksia et hei, tällanen meil on nykyisin. Mä en oo kuullu että kukaan ois puhunu valmentavasta johtamisesta käytäväkeskusteluissa tai kahvikeskusteluissa. Ehkä mä oon väärässä seurassa, mut mä en oo kuullu että puhuttas. Tai että puhuttas siitä, että millasta on hyvä johtaminen tai esimiestyö. Silleen ihan vaan keskenään. **B2, esimiesasemassa***

Yksi esimiehistä suorastaan koki, että kyseessä on päälle liimattu hanke, jolla yritetään väkinäisellä tavalla saada ihmisten kanssakäymistä muutettua:

*No joo, ihan niinku siinä mielessä, miten nyt sanois.. Varmaan ihan hyvä ajatus, se nyt mikä ei toki oo taas mitään uutta, et se nyt varmaan kaikissa teoriakirjoissa ja muuta että tiedustellaan.. Tai aina, mut sanotaan että sopivissa väleissä että miten kullakin henkilöllä menee, ja mitä ihmeellisyyksiä liikenteessä myös niinkun työajan ulkopuolella. [--] että varmaan montaa vois ärsyttää semmonen että kyselee asioita. **II, esimiesasemassa***

Edellinen vastaaja on sama, joka aiemmissakin haastatteluissa suhtautui kriittisesti tämänkaltaisiin hankkeisiin, mikä saattaa selittää näkemyksen taustaa.

4.2.2 Rakenteet haasteena uudistuksen etenemiselle

Haastateltavien puheissa nimenomaan esimiesten valintaan ja koulutukseen toivottiin organisaation puolelta lisää huomiota, jotta esimiesten väliset erot saataisiin pienenemään. Eräs haastateltava kiteytti esimiesasemaan siirtymiseen liittyvän haasteen.

*Se on ongelma tässä talossa, et se esimiesasema on tullu sulle sen mukaan kun sä ylenet. Et siin ei oo välttämättä katottu kauheesti sitä et ootsä hirveen sovelias siihen esimiesasemaan. **D2, ei alaisia***

Esimiesten valintaprosessit eivät siis haastateltujen mukaan painota nykyisellään riittävästi sitä, onko henkilöllä asiantuntemuksen lisäksi riittävästi muita esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia, kuten hyviä vuorovaikutustaitoja ja ennen kaikkea kiinnostusta esimiestyöhön. Osalla nykyisistä esimiehistä johtamiskyvyt ovatkin haastateltavien mukaan huomattavasti paremmat kuin toisilla. Johtamistaitojen arveltiin riippuvan esimerkiksi persoonasta, sukupolvieroista ja perinteisestä

johtamiskulttuurista, johon osa esimiehistä on kasvanut. Eräs haastateltava kertoikin, että *”meil on aika monella just se tilanne et ne tuntee, et se niitten yhteys niitten lähiesimieheen on aika heikko”*.

Hyvään esimieheen liitettäviä kykyjä oli aineiston perusteella esimerkiksi läsnäolo, ajan järjestäminen työntekijän kahdenkeskiselle tapaamiselle, johdonmukaisuus ja selkeys. Sekä esimies- että asiantuntija-asemassa olevat olivat sitä mieltä, että hyvän esimiehen merkki on myös se, että tämä ohjaa työntekijää oivaltamaan itse ratkaisun eikä tarjoa sitä valmiina. Hyvä esimies auttaa työntekijää hahmottamaan tämän vahvuudet ja tukee uralla etenemisessä. Monen esimiehen koettiin olevan periaatteessa kykeneviä hyvään esimiestyöhön, mutta käytännön rajoitteet kuten ajanpuute johtavat siihen, että edellä mainitut ominaisuudet eivät tule todeksi arjessa.

Kysyin monilta esimiehiltä, oliko heille tarjottu koulutusta tai opastusta siinä vaiheessa, kun he olivat siirtyneet esimiestehtäviin. Jonkinlaista ryhmäkoulutusta oli ollut tarjolla parin tilaisuuden verran, mutta sen koettiin olleen turhan vähäistä ja räätälöimätöntä. Muutama esimiehistä tiesi uudesta ”asiantuntijasta esimieheksi” –koulutuksesta, joka oli alkanut vastikään, ja jota tarjotaan uusille esimiehille. Esimiesasemaan haastattelujemme välillä noussut haastateltava kuvasi uutta koulutusta ihan mukavaksi jutusteluhetkeksi, josta kuitenkin *”ei tullut sellasta filistä, että nyt täältä tulee neuvoja syvällä rintaäänellä kokemuksesta, että on ollu kaikennäköstä”*, vaan että siinä käytiin läpi ainoastaan aivan perustavanlaatuisimmat asiat esimiestyöhön liittyen. Toisaalta sama henkilö uskoi, että kokemattomammalle esimiehelle keskustelusta voisi olla enemmän hyötyä.

Edellinen vastaaja toivoi organisaation sisältä itselleen keskustelukumppania, jonka kanssa voisi keskustella esimiestyöhön liittyvistä haasteista eli joka toimisi nuorempansa valmentajana. Kysyin tämän näkemyksen kuultuani lopuiltakin haastatelluilta esimiehiltä, mikä heidän suhteensa on omaan esimieheensä ja voisiko tätä suhdetta kutsua valmentavaksi. Tiedustelin, onko oman esimiehen kanssa ollut keskustelua esimiestyöstä. Vastauksista tuli kaiken kaikkiaan se kuva, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä etäisempi suhde esimiehellä ja alaisella on keskenään ja sitä vähemmän suhdetta voi kutsua valmentavaksi.

Ei..ei oo tullu antaa mitään vinkkejä tai neuvoja miten pitäisi nuoria valmentaa tai johtaa. Et ei oo ollu keskustelua. Että ne on omasta päästä sitten tai muualta toki,

esimiesvalmennusta on HR:n järkkäämänä ollu, sellasta, ne on sitten sieltä jos jotain tulee talon puolesta, niin sieltä. C2, esimiesasemassa

Ehkä hänkin enemmän johtajana painottaa tätä toimintaa siellä asiakaspinnassa, eikä niinkään tätä johtamisjuttua sisäisesti. Että kyllähän se jää vähän vähemmälle se sisäinen pyöritys, että se on niinku sivubisnes. J1, esimiesasemassa

Suuri osa esimiesten esimiehistä ei vastausten perusteella ollut kovin paljon läsnä alaistensa arjessa eikä näillä ollut välttämättä edes kovin hyvää käsitystä siitä, mitä alainen tekee ja mitkä ovat hänen vahvuutensa. Syiksi arveltiin jälleen ennen kaikkea kiireistä aikataulua. Eräs haastateltava oli turhautunut siihen, ettei hänen esimiehensä siitä huolimatta malta antaa tehtäviä muiden hoidettavaksi vaan ”luulee vähän ehkä liikaa että tietää itse kaikesta kaiken” (K2).

Usean haastateltavan puheesta kuului, että ”jonkun pitäisi muuttua” esimerkiksi palautteenantotavoissa. Kun kyselin tarkemmin, mistä muutoksen pitäisi lähteä ja kenen pitäisi muuttaa toimintaansa ensin, eräs haastateltava vastasi, että ”sen pitäis olla mun mielestä kyllä sillä jolle on määritelty se manager-vastuu siihen toimeksiantoon, ni siitä se pitäis lähteä” (A2). Toinen jatkoi: ”Varmaan jossain meidän HR:ssä tai jotkut ihmiset jotka on näihin perehtyny, osaa jotain hienoa suunnitella, koska kyllä toi nykyinen ainakin toi toimeksiantopalaute on kyllä vähän siis, kukaan ei tykkää siitä.” (E2)

Toisaalta eräs haastateltava tavoitti hyvin uudistuksiin liittyvän haasteen:

Niin mites sitten jos yhtäkkiä tehään sellanen 180-käännös, että ruvetaan antamaan oikeesti kunnolla palautetta, siis silleen että se tulee myös aidosti negatiivisessa mielessä, kehitysnäkökulmasta, että voiko se johtaa miten rajuihin konflikteihin. H1, esimiesasemassa

Muutoksen edellytyksiä haettiin haastateltavien puheessa useimmiten aina ylempää kuin omasta toiminnasta. Moni haastateltava korosti erityisesti organisaation ylimmän johdon merkitystä tämän kaltaisten hankkeiden edistymisessä. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että mikään ei muutu jos koko organisaation käytännöt ja kannustimet eivät muutu, eikä sitä tapahdu ilman ylimmän johdon aktiivista myötävaikutusta. Kohdeorganisaation johdon koettiin kiinnittävän edelleen huomionsa tehokkuuteen ja mitattaviin suorituksiin sen sijaan, että esimiehille luotaisiin edellytykset toimia valmentavien periaatteiden mukaan.

Mut sitten se että saatais oikeesti käytäntöön, niin noitten pitäis kuitenkin tulla sillä tavalla ylhäältäpäin, että haetaan sillä osallistumisella sitä sitoutumista sieltä

*porukasta ja kysytään nuoremmilta ja innokkaammilta miten tää homma olis hyvä hoitaa. Mut sit et se oikeesti kääntyis se laiva niin siinä pitää olla hyvin vahvasti mukana ne partnertason henkilöt. Ja se on se mikä ainakin oman kokemuksen mukaan kautta linjan jää puuttumaan omassa yksikössä. Että mikään ei muutu jos sitä ei vaadita, jos sitä ei mitata, jos sitä ei seurata, jos siitä ei palkita. **K2, esimiesasemassa***

Uusien toimitilojen ei nähty vaikuttavan esimiestyöhön käytännössä millään tavalla. Toisaalta vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että uudet tilat ovat lisänneet spontaania kanssakäymistä sellaistenkin kollegoiden kanssa, joiden kanssa ei aiemmin ole ollut tekemisissä. Jotkut esimiehistä myös kertoivat, että alaiset käyvät useammin heidän luonaan kuin aiemmin ja esimiehet istuvat lähempänä asiantuntijoita kuin aiemmin, jopa aivan vieressä. Toisin sanoen kontaktit ovat haastateltavien mukaan lisääntyneet, mutta sen ei koeta vaikuttavan esimiestyöhön.

Toisella haastattelukierroksella vastauksista välittyi kaiken kaikkiaan se kuva, että valmentava johtaminen on tullut ensimmäistä haastattelukierrosta hieman tutummaksi. Esimiestyön kehittämiseen suhtauduttiin edelleen positiivisesti ja siihen toivottiin panostusta erityisesti organisaation johdolta. Haastateltavat listasivat esimiestyössä kehitettäviksi asioiksi samoja teemoja kuin aiemmin eli esimerkiksi esimiesten valintaa, palautteenantoa ja palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää paremman esimiestyön näkökulmasta. Omassa ja oman lähipiirin toiminnassa nähtiin ensimmäistä haastattelukertaa enemmän kehitettävää ja moni esimies kertoi haluavansa panostaa esimiestyöhön periaatteessa enemmän, minkä koettiin kuitenkin olevan hyvin haastavaa nykyisten toimintarakenteiden puitteissa ja jäävän siitä syystä usein suunnittelun asteelle.

Taulukossa 3 esittelen tiivistetysti toisen haastattelukierroksen aikana kerättyjä havaintoja vertailuksi taulukossa 2 (s. 62) eriteltyihin ensimmäisen haastattelukierroksen havaintoihin. Olen jaotellut havainnot selvyuden ja vertailukelpoisuuden vuoksi samankaltaisesti kuin edellisessä taulukossa eli esimiestyöhön kohdeorganisaatiossa, valmentavan johtamisen alueeseen, johtamisen kehityskohteisiin ja uusiin toimitiloihin liittyviin tekijöihin. Esitän myös yhteenvedon toisen haastattelukierroksen aineistosta.

Taulukko 3 – Toisen haastattelukierroksen tiivistelmä

Esimiestyö kohdeorganisaatiossa	
Esimiestyössä ei koeta tapahtuneen suuria muutoksia suhteessa edelliseen haastattelukertaan. Kiinnostus esimiestyön kehittämistä kohtaan on kuitenkin lisääntynyt.	
Valmentava johtaminen	
<i>Käsitteen tuntemus</i>	Yleinen tietämys valmentavasta johtamisesta on lisääntynyt, joskaan kaksi vastaajaa ei edelleenkaan tunnista koko käsitettä. Määritelmät ovat monipuolisempia ja tarkempia. Vastaajilla on erilaisia painotuksia ja näkemyksiä siitä mistä on kyse.
<i>Suhtautuminen valmentavaan johtamiseen</i>	Vastaajista on aistittavissa positiivinen yleissuhtautuminen valmentamiseen ja johtamistaitojen kehittämiseen.
<i>Käytännön vaikutukset</i>	Valmentava johtaminen ei ole vielä konkretisoitunut työntekijöiden arkeen. Kukaan ei sano sen vaikutuksesta kehittäneensä omaa toimintaansa eikä muidenkaan toiminnassa ole havaittu muutoksia.
Kehityskohteet johtamisessa	
<i>Palkitsemisjärjestelmä</i>	Palkitsemisjärjestelmä ei anna riittävästi tilaa esimiestyölle, vaan painottaa laskutettavaa työtä.
<i>Esimiesten valinta</i>	Esimiesten valintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta luontainen kyky esimiestyöhön saisi enemmän painoarvoa.
<i>Tulosohjautuva työskentelytapa</i>	Esimiestyöhön halutaan panostaa enemmän, mutta kiireinen aikataulu nähdään sille käytännön esteenä.
<i>Johdon tuki</i>	Kehityksen edellytyksenä on johdon tuki eli sellaisten päätösten tekeminen, jotka edesauttavat ja mahdollistavat muutosta käytännön tasolla.
<i>Kenen tulisi kehittyä?</i>	Toiminnan muutoksen toivotaan käynnistyvän ylempää kuin omasta itsestä: esimiehestä, palvelualueen ja/tai koko organisaation johdosta.
Uudet toimitilat	
<i>Yleinen ilmapiiri</i>	Uusiin toimitiloihin ollaan laajasti tyytyväisiä.
<i>Työskentely uusissa tiloissa</i>	Uusissa toimitiloissa kommunikointi on lisääntynyt kollegoiden ja esimiesten kesken. Tilat toimivat hyvin eikä rauhattomuutta ole mainittavasti esiintynyt.
<i>Esimiestyö uusissa tiloissa</i>	Vaikka kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä on ainakin jossain määrin lisääntynyt, ei tällä nähdä olevan suoraa kehittävää vaikutusta esimies-alaisuuteisiin.
Yhteenveto toisesta haastattelukierroksesta	
Haastateltavien tietämys valmentavasta johtamisesta on lisääntynyt ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen välillä ja suhtautuminen esimiestyön kehittämiseen on kiinnostuneempaa ja aktiivisempaa. Käytännön muutoksia omassa tai lähipiirin toiminnassa ei koeta tapahtuneen. Kehittämiskohteet johtamisessa ovat pääpiirteittäin samat kuin edellisellä haastattelukerralla. Tärkein muutoksen edellytys on vastaajien mukaan johdon tuki soveltuvien käytäntöjen, kuten palkitsemis- ja palautteenantojärjestelmän luomisessa. Muutto uusiin tiloihin on lisännyt kommunikointia esimiesten ja kollegoiden kesken, mutta tällä ei nähdä olevan suoraa vaikutusta esimiestyöhön.	

4.3 Haastattelukertojen vertailu

Tämän luvun tarkoitus on verrata kahdelta haastattelukierrokselta saatua aineistoa keskenään ja eritellä sitä, mikä on tai ei ole muuttunut haastattelujen välissä.

Molemmista haastattelukierroksista välittyi ”peruspositiivinen” mieliala suhteessa esimiestyön kehittämiseen yleensä. Vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääminen, palautteenannon parantaminen ja paremmat uramahdollisuudet ovat asioita, joista jokainen haastateltava vaikutti vastausten perusteella pitävän. He myös näkivät yleisesti ottaen hyvänä, että esimiestyön kehittämiseen panostetaan. Vaikka yleisesti esimiestyön nähtiin olevan tyydyttävällä tasolla, kehitettäviä asioita löytyi jo ensimmäisellä haastattelukerralla ainakin avoimuudessa, palautteenannossa ja palkitsemisjärjestelmän saralla. Kehityskohteita myös nousi haastateltavien puheeseen sitä enemmän, mitä pitemmälle haastattelut etenivät. Toisella haastattelukerralla haastateltavat vaikuttivat ylipäänsä olevan valmiimpia keskustelemaan esimiestyöstä kuin ensimmäisellä kerralla.

Esimiesten nähtiin olevan hyvin eri tasoilla esimiestaidoissa. Tässä asiassa vastaukset eivät muuttuneet haastattelukertojen välillä. Osalla esimiehistä vuorovaikutustaidot ovat haastateltavien näkemysten mukaan huomattavasti toisia paremmat ja osalla kehitettävää olisi haastateltavien mukaan paljonkin. Tämän ilmiön syyksi haastateltavat tunnistivat sen, että toisinaan esimieheksi nousee organisaatiossa ihmisiä, jotka ovat erinomaisia asiantuntijoita ja kokeneimpia työssään, mutta joilla ei aina ole luontaista kykyä toimia esimiehenä. Esimiesten valintoihin ja kouluttamiseen toivottiin näin ollen lisää huomiota.

Omassa tai oman esimiehen toiminnassa ei kuitenkaan pääsääntöisesti nähty suurempaa tarvetta kehittämiseen ensimmäisellä eikä toisella kerralla, joskin toisella kerralla kehityskohteita löytyi aiempaa enemmän. Jos tällaista tarvetta nähtiin olevan, sitä löytyi kuitenkin haastateltavien vastausten perusteella pääsääntöisesti muista tiimeistä tai organisaation johdosta, joka ei päätöksillään aina mahdollista järkevintä mahdollista tapaa toteuttaa esimiestyötä.

Esimiestyön kehittämisen esteiksi nousi haastateltavien puheissa molempien haastattelukertojen yhteydessä erityisesti joidenkin nykyisten rakenteiden joustamattomuus, sillä niiden nähtiin ohjaavan toimintaa lähinnä asiakasprojektien määrän kasvattamiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen suorittamiseen.

Palautteenannon tapojen koettiin olevan osin vanhentuneita, liian hitaita ja epäsuoria. Palkitsemisjärjestelmän puolestaan nähtiin mittaavan jossain määrin väärää asioita jos halutaan, että esimiestyöhön panostetaan nykyistä enemmän. Toimintakulttuurin koettiin yleisesti olevan kehittynyt pääasiassa tehokasta asiakasprojektien hallintaa suosivaksi, mikä ei haastateltavien näkemysten mukaan jätä nykyisellään riittävästi tilaa luovalle sisäisten toimintatapojen kehittämiseksi. Kaikista näistä rakenteellisista haasteista puhuttiin molemmilla haastattelukerroilla haastateltavien omasta aloitteesta, joskin toisella haastattelukerralla tuli se vaikutelma, että asioita oli pohdittu ensimmäistä kertaa enemmän ja niistä puhuttiin syvemmin ja pitempään kuin ensimmäisellä kerralla.

Organisaatiossa on pyritty vastaamaan esimiestyössä havaittuihin haasteisiin valmentavan johtamisen hankkeella. HR:n edustaja on keskustellut esimiesten kanssa hyvästä esimiestyöstä ja erityisesti palautteenantoa ja avointa vuorovaikutusta on pyritty kehittämään myös toimeksiantojen johtamisen alueelle perustettujen työryhmien kautta. Valmentava johtaminen käsitteenä vaikutti toisella tapaamiskerralla olevan haastateltaville tutumpi kuin ensimmäisellä kerralla eli aiheen yleisessä tuntemuksessa oli tapahtunut vastausten perusteella jonkin verran kehitystä. Toisella haastattelukerralla kahta lukuun ottamatta kaikki vastaajat olivat ainakin kuulleet valmentavasta johtamisesta ja osasivat sitä jotenkin, osa tarkastikin, määrittellä, kun ensimmäisellä haastattelukerralla neljä ei tiennyt lainkaan mistä valmentavassa johtamisessa on kyse ja loputkin olivat asiasta ainakin jossain määrin epävarmoja.

Valmentavan johtamisen käytännön merkitys näytti kuitenkin olevan haastatelluille edelleen toisella haastattelukerralla varsin jäsentymätön. Puolen vuoden välein toteutettujen haastatteluiden voi nähdä viittaavan siihen, että vaikka valmentavan johtamisen käsite oli vastaajille edellistä kertaa tutumpi, ei tämä tietoisuus ole ainakaan toistaiseksi alkanut siirtyä toimintaan. Kaikki vastasivat toisella haastattelukerralla hankkeen etenemistä koskeviin kysymyksiin samansuuntaisesti kuin ensimmäisellä kerralla, siis että ”hanke kuulostaa hyvältä ja että toivottavasti se tulee vaikuttamaan johonkin”, mutta oman ja lähimpiin toiminnan koettiin kuitenkin pysyneen muuttumattomana. Pieniä muutoksia valmentavan johtamisen käytännön toteutukseen liittyen oli tapahtunut niiden yksittäisten henkilöiden osalta, jotka olivat liittyneet esimerkiksi toimeksiantojen johtamista koskeviin työryhmiin. Työryhmissä he

kertoivat pohtivansa asioita aiempaa aktiivisemmin, mutta käytännön vaikutukset jäivät vastausten perusteella edelleen satunnaisiksi.

Moni esimies kertoi haastatteluissa pitävänsä asiantuntijoiden ohjaamista tärkeänä osana omaa työtään ja pyrkivänsä nimenomaan vuorovaikutukselliseen johtamistapaan, mutta koki johtamisen kehittämisen jäävän kuitenkin usein arjen keskellä muun työn jalkoihin. Kysyttäessä oman esimiehen johtamistavasta sekä asiantuntijat että esimiehet toivoivat, että oma esimies toimisi enemmän valmentavien periaatteiden mukaan, toimisi keskustelukumppanina ja olisi ennen kaikkea enemmän läsnä.

Organisaatio muutti uusiin tiloihin ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen välissä. Ensimmäisellä haastattelukerralla haastateltavilta kysyttiin, mitä he ajattelivat muutosta ja uskoivatko he että uudet tilat voisivat auttaa parantamaan esimiestyötä ja millä tavoin tämä voisi mahdollisesti tapahtua. Yleinen mielipide oli, että muutto uusiin toimitiloihin olisi positiivinen asia ja että se voisi lisätä kanssakäymistä joidenkin henkilöiden kanssa, mutta esimiestyön suhteen fyysisellä tilalla ei nähty olevan merkitystä. Toisella haastattelukierroksella edellä mainitut asiat olivat toteutuneet eli vastauksista välittyi yleinen tyytyväisyys uusiin toimitiloihin. Kanssakäyminen oli muuton jälkeen ainakin jonkin verran lisääntynyt sekä aiemmin vieraiden kollegoiden että oman ryhmän esimiesten kanssa, mutta ajatusta toimitilojen ja esimiestyön yhtymäkohdista pidettiin edelleen vieraana. Kiinnostavaa vastauksissa on näin ollen huomata, että vaikka esimiestyössä toivottiin juuri enemmän läsnäoloa, ei tämä läsnäolon lisääntyminen kuitenkaan heijastu käsitykseen esimiestyöstä.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että vastaajat eivät joko koe valmentavan johtamisen hankkeen koskevan heitä itseään eli että heidän tulisi suuremmin tarkastella omaa toimintaansa, tai toiminnan kehittämiseen ei koeta olevan tarvittavia edellytyksiä, kuten riittävästi aikaa ja oikeita asioita mittaavaa palkitsemisjärjestelmää. Haastateltujen mukaan kehittämiseen vaadittavia muutoksia rakenteissa ja prosesseissa tarvitaan, jotta uudet toimintatavat tulisivat mahdollisiksi arjen työn keskellä. Prosessien muuttamisen tulisi vastausten perusteella lähteä puolestaan organisaation johdosta.

Haastattelujen perusteella voisi näin ollen päätellä, että tällä hetkellä käsillä olevasta johtamismallin muutoksesta ei ole tapaamisten välillä kuluneen puolen vuoden aikana saatu enempää otetta kuin ensimmäiselläkään kerralla. Yleisemmin

haastattelumateriaalin perusteella voisi ajatella, että koska esimiestyön kehittämishankkeisiin liittyy ”vain positiivisia asioita”, tämänkaltaisia hankkeita on vaikea edes määritellä saati vastustaa. Päinvastoin, ne nähdään hyvinä hankkeina ja niiden toivotaan myös vaikuttavan käytännössä toimintaa parantavasti. Kukaan ei kuitenkaan itse koe olevansa se, joka ehtisi alkaa muuttaa toimintaansa käytännössä tai edes suuremmin kokisi kehittämislle tarvetta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimustulokset ja aiempi tutkimuskirjallisuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut vastata kysymykseen: *Millaisena asiantuntijapalveluorganisaation työntekijät kokevat valmentavan johtamisen hankkeen?* Pääkysymyksen tueksi esitin seuraavat alakysymykset: Mitä tutkittavat ymmärtävät valmentavalla johtamisella? Kokevatko he hankkeen tarpeelliseksi? Millaisia vaikutuksia hankkeella on ollut? Muuttuvatko tutkittavien näkemykset hankkeen edetessä? Mitä syitä näkemyksille on löydettävissä?

Tutkimuskysymykseen vastatakseni olen tutustunut asiantuntijapalveluorganisaatioihin valmentavan johtamisen kenttänä sekä aiemman tutkimuksen että empiirisen aineiston avulla. Lähtökohtana tieteellisestä kirjallisuudesta voi havaita, että menestyäkseen nykyisen yrityselämän nopeatempoisessa todellisuudessa organisaatioiden, siis käytännössä niiden työntekijöiden, on kyettävä uudistumaan, reagoimaan nopeasti ja joustamaan erilaisissa tilanteissa (Viitala 2007).

Jotta asiantuntijoille olisi edellytykset uudistua ja joustaa, tarvitsevat he tuekseen esimiehen, joka työntekijän kokemuksen mukaan voi auttaa häntä kehittymään edelleen työssään ja on aidosti kiinnostunut hänestä ja siitä mitä hän tekee (Maister 1993). Jotta kehitystä tapahtuisi, esimiesten organisaation kaikilla tasoilla tulisi tiedostaa oma keskeinen roolinsa kehittymisen, uudistusten ja muutosten tukijana (Viitala 2007). Alvessonin (2004, 142) mukaan henkilöstö kokee työnsä todennäköisemmin mielekkäänä ja sitoutuu organisaatioon, jos prosessit kuten palkitseminen ja kokouskäytännöt on huolellisesti valittu tukemaan sitä, mihin organisaatio pyrkii ja millaisesta henkilöstöstä se koostuu. Maisterin (1993, 168) mukaan asiantuntijat pyrkivät jatkuvasti kasvattamaan osaamistaan ja tekemään työnsä hyvin, mutta saattavat

samalla olla epävarmoja siitä, onko heidän suorituksensa riittävä tai menossa oikeaan suuntaan. Näin ollen he saattavat kaivata esimieheltään toistuvaa palautetta, joka annetaan pian suorituksen jälkeen (Maister 1993, 168).

Tutkimassani organisaatiossa on haluttu vastata tähän haasteeseen kehittämällä esimiestyöstä valmentavaa, sillä valmentava johtamistapa kykenee parhaimmillaan tarjoamaan hyvät rakenteet jatkuvalle kehittymiselle, asiantuntijoiden työn tukemiselle ja sitä kautta tehokkaalle toimintatavalle (Jalava 2001; Havunen 2007). Muutoksen toteuttamiseksi tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijapalveluorganisaatiossa on käynnissä kolmivuotinen valmentavaa esimiestyötä edesauttava hanke, jonka tavoitteena on lisätä vuorovaikutuksellisuutta sekä palautteenantoa ja parantaa kunkin työntekijän suoritusta luomalla tälle parhaat edellytykset hyödyntää vahvuuksiaan ja kehittää itseään. Puolivälissä olevaan hankkeeseen on tähän mennessä liittynyt koulutustilaisuuksia, esimiesten keskusteluja HR:n edustajan kanssa sekä viimeisimpänä toimeksiantojen palautteenantotapojen uudistamista. Kohdeorganisaation HR:ssä tunnistetaan myös, että vaikka hanke on ollut käynnissä jo puolitoista vuotta, lopullisten muutosten näkymiseen voi mennä pitkään.

Tutkijoidenkin mukaan hyvät valmennustulokset vaativat paljon toistoja ja pitkäjänteisyyttä. Pelkillä yksittäisillä koulutustilaisuuksilla ja asioiden ulkoa opettelulla ei päästä todelliseen muutokseen (Wilson 2004). Viitala (2007) esittää, että valmentava johtamistapa pääsee toteutumaan organisaatiossa, jos se toteutuu kaikkien tai suurimman osan tekemisessä. Kulttuurinmuutos vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista, vuosia kestävästä työtä, sillä se edellyttää perustavanlaatuista ajattelutapojen muutosta (Schein 2001, 20). Räsänen (2007, 16) puolestaan huomauttaa, että tavoitteena valmentamisessa on aina oltava pysyvä toimintatavan muutos, sillä muusta ei ole todellista pitkäjänteistä hyötyä.

Aineistoni perusteella näyttää siltä, että tutkimuksen kohdeorganisaatiossa valmentavan esimiestyön tunnettuus edistyy, joskin hitaasti. Organisaatiossa on tähän mennessä panostettu lähinnä esimiesten kouluttamiseen ja yksittäisiin toimintatapojen, kuten palautteenantokäytäntöjen, uudistamisiin. Näyttääkin siltä, että valmentava johtaminen ei ole vielä siirtynyt haastateltujen henkilöiden arkipäiväiseen työskentelyyn. Tutkimuskirjallisuuden peräänkuuluttamat suuri toistojen määrä ja pitkäjänteisyys ovat

haastattelujen perusteella vielä kohdeorganisaatiossa tulevaisuutta, käsitetäänhän koko valmentavan johtamisen hanke jäsentymättömästi ”jonain HR:n hankkeena”.

Esimiehet ja varsinkin asiantuntijat, joilla ei ole alaisia, kokevat valmentavan johtamisen ajatuksen vielä varsin vieraana itselleen, mikä tuli aineistosta esille joko täydellisenä tietämättömyytenä aiheesta tai toisaalta monenkirjavina valmentavan esimiestyön määrittelyinä. Viitala (2007) on korostanut, että valmentavaa johtajuutta lanseerattaessa on tärkeää tehdä aluksi selväksi, mitä milläkin sanalla tarkoitetaan ja millaisia toimintatapoja suhteessa on tarkoitus edistää, jotteivät vinoutuneet tai puutteelliset mielikuvat estä tarkoituksen toteutumista. Näiden asioiden kirkastaminen näyttää olevan kohdeorganisaatiossa seuraava tärkeä etappi matkalla valmentavaan esimiestyöhön. Toisella haastattelukerralla valmentavan johtamisen hankkeen tuntemus olikin vastausten perusteella jo lisääntynyt verrattuna ensimmäisiin haastatteluihin, mikä tosin voi johtua ainakin osin myös siitä, että aiheesta oli keskusteltu samojen henkilöiden kanssa jo ensimmäisissä haastatteluissa.

Aineistoni perusteella näyttää kaiken kaikkiaan siltä, että kohdeorganisaatiossa ei ole kehittynyt suurta halukkuutta tai edes tarvetta uudistaa (ainakaan omaa) esimiestyöskentelyä, mitä voidaan pitää tyypillisenä tilanteena vakiintuneessa asemassa olevalle asiantuntijapalveluorganisaatiolle. Greenwood ja Suddaby (2006, 29) luettelivat esteitä, jotka yleensä vähentävät asemansa vakiinnuttaneiden asiantuntijapalveluorganisaatioiden muutoshalukkuutta: ne ovat hyvin sitoutuneita olemassa oleviin toimintatapoihin ja prosesseihin, ne ovat sidottuja olemassa olevaan teknologiaan ja niillä on etua nykyisistä käytännöistä, sillä ne tuovat niille taloudellista hyötyä. Näin ollen muutokseen, joka sisältää aina riskin arvaamattomasta lopputuloksesta ja jopa oman aseman huononemisesta, ei välttämättä riitä tahtoa.

Samat teemat toistuivat tämänkin tutkimuksen aineistossa. Lisäksi merkittäviin konkreettisiin esimiestyön parantamisen esteisiin kuuluu aineistoni perusteella ainakin ajan puute, palkitsemisjärjestelmän koettu yksipuolisuus sekä kulttuuri, joka perinteisesti suosii omaehtoista pärjäämistä ja sisäistä kilpailua. Nämäkin ilmiöt toistuvat muutosjohtamisen kirjallisuudessa (Maister 1993; Sadler 1993).

Vaikka ulkoiset muutoksen edellytykset olisivatkin olemassa, todellinen toiminnan kehittäminen lähtee silloinkin yksilöistä ja vaatii aina omakohtaista tahtoa kehittyä, pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Yhtiön sisäisissä toimintatavoissa, kulttuurissa ja

johtamistavassa muutos käytännössä tapahtuu tai ei tapahdu päivittäisissä tilanteissa, joissa asianosaiset tekevät valintoja siitä, miten toimivat. Erityisesti esimiehillä on käytännön tasolla suuri vaikutus siihen, mihin suuntaan toiminta kehittyy. Myös haastatteluista välittyi toive johtoasemassa olevien toiminnan muutoksesta. Toiminta- ja johtamistapoja uudistettaessa esimiehet kuitenkin usein tiedostaen tai tiedostamattaan vastustavat uutta roolia, vaikka siihen kannustettaisiin monenlaisilla prosesseilla ja rakenteellisilla uudistuksilla. Uusi rooli saattaa nimittäin uhata heidän vanhaa identiteettiään ja uuteen siirtyminen vaatisi identiteettityötä. Uusien ja vanhojen toimintatapojen kohtaaminen voi johtaa siihen, että esimiehet joutuvat alueelle jossa he eivät tiedä miten toimia, mikä aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta omasta roolista. (Fenton ja Pettigrew 2006)

Jotta kehittyminen tästä huolimatta toteutuisi yksilötasolla ja sitä kautta organisaatiotasolla, on yksilölle herättävä käsitys siitä, miksi olisi kehityttävä, mihin suuntaan ja millä keinoin. Toisin sanoen tarvitaan aitoa motivaatiota ja uskoa muutoksen mahdollisuuteen. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että kohdeorganisaatiossa esimiehille ei ole ainakaan vielä syntynyt näitä muutoksen sisäisiä edellytyksiä. Hankkeen tavoitteiden ja keinojen olisi kirkastuttava ensin, jotta yksilöt motivoituisivat muutokseen.

Aineiston perusteella vaikuttaa siis kaiken kaikkiaan siltä, että nopealle toimintatavan muutokselle ei kohdeorganisaatiossa ole nykyisellään riittävästi kannustimia. Tästä viestii sisäisen motivaation puutteen lisäksi myös haastatteluissa esiin tullut kokemus ylimmän johdon tuen vähäisyydestä toiminnan kehittämiseksi. Suurempia rakenteellisia muutoksia, kuten palkitsemisjärjestelmän merkittävää uudistamista ja esimiesten ajankäytön muuttamista, ei haastateltavien näkemysten mukaan olla valmiita tekemään. Tärkeitä motivaatiotekijöitä kuten asiakkailta tullutta toivetta toiminnan uudistamisesta, tietoisuutta vaihtoehtoisista, hyväksi havaituista toimintatavoista sekä uusien lakien ja säädösten vaikutusta ei ole haastateltavien puheissa kuultavissa. Suurempaan muutokseen vaadittaisiin siis tutkimuskirjallisuuteen peilaten lisää motivaatiota, uskoa uuden toimintatavan toimivuuteen sekä resursseja ja sopiva hetki sen toteuttamiseen (Greenwood ja Suddaby 2006, 42).

Myös Wilson (2004) muistuttaa, että vaikka jokainen voi kehittää omaa johtamistyyliään, organisaatioiden on hyödytöntä odottaa muutoksen tapahtuvan

itseksään ilman tarpeellisia taitoja ja välineitä. Valmentamiseen liittyvät perusperiaatteet saattavat kuulostaa helpoilta ja ymmärrettäviltä, mutta niiden omaksuminen käytännön toimintaan vaatii paljon työtä. Valmentamisen periaatteiden omaksuminen omaan johtamistyylisiin on kuin uuden kielen opettelua. Tekniikoita voi ja tulee kehittää tosielämän tilanteissa samalla kun valmentajaesimiehellä on oltava mahdollisuus käydä keskustelua etenemisestään muiden samassa tilanteessa olevien ja prosessia ohjaavien henkilöiden kanssa.

Koska kiinnostus ja tietoisuus valmentavaa esimiestyötä kohtaan ovat haastattelujen perusteella kuitenkin lisääntyneet ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen välillä, antaa aineisto viitteitä siitä, että hanke etenee hiljalleen. Moni koki esimiestyöhön panostamisen ylipäänsä hyvänä asiana, mikä on yleisesti ottaen erinomainen lähtökohta toimintatapojen uudistamiselle. Pelkkä tietoisuuden lisääminen voi jo alkaa vaikuttaa alitajuisesti ja siirtää myöhemmin uusia ajatuksia käytäntöön. Kiinnostava esimerkki toiminnan ja ajatusten eritahtisesta muutoksesta on kohdeorganisaatiossa tapahtunut muutto uusiin toimitiloihin, jonka myötä kanssakäyminen kollegoiden ja esimiesten kanssa on haastateltavien mukaan lisääntynyt. Tämän ei kuitenkaan koeta vaikuttavan esimiestyöhön, vaikka esimiestyön parantamiseksi toivottiin nimenomaan vuorovaikutuksellisuuden lisääntymistä. Kohdeorganisaatiossa on myös edelleen käynnissä hankkeeseen liittyviä projekteja, kuten toimeksiantojen johtamisen kehittämistä sekä palkitsemisjärjestelmän uudistamista, joiden positiiviset vaikutukset voidaan nähdä vasta pitemmällä aikavälillä.

Loppujen lopuksi on myös muistettava, ettei kohdeorganisaation johtamisessa ensi näkemältä vaikuta olevan vakavia, koko organisaatioon liittyviä puutteita, joihin tulisi välittömästi puuttua. Tämä tuli esiin haastateltavien spontaaneissa kertomuksissa organisaationsa johtamiskäytännöistä. Tutkimukseni perusteella vaikuttaa siltä, että kohdeorganisaatiossa toimitaan jo monilta osin valmentavan johtamisen periaatteiden mukaan esimerkiksi siinä, että johtamisen halutaan olevan keskustelevaa ja ettei suuria hierarkiaeroja ole havaittavissa. Näitä teemoja ei kuitenkaan osattu yhdistää mihinkään muuhun kuin yleiseen kokemukseen hyvästä esimiestyöstä ja lisäksi niiden toteutuminen on suuresti henkilöstä riippuvaista. Valmentavan johtamisen kokonaisuus näyttääkin haastattelujen perusteella vielä varsin jäsentymättömältä. Kehitystä tapahtuu siellä täällä, mutta vielä haastateltavien keskuudessa ei hahmoteta, miksi suurempaa muutosta tulisi tapahtua, mihin kaikella pyritään ja mitä keinoja siihen on käytettävissä.

Kehitys esimiestyössä voi siis periaatteessa kulkea ainakin osin oikeaan suuntaan, mutta jos tavoitteita ei määritellä selkeästi, mittaamisvaiheessa on vaarana että projekti on hajautunut ilman selkeitä mitattavia tavoitteita (Wilson 2004).

5.2 Ehdotukset kohdeorganisaatiolle sekä jatkotutkimukseksi

Käytyäni läpi tutkimukseni tulokset teoriaan peilaten tarjoan tässä luvussa vielä yhteenvedon kohdeorganisaatiolle valmentavan johtamismallin edistämiseksi sekä teen ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi. Kehitysehdotukseni pohjautuvat haastatteluihin, joita olen kohdeorganisaatiossa tehnyt sekä siihen teoreettiseen viitekehykseen, jota olen käyttänyt taustana koko tutkimusprosessini ajan.

Kehitysehdotuksia ajatellen tärkeää on vielä korostaa, että tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio sopii erinomaisesti valmentavan johtamisen ”kentäksi”, sillä se on asiantuntijapalveluorganisaatio, jossa sekä aineistoni että aiheesta tehdyn aiemman tutkimuksen perusteella ajatellaan jo lähtökohtaisesti valmentavaan johtamiseen sopivalla tavalla. Haastattelemani henkilöt olivat jo ensimmäisen haastattelun aikaan sitä mieltä, että matalahierarkkinen johtamistapa on ainoa mahdollinen tämäläisessä organisaatiossa, ja että vuorovaikutuksellisuus, hyvä ja avoin keskusteluyhteys sekä runsas palautteenanto ovat johtamisen tärkeitä perusteita. Moni piti uralla etenemistä ainakin jossain määrin tärkeänä ja oli valmis antamaan suuren panoksen mielenkiintoiselle työlleen. Moni näistä elementeistä löytyy myös valmentavan johtamisen peruseriaateista. Valmentava johtamismalli voikin toteutuessaan luoda kannustavan, luovan, sitoutuneen ja luottamukseen perustuvan ja sitä kautta hyvin kilpailukykyisen työyhteisön.

Johtamisen kehittämiseen liittyvä perustavanlaatuisen haaste on kuitenkin tässä: miten luoda yksilöille motivaatiota kehittää toimintaansa, kun johtamisen uskotaan jo olevan ”ihan hyvää”. Haastattelemani henkilöt toivoivat parannuksia joillekin, ja haastattelujen edetessä yhä useammille, johtamisen alueille, mutta kokivat samalla olevansa niin kiireisiä ”varsinaisessa” työssään ettei oman toiminnan kehittämiseksi koettu olevan aikaa eikä resursseja. Vuorovaikutuksellisuuden, keskustelujen ja molemminpuolisen palautteenannon kaltaisia asioita pidettiin periaatteessa hyvin tärkeinä johtamisen kannalta ja moni esimies toivoi ehtivänsä kiinnittää niihin enemmän huomiota, mutta arjen kiireisten aikataulujen keskellä ne tulevat heidän mukaansa usein työnnettyä sivuun.

Samalla palkitsemisjärjestelmän koettiin painottavan niin paljon asiakastyötä, että esimiesasemassa olevat kokivat joutuvansa hoitamaan keskustelut ja kanssakäymisen alaistensa kanssa aivan kuin ylimääräisenä asiana, josta ei käytännössä palkita. Moni esimiesasemassa oleva koki olevansa ensisijaisesti asiantuntija, ja näki onnistuneensa työssään hoidettuaan asiakasprojektit mallikkaasti. Ne puolestaan, jotka kiinnittivät paljon huomiota esimiestyöhön, tekivät tämän lähinnä omasta kiinnostuksestaan.

Oleellisimpia kehitysehdotuksiani kohdeorganisaatiolle onkin kiinnittää laajassa mittakaavassa huomiota siihen, miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin tukea rakenteellisilla uudistuksilla, sillä tällä hetkellä se koetaan arjen työstä melko irralliseksi. Jos perinteisesti melko yksilökeskeinen ja kilpailevakin kulttuuri muotoutuisi nykyistä enemmän yhteistyötä, tiedon jakamista ja kollegoiden auttamista suosivampaan suuntaan, olisi siinä hyvä tausta valmentamiselle johtamistyössä. Tämä edellyttäisi ensimmäisenä askelena ylimmän johdon niin vahvaa sitoutumista valmentavaan johtamistapaan, että he sekä esimerkillään että organisaation sisäistä toimintaa koskevilla päätöksillään tukisivat valmentavan johtamistavan etenemistä pitkäjänteisesti.

Tunnistin aineistoni perusteella useita yksittäisiä kehitysehdotuksia, joista tarkemmin esittelen tässä kolme aineistosta usein esiin nousutta: palautteenannon, esimiesten valinnan ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisen. Näistä aiheista keskustelin tutkimusprojektin aikana organisaation HR-osaston edustajan kanssa, joka kertoi olevansa tietoinen niistä, mutta haluan siitä huolimatta tuoda ne vielä esille, sillä ne nousivat vahvasti esiin niin aineistossa kuin tutkimuskirjallisuudessaakin.

Palautekäytäntöihin liittyvä kehitysehdotukseni on luoda sellaiset palautteenantotavat, jotka ohjaavat jatkuvaan, reaaliaikaiseen ja avoimeen vuoropuheluun. Palautteenantoon tulisi kiinnittää huomiota useilla foorumeilla ja useissa kanavissa. Siitä olisi hyvä puhua siten, että jatkuva keskustelu ja palautteenanto on jokaisen vastuulla ja jokaisen hyödyksi, mistä hiljalleen tulisi muotoutua itsestään selvyys. Tässäkin organisaation eritasoisten johtajien esimerkillä ja tukitoimilla on merkittävä rooli. Ainakin alkuvaiheessa palautteenannon linkittämistä myös palkitsemiseen nykyistä vahvemmin voisi harkita, jotta toimintaa saataisiin nopeammin ohjattua haluttuun suuntaan.

Toiseksi oleellista on kehittää uusien esimiesten valintaprosessissa entistäkin enemmän huomiota johtamistaitoihin kuten luontaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa, kuunnella ja ottaa muut huomioon, vaikka tämä jossain tapauksessa tarkoittaisi aiemmasta poikkeavia valintoja ja muodollisesti pätevempien jättämistä esimiestehtävien ulkopuolelle. Vaikka esimiehiä koulutetaan jonkin verran työnsä ohella, on soveltuvimpien henkilöiden valinnoilla suuri merkitys. Johtamistaidoiltaan heikosta tai aiheeseen suorastaan välinpitämättömästi suhtautuvasta henkilöstä ei välttämättä saada kouluttamallaan hyvää esimiestä. Käytännössä voi olla haastavaa saada etukäteen selvyyttä kunkin asiantuntijan johtamistaidoista, mutta siihen tulisi siitä huolimatta pyrkiä.

Kolmanneksi yksittäisiin kehitysehdotuksiini lukeutuu aineistoni ja aiemman tutkimuksen perusteella myös sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka antaa arvoa valmentajien tekemälle työlle. Tällä hetkellä suurimpia valmentavan johtamisen hidastajia oli haastattelujen perusteella se, ettei esimiestyöhön käytetystä ajasta palkita eikä sitä noteerata ”tuottavana työnä”, mikä luonnollisesti johtaa siihen, ettei esimiestyötä nähdä työn tärkeimpien osa-alueiden joukossa, vaan se voidaan tarpeen tullen sivuuttaa ja ohittaa. Erityisesti silloin, jos oman johtamistavan kehittäminen vaatisi henkilökohtaista kasvua tai ponnisteluja, nämä jäävät luultavasti tekemättä jos odotettavissa ei ole palkintoa tehdystä työstä.

Ennen kaikkea haluan kuitenkin erityisesti aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuen korostaa, että jos valmentava johtaminen halutaan saada kohdeorganisaatiossa nykyistä vahvemmin vallitsevaksi johtamistavaksi, ja ”jotain HR:n hanketta” tutummaksi, olisi sen tunnettuutta pyrittävä edelleen monin keinoin lisäämään. Tiedon valmentavasta johtamisesta, sen tarpeesta, tavoitteista, merkityksestä ja keinoista olisi läpäistävä koko organisaatio assistentista ylimpään johtoon eli kaikkien tahojen kanssa olisi käytävä ainakin jonkinlaista keskustelua aiheesta. Käytännössä tämä saattaisi tarkoittaa esimerkiksi lisää koulutuksia ja keskustelutilaisuuksia sekä myös mahdollisuuksia kyseenalaistaa, kysyä ja epäillä hanketta tai siihen liittyviä asioita. Vain tällä tavoin yksilöiden henkilökohtainen identiteettityö voi päästä käyntiin.

Tämänkin kehityshankkeen yhteydessä organisaatiossa olisi myös hyvä olla ylimmän johdon lisäksi useita muita asiasta tietäviä ja siihen sitoutuneita henkilöitä, joita

seuraamalla jokainen voisi peilata omaa toimintaansa. Näiden henkilöiden olisi hyvä sijoittua kaikille palvelualueille ja osastoille, jotta kynnyks heidän lähestymiseensä olisi riittävän matala. Lisäksi organisaation esimiehille olisi osoitettava riittävästi tukea valmentavan esimiestyön toteuttamiseksi ja oman esimiestyön kehittämiseksi, mikä voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi säännöllisesti kokoontuvia vertaisryhmiä, joissa olisi lisäksi läsnä valmentavaan johtamistapaan perehtyneitä henkilöitä, kuten HR-osaston edustajia. Toisin sanoen valmentavan johtamisen edistämiseen olisi sidottava nykyistäkin enemmän resursseja.

Jatkotutkimusta ajatellen kohdeorganisaatiossa olisi mielekästä tutkia edelleen uusin haastatteluin tässä tutkimuksessa aloitettuja aiheita ja näkemysten kehittymistä, mitä myös haastattelemani asiantuntijat ja esimiehet toivoivat. Kohdeorganisaatiossa aihetta olisi kiinnostavaa tutkia myös tarkemmin rajattujen ryhmien, kuten tietyn palvelualueen esimiesten tai asiantuntijoiden kannalta ja perehtyä sen alueen erityispiirteisiin yksityiskohtaisempien havaintojen keräämiseksi. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia aihetta muissakin samankaltaisissa organisaatioissa uusien näkökulmien saamiseksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Agarwal, R. et al. 2009. The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20:10
- Alvesson, M. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press
- Alvesson, M & Kärreman, D. 2006. Professional service firms as collectivities: a cultural and processual view. *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 24, 203-230
- Alvesson, M & Sveningsson, S. 2003. Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non)-leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24, 961-988
- Biong, H. & Ulvnes, A. 2011. If the Supplier's Human Capital Walks Away, Where Would the Customer Go?, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3, 223-252
- Boughton, N. ja Gilley, J. 1996. *Stop managing, start coaching: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. Burr Ridge, IL: Irwin. 224 pp.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. *Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Colombo, J. & Werther, W. 2003. Strategic career coaching for an uncertain world. *Business Horizons*, July-August
- D'Abate C., Eddy E. and Tannenbaum S. 2003: What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4): 360-84
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fenton, E. & Pettigrew, A. 2006. Leading change in the new professional service firm. *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 24, 101-137
- Greenwood, R. & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, Vol 49, No 1. 27-48
- Havunen, R. 2007. *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Jalava, U. 2001. *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy

Kotter, J.P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab

Lipman-Blumen, J. ja Leavitt, H. (1999) *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization*, Oxford University Press

Maister, D. 1993. *Managing the professional service firm*. The Free Press/Macmillan, Inc. New York

McComb, C. 2012. Developing coaching culture: Are your managers motivated coaches? (Part 1). *Industrial and Commercial Training*. Vol 44, No 2, 90-93

Pettigrew A. et al, 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, Vol 44, No 4, 697-713

Popper, M. ja Lipshitz, R. (1992), Coaching on Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 13, No 7, pp.15-18

Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 39-56.

Räsänen, M. 2007. Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki, 15-20.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 22.07.2014)

Sadler, P. 1993. *Managing talent*. Pitman publishing, Lontoo

Schein, E. 1965. *Organizational psychology*. Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J.

Schein, E. 2001. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurinmuutoksesta*. Helsinki: Laatu keskus

Segers, J. and Inceoglu, I. 2012. Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51: 99–120.

- Shapiro, A. 1985. *Managing professional people*. The Free Press/Macmillan, Inc. New York
- Stumpf, S. et al 2002. Professional Services Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance. *Organizational Dynamics*, Vol 31, No 3, pp. 259-279
- Stumpf, S. 2007. Development of the relationship management survey: a tool for assessing performance and career success of professional service professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 11, No. 1
- Teece, D. 2003. Expert talent and the design of (professional services) firms. *Industrial and Corporate Change* Vol 12, No 4, pp. 895-916
- Treem, J. 2012. Communicating expertise: knowledge in professional-service firms. *Communication Monographs* 79:1, pp. 23-47
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki, 77-93
- Wilson, C. 2004. Coaching and coach training in the workplace, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36 Iss: 3, pp.96 - 98

Liite 1

ENSIMMÄISEN HAASTATTELUKERRAN KYSYMYKSET

Mitä teet työkseksi ja mistä työpäiväsi koostuvat?

Mitä sinun pitää työssäsi osata?

Miten sinua johdetaan?

Miten sinä johdat alaisiasi?

Millainen käsitys sinulla on valmentavasta johtamisesta?

Miten se eroaa, jos eroaa, nykyisestä johtamismallista?

Millaisia tunteita valmentava johtamismalli ajatuksena herättää?

- Pelkoja?
- Mahdollisuuksia?

Mikä tulee muuttumaan liittyen muuttoon uusiin toimitiloihin?

Minkä haluaisit muuttuvan?

Miten uusi tila tulee vaikuttamaan tai voisi vaikuttaa työntekoon ja johtamiseen?

Liite 2

TOISEN HAASTATTELUKERRAN KYSYMYKSET

Valmentava kulttuuri

- Millainen käsitys sinulla on tällä hetkellä valmentavasta johtamisesta?
 - Mitä kaikkea siihen kuuluu/voisi kuulua?
 - Missä kaikessa se näkyy/voisi näkyä konkreettisesti?
- Miten valmentamisen periaatteet näkyvät tällä hetkellä?
 - Omassa toiminnassasi?
 - Esimiehesi/esimiestesi toiminnassa?
 - Työkavereidesi/kollegoidesi toiminnassa?
- Mikä on voinut vaikuttaa ajatuksiisi ja toimintaasi liittyen valmentavaan johtamiseen?

Muutos / aikaperspektiivi

- Koetko, että näkemyksesi valmentavaan johtamiseen liittyen on muuttunut jotenkin menneen puolen vuoden aikana?
 - Mistä se voisi johtua?
- Onko muutosta tapahtunut?
 - Omassa toiminnassasi?
 - Esimiehesi toiminnassa?
 - Kollegoiden kesken?
- Kenen pitäisi muuttua? Miksi?
- Mikä kulttuurin muutokseen on voinut vaikuttaa? / Miksi muutosta ei ole tapahtunut?
- Millaisena näet tilanteen vuoden päästä?

Fyysinen ympäristö

- Millaisessa ympäristössä työskentelet tällä hetkellä?
 - Miten se on mahdollisesti muuttunut?
- Miten fyysinen ympäristö tukee/ei tue valmentavaa johtamista?