

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamisen ja talouden tiedekunta

**VALMENTAVA JOHTAMINEN JA SEN TUKEMINEN  
LÄHIESIMIESTYÖSSÄ**

**Case Vantaan kaupunki**

Julkinen talousjohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2019

Ohjaaja: Jarmo Vakkuri

Juho Saarikoski

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu; julkinen talousjohtaminen

Tekijä:

Saarikoski, Juho

Tutkielman nimi:

Valmentava johtaminen ja sen tukeminen lähiesimiestyössä – Case Vantaan kaupunki

Pro gradu -tutkielma:

80 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Maaliskuu 2019

Avainsanat:

valmennus, valmentava johtaminen, osallisuus

---

Työnteon tapojen muuttuminen ja digitalisaatio yhteiskunnassamme korostavat osaamisen kehittämisen merkitystä. Kuntaorganisaatioiden henkilöstöä koskettavat muutokset, kuten esimerkiksi työntekijöiden ikääntyminen, vaihtuvuus sekä vaikutusmahdollisuudet asettavat haasteita organisaation johtamiselle. Tarve reagoida näihin julkisorganisaatioita koskeviin muutoksiin johtamista kehittämällä on korostunut.

Uusille johtamisopeille nähdään tarve esimerkiksi organisaatioiden suorituskykyongelmien sekä johtajan roolin muuttumisen myötä. Valmentava johtaminen on useissa organisaatioissa nähty keinoksi voimaannuttaa työntekijöitä. Valmentavan johtamisen tutkimus on kuitenkin vielä hajanaista ja lisätietoa valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksista tarvitaan.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Vantaan kaupungin organisaation kontekstissa valmentavan johtamisen ilmiötä. Työntekijöiden kokeman osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien ympärille muodostuvan tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkija pyrkii tuottamaan ilmiötä kuvailevaa sekä selittävää tietoa siitä, miten lähiesimiehet kokevat valmentavan johtamisen vaikuttavan johtamistyöhönsä, ja miten organisaatio voi tukea valmentavaa lähiesimiestä. Johtamistyön edistäminen nähdään työkaluna työntekijöiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseksi.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantotutkimuksena Vantaan kaupungin Ulkoiselle tarkastukselle. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen aineistonkeruu teemahaastatteluin on toteutettu haastattelemalla kahtatoista Vantaan kaupungin Sivistystoimen lähiesimiestä. Aineisto on analysoitu teemoittelemalla ja sitä on teoriaohjaavalle analyysille ominaisesti verrattu keskeiseen teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen.

Tutkimustulosten perusteella valmentavan johtamisen on koettu vaikuttavan monella tavalla lähiesimiehen työhön. Esimerkiksi vapauttavat ja palkitsevat koetut vaikutukset tarjoavat ilmiötä selittävää ja kuvailevaa tietoa. Lisäksi kokemukset vastuun merkityksen muuttumisesta sekä yhteydet luottamukseen voidaan nostaa keskeisiksi tutkimustuloksiksi.

Organisaation valmentavaan johtamiseen tarjoama tuki liittyy ideaalitalanteessa vahvasti vertaistuen tuottamiseen ja tuen jatkuvuuden varmistamiseen. Tietoisuuden lisääminen valmentavasta johtamisesta sekä johtamismalliin liittyvä työntekijöiden kouluttaminen on koettu valmentavaa lähiesimiestä tukeviksi tekijöiksi. Tutkimuksessa on esitetty aiheita jatkotutkimukselle.

# Sisällys

1 Johdanto .....	4
2 Tutkimusasetelma .....	8
2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	8
2.2 Tutkimusmenetelmät .....	10
2.3 Tutkimuksen eteneminen .....	17
3 Valmentava johtaminen .....	19
3.1 Valmennuksen historia .....	19
3.2 Valmentava johtaminen.....	25
3.3 Valmentavat menetelmät.....	30
3.4 Valmentavan johtamisen vaikutukset johtajaan .....	31
4 Organisaation keinot tukea valmentavaa johtajaa.....	35
5 Valmentava johtaminen Vantaan kaupungin organisaatiossa.....	40
5.1 Tapaus – Vantaan kaupunki .....	40
5.2 Valmentava johtaminen Vantaan kaupungin lähiesimiesten kokemana .....	43
5.3 Valmentavan johtamisen koetut vaikutukset lähiesimiehen työhön .....	44
5.4 Organisaation keskeiset keinot tukea valmentavaa johtajaa .....	54
5.5 Yhteenveto tuloksista .....	62
6 Päätelmät.....	65
6.1 Kontribuutio valmentavan johtamisen ymmärrykseen.....	65
6.2 Tulokset suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen .....	69
6.3 Jatkotutkimus.....	73
Lähteet.....	75
Liitteet .....	80

## Taulukot ja kuvat

Kuvio 1 Valmennuksen typologia (Myers & Bachkirova, 2018, 310), sivu 22

Taulukko 1 Valmentavan johtamisen koettujen vaikutusten teemoittelu, sivu 44

Taulukko 2 Organisaation tarjoaman tuen teemoittelu, sivu 54

Taulukko 3 Koetut vaikutukset suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, sivu 69

Taulukko 4 Organisaation tuki suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, sivu 72

# 1 Johdanto

Suomalaista kuntaa koskettavat muutokset, kuntaliitokset, organisaatiouudistukset sekä palveluiden ulkoistamiset korostavat päivittäisen henkilöstöjohtamisen merkitystä esimerkiksi henkilöstösiirtojen vuoksi (Viitala & Hakonen, 2018).

Työnteon tapojen muutos aiheuttaa tarvetta tutkia ja kehittää johtamistyyliä ja -teorioita. Esimerkiksi palvelujen digitalisointi on yksi keskeisimmistä muutoksista myös kunnan työntekijän työssä. Digitalisointi edellyttää hyvinvoivan henkilöstön panosta sekä osaamista innovointiin ja uudistamiseen. Henkilöstöjohtamisen tärkeys kuntaorganisaatiossa korostuu kuntien työntekijöiden ikärakenteen vuoksi, jonka myötä lähivuosina eläköityy suuri määrä viranhaltijoita. Rekrytointiin sekä osaamisen kehittämiseen tulee panostaa tämän vuoksi yhä vahvemmin lähitulevaisuudessa. (Viitala & Hakonen, 2018.)

Henkilöstön mahdollisuudet päästä vaikuttamaan muutoksiin nähdään kehityskohtena useissa kunnissa (Viitala ym., 2018, 83). Muutoksen johtaminen on usein asiakeskeistä ja muutokseen liittyvä inhimillisyys unohtuu helposti. Muutosjohtamisen jäsentyminen, tarve ennakoida sekä reagoida nopeammin muutoksiin ovat keskeisiä kehityskohteita erilaisten muutosten keskellä toimiviin kuntaorganisaatioihin. Muutosten vaikutukset näkyvät työnkierron merkityksen korostumisena. Muutokset ovat erilaisia eri kunnissa, joten johtamisen konteksti on huomioitava. (Viitala ym., 2018, 105–108.)

Coaching<sup>1</sup> eli valmentaminen on ajankohtainen ilmiö monissa niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa. Uudenlaisten johtamismallien, kuten esimerkiksi valmentavan johtamisen tarve nähdään keskeisenä johtamisen kansainvälisessä kirjallisuudessa organisaatioiden kohtaamista suorituskykyongelmien vuoksi (Gilley ym., 2010).

Kasvaneet vaatimukset organisaatioissa tapahtuvaan oppimiseen ja innovointiin sekä ajattelu valmentavasta johtajuudesta keskeisenä osana johtajan kompetenssia ovat vaikuttaneet kyseisen johtamismallin suosion kasvuun organisaatioissa (Kim, 2014; Gilley ym., 2010).

---

<sup>1</sup>Tutkimuksessa käytetään tästä eteenpäin järjestelmällisesti käsitettä valmennus käytettäessä englannin kielen käsitettä *coaching*.

Taustalla voidaan nähdä myös organisaatioiden kasvaneet investoinnit inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan (Kim, 2014, 60–61).

Organisaatioissa työskentelevien johtajien työssään käyttämät valmentamisen käytännöt nähdään yhtenä organisaation kyvykkyyksien tehokkaimmista kehitykseen ja oppimiseen liittyvistä tekijöistä (CIPD, 2012). Valmentavan johtamisen merkitys laaja-alaisena johtamismallina nähdään kasvaneen, koska tarve organisaation johtamismallien uudistamiselle on olemassa. Osaamisen kehittämisen nouseminen strategisten painopisteiden ytimeen vaikuttaa johtajien ominaisuuksien muuttumiseen sekä johtamistarpeen uudistumiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 18–19.)

Johtamista ja johtajan roolia koskevan muutoksen taustalla on nuoremmat sukupolvet ja heidän vaatimuksensa johtamiselle sekä työlle. Johtajien työhön liittyvät kasvavat odotukset ja johtajien roolin muutos alaisten kehittäjänä sekä tukijana, mutta toisaalta omien esimiestensä miellyttäjänä ja oman sekä yksikkönsä suorituskyvyn kehittäjänä, aiheuttavat johtajille painetta (Greim, 2018). Lisäksi hierarkioiden madaltuminen sekä työn tekemisen merkityksen muutos taustoittavat tarvetta uusille johtamisopeille. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 18–19.)

Tanskanen (ym., 2018) näkevät valmentavan johtamisen johtamismallina, jonka tarkoituksena on tarjota ratkaisu johtamisen (*leadership*) ja suorituskyvyn väliselle suhteelle. Johtajien ja alaisten välistä suhdetta ei valmentavan johtamisen tutkimuksessa ole merkittäväällä tasolla tutkittu. Työsuorituksen kehittämisen lisäksi johtamismallilla pyritään voimaannuttamaan (*empower*) työntekijöitä (Pousa ym., 2018).

Tutkimus valmentavasta johtamisesta on lisääntynyt, mutta tästä huolimatta tarvitaan lisää tietoa yksilön ja toimintaympäristön sopivuudesta valmentavan johtamisen käytäntöihin (Beattie ym., 2014, 184). Tarve lisätutkimukselle kohdistuu erityisesti valmentavan johtamisen vaikutuksiin organisaation suorituskyvylle ja oppimiselle (Beattie ym., 2014, 185) sekä valmentavan johtamisen käytäntöjen seurauksien (*outcomes*) tarkasteluun (Kim, 2014, 60–61).

Toisaalta Tanskanen (ym., 2018, 3) näkevät, että vaikka tutkimuksia tieteenalalta on vain muutamia, viime aikoina on ilmennyt näyttöä valmentavan johtamisen yhteydestä suorituskykyyn esimerkiksi työtyytyväisyyden kautta. Suuri osa valmentamiseen liittyvästä tutkimuksesta keskittyy ulkoisiin valmentajiin, jotka toimivat organisaation johdon konsultteina, mutta sen sijaan sisäisistä valmentajista, erityisesti valmentavista johtajista, on vähemmän tietämystä (McCarthy & Milner, 2013, 769).

Valmentavan johtamisen paradigman leviämiseen organisaatiossa on vaikuttanut esimerkiksi ulkoistetut johtamisen kehittämispalvelut ja valmennus (*coaching*) (Gilley ym., 2010), mutta organisaation sisäisesti tapahtuva valmentava johtaminen nähdään ulkoisen valmentajan käyttöön verrattuna hyödyllisenä sen kustannustehokkuuden vuoksi. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta valmentavaa johtamista voidaan organisaation käytännöissä hyödyntää johtajien rekrytointiprosessissa sekä organisaatiossa jo työskentelevien kyvykkäiden työntekijöiden kouluttamisessa seuraavalle tasolle. (Kim, 2014, 77–79.)

Valmentavan johtamisen johtamistyyliä laajemmassa kontekstissa tarkastellessa havaitaan tieteellisissä julkaisuissa valmentavan johtamisen tutkimuksen sekä valmentavan johtamisen seurausten vaativan lisää tutkimusta (esim. Kim, 2014; Kim ym., 2014; Beattie ym., 2014; Tanskanen ym., 2018).

Tutkija on tunnistanut tutkimusaukon valmentavan johtamisen vaikutuksista lähiesimiehen johtamistyöhön. Valmentavan johtamisen kasvavasta suosiosta huolimatta tutkimustietoa on vähän organisaation antamasta tuesta johtajalle ja toisaalta siitä, mitä valmentava johtaja itse saa (Milner ym., 2018). Valmentamisen alan tutkimus painottuu valmentamisen ja valmentavan johtamisen tuloksiin valmennettavien sekä organisaation näkökulmasta, mutta johtajan näkökulma, koulutusten laatu sekä mahdolliset negatiiviset vaikutukset johtajaan eivät usein nouse esiin (Greim, 2018).

Valmentavan johtamisen vakiintumaton asema tieteenalalla käy ilmi esimerkiksi määritelmien välisissä eroissa, joissa valmentajan asema, valmentamisen kohde tai sen pyrkimykset vaihtelevat. Tutkimukset näyttäisivät pitkälti keskittyvän vaikutuksiin yksilö- ja ryhmätasolla (valmennettavissa) sekä erilaisiin johdon valmennuksen (*executive coaching*) muotoihin, jotka ovat luonteeltaan erilaisia, koska johdon valmennuksessa valmennettava on usein merkittävässä asemassa oleva johtaja, jonka motivaatio ja intressit ovat eri tasolla kuin lähiesimiehen, jolla ei usein ole merkittävää valta-asemaa organisaatiossa eikä toisaalta myöskään samanlaista päätösvaltaa liittyen esimerkiksi oman työnsä sisältöön tai tavoitteisiin. Tanskanen (ym., 2018) suosittelevat tutkimaan valmentavan johtamisen ilmiötä erilaisista johtajuuden näkökulmista käsin monitasoisen tutkimusnäytön saamiseksi. Toisaalta tieteenalalla pidetään vielä epäselvänä sitä, miten johtajat käyttävät valmennuksellisia keinoja johtamisensa osana (Milner ym., 2018, 190).

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna investoinnit organisaation sisäisten johtajien koulutuksiin eivät ole resurssien tehokasta allokoointia, mikäli ymmärrys koulutuksissa opitun siirtämisestä

käytännön työhön on puutteellista (Turner & McCarthy, 2015, 3). Turner ja McCarthy näkevätkin keskeisenä selvittää ne esteet, jotka ovat epämuodollisen valmentamisen tiellä. Tutkimalla valmentavan johtamisen vaikutuksia lähiesimiehen johtamistyöhön sekä organisaation mahdollisuuksia tukea lähiesimiehiä valmentavassa johtamisessa saadaan kasvatettua tietoutta siitä, miten investoida valmentavaan johtamiseen yhä tehokkaammin ja käytännössä kehittää lähiesimiestyötä esimerkiksi epämuodollista valmentamista estäviä tekijöitä poistamalla.

Valmentavan johtamisen ilmiön suosio viime vuosina on tutkijan havaintojen perusteella keskittynyt pitkälti yksityiselle sektorille huolimatta Kimin (ym., 2014) tutkimuksesta valmentavan johtamisen vaikutuksiin organisaatioissa USA:ssa ja Etelä-Koreassa. Valmentaminen julkisen sektorin kontekstissa onkin saanut rajoittuneesti huomiota (Olivero ym., 1997). Vantaan kaupungin tarjoama julkisen organisaation konteksti antaa mahdollisuuden tarkastella valmentavan johtamisen ilmiötä sellaisessa ympäristössä, jonka toimintaa eivät ohjaa yhtä vahvasti liiketoiminnalle tyypillinen voitontavoittelu.

Valmentavan johtamisen teoreettisen viitekehyksen sopivuus muutoksessa olevaan Vantaan kaupungin organisaatioon saa oikeutuksensa tutkimuksista, jotka ovat osoittaneet valmentavan johtamisen toimivan organisaation muutosjoustavuuden (*resilience*) lisääjänä (Pousa & Mathieu, 2015). Muutos on keskeinen osa esimerkiksi Vantaan kaupungin toimintaympäristöä, jota leimaa kaupungistumiskehitys osana kasvavaa Helsingin seutua, väestön kasvun suuruus sekä suuri vieraskielisten osuus uudesta väestöstä. Nämä keskeiset muuttoliikkeeseen liittyvät tekijät ovat Vantaan kaupungissa tiedostettuja haasteita tulevaisuudessa. Lisäksi muutos kohdistuu kaupungin henkilöstöön, jonka vaihtuvuus valtuuston strategiakauden 2018-2021 aikana on noin 2600 työntekijää. (Vantaan kaupungin strategia 2018-2021.)

Vantaan kaupungin strategiasta sekä henkilöstökertomuksista käy ilmi johtamisen uudistumisen tärkeys sekä investoinnit osaamisen kehittämiseen erityisesti valmentavan johtamisen kautta. Valmentavan johtamisen strateginen merkitys tapausorganisaatiossa luo pohjaa tutkimukselle valmentavan johtamisen vaikutuksista, koska tutkija voi olettaa organisaatiossa ilmenevän valmentavaa johtamista, ja näin ollen lähiesimiehiltä voidaan olettaa saatavan kokemuksia siitä, miten valmentava johtaminen on heidän johtamistyöhönsä vaikuttanut.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tutkimusasetelmaa tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan keskeisiä tutkimusmenetelmiä ja tieteenfilosofisia lähtökohtia, joiden ympärille tutkimus rakentuu. Lopuksi tutkija tekee tiettäväksi tutkimuksen etenemisen.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimusongelma nousee tapausorganisaatiosta tutkimuksen kohdistuessa Vantaan kaupungin organisaation johtamiseen sekä organisaation strategiasta esiin nousevaan tavoitteeseen ”Muutosta toteutetaan johtamisen kautta”, mikä ei Vantaan kaupungin arviointikertomuksen (2017) mukaan ole toteutunut. Organisaation työntekijöistä 35,2% on kokenut riittämättömät vaikutusmahdollisuudet muutoksiin tavoitteen ollessa 28%. Aiheen ajankohtaisuutta täsmentää tuoreen vuoden 2018 henkilöstökertomus, jonka mukaan 40% henkilöstöstä on kokenut riittämättömät vaikutusmahdollisuudet muutoksiin.

Vantaan kaupungin tavoite pohjautuu valtuustokauden 2018-2021 strategiaan, jossa yhtenä keskeisenä painopistealueena on ”*Johdamme uudistuen ja osallistuen*”. Tällä tarkoitetaan johtamista, joka perustuu valmentavaan johtamiseen. Vantaalla pyritään kehittämistoiminnassa hyödyntämään työntekijöiden tietoa sekä osaamista, jonka tukeminen nähdään esimiehen tehtäväksi. (Valtuustokauden strategia 2018-2021.)

Tutkimuksen tavoitteena on edesauttaa valmentavan johtamisen kehittämistä tapausorganisaatiossa sekä tutkia valmentavan johtamisen ilmiötä pyrkien löytämään ilmiötä kuvailevaa, selittävää sekä ymmärtävää tietoa. Tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa, joka vastaa tutkimusaukkoon valmentavan johtamisen vaikutuksista lähiesimieheen. Lisäksi tavoitteena on tutkia niitä keskeisiä keinoja, joiden avulla valmentavaa lähiesimiestä voidaan tukea valmentavassa johtamisessa.

Tavoitteeseen päästäkseen tutkija on asettanut seuraavat tutkimuskysymykset:

*1) Miten lähiesimies kokee valmentavan johtamisen vaikuttavan johtamistyöhön?*



*2) Millaisen valmentavan johtamisen tuen Vantaan kaupungin lähiesimiehet kokevat keskeiseksi organisaation taholta?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tarkastella sitä, miten lähiesimiestasolla työskentelevät johtajat kokevat ja tulkitsevat valmentavan johtamisen vaikutuksia johtamistyöhönsä. Nämä keskeiset koetut vaikutukset tunnistamalla pyritään siihen, että organisaatio voi kehittämällä mahdollistaa valmentavan johtamistyylin vaikuttavamman käytön osana johtamistyötä.

Valmentava johtaminen nähdään kahdensuuntaisena sekä kehityksellisenä vuorovaikutussuhteena (Kim & Egan, 2011). Aiemman tutkimuksen mukaan valmentavalla johtamisella on vaikutuksia työntekijöihin ja heidän työsuorituksiinsa (esim. Kim ym., 2013; Kim 2014; Pousa & Mathieu 2014). Tämän perusteella lähiesimiehen valmentavaa johtamista kehittämällä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden kokemuksiin osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista muutoksiin.

Tavoitteeseen päästäkseen toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan lähiesimiesten kokemuksia organisaation keinoista tukea heitä valmentavassa johtamisessa. Valmentavan johtajan tukea tarkastelemalla pyritään tarjoamaan organisaatiolle tietoa, jonka avulla tapausorganisaation osaamisen kehittämistä pystytään edistämään.

Tutkimuskohteen ulkopuolelle rajataan organisaation ulkopuolisen valmentajan tai konsultin harjoittama valmentaminen ja sen vaikutukset valmentamisen harjoittajaan, koska nimenomaisesti organisaation sisäisen valmentavan johtajan ja johtamisen merkitys tunnistetaan tieteenalan kansainvälisessä kirjallisuudessa esimerkiksi sen kustannustehokkuuden vuoksi (esim. Gilley ym., 2010).

Tutkija rajaa ulos ne koetut vaikutukset, jotka liittyvät tutkimuksessa käsiteltyihin valmennuksen lähikäsitteisiin, koska kansainvälisen tieteenalan intressin mukaisesti tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita valmentavasta johtamisesta ja siihen liitetystä menetelmästä johtamistyössä. Toisaalta tapausorganisaatiosta nousevan tutkimusongelman muotoutuminen valmentavan johtamisen teeman ympärille olisi tutkimustavoite huomioiden epärelevanttia tutkia muita lähikäsitteitä ja niiden koettuja vaikutuksia.

Tutkimusongelma muodostuu työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ja osallisuuden ympärille, joten ylemmän johdon valmentaminen ja sen vaikutukset rajataan ulos laadukkaan aineiston saamiseksi. Laadukkaan aineiston saaminen nimenomaisesti lähiesimiehiä haastatteleamalla on tutkijan strateginen valinta, joka perustuu oletukseen siitä, että suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu lähellä

tasoa, jossa työntekijä useimmiten kohtaa johdon. Tutkimuksessa rajataan ulos valmentavan johtamisen vaikutukset työntekijöihin. Valmentava johtaminen ymmärretään vuorovaikutteisena, mutta tutkimus keskittyy lähiesimiehen näkökulman tarkasteluun, koska tutkija on tiedostanut aiemman tutkimuksen perusteella tutkimusaukon erityisesti valmentavan johtamisen vaikutuksissa johtajaan itseensä.

Organisaation tarjoama tuki valmentavalle johtajalle määritellään tässä tutkimuksessa tukimuodoksi, joka kohdistuu lähiesimiehiin niiden toimijoiden taholta, jotka ovat vastuussa lähiesimiesten johtamisesta sekä heidän osaamisensa kehittämisestä.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvioida sitä, miten valmentava johtaminen on organisaatiossa toteutunut, mitä vaikutuksia sillä on ollut tai arvioida muutoinkaan organisaation valmennuskulttuuria.

Aiemmassa tutkimuksessa valmentamiseen ja valmentavaan johtamiseen liittyen on käytetty ydinteorianaa esimerkiksi motivaatioteoriaa (esim. Kim ym., 2013), mutta tutkija on tehnyt tietoisin valinnan valitessaan valmennuksen (*coaching*) ja valmentavan johtamisen (*managerial coaching*) tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi. Tällä valinnalla tutkija pyrkii omalta osaltaan mahdollistamaan valmentavan johtamisen kehittämisen tieteenalalla vakiintuneemmaksi teoriaksi.

Teoria soveltuu tutkimusongelmaan vastaamiseen tutkimuksen keskittyessä tarkastelemaan johtajan valmentavaa roolia työntekijöiden oppimisen sekä kehittämisen mahdollistajana erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin. Teoria liittyy kiinteästi johtajan sekä työntekijän väliseen kahdensuuntaiseen vuorovaikutussuhteeseen työyhteisössä, minkä vuoksi teorian soveltaminen työntekijän kokeman osallisuuden sekä vaikutusmahdollisuuksien kehittämisen ympärille on katsottu sopivaksi.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkija lähestyy ilmiötä toiminta-analyttisestä näkökulmasta tutkien yksittäisessä tapauksessa, Vantaan kaupungissa ilmenevän valmentavaa johtamisen koettuja vaikutuksia sekä keinoja tukea lähiesimiehiä valmentavina johtajina. Keskiöön nousee ilmiön ymmärtäminen kuvaillen sekä tulkiten

empiriasta nousevia tekijöitä. Näiden havaintojen ymmärtämiseksi empiirisiä havaintoja verrataan teoriaan.

Tutkimusote saa myös vahvasti konstruktivisia piirteitä, koska tutkija pyrkii tunnistamaan kehityksellisestä näkökulmasta niitä keskeisiä ominaisuuksia, joiden avulla tapausorganisaatiossa voidaan lisätä valmentavan johtamisen vaikuttavuutta sekä kehittää lähiesimiesten osaamista tutkittavaan johtamismalliin liittyen.

Toiminta-analyttisen ja konstruktivisen tutkimusotteen yhdistelmä tarjoaa hyvät lähtökohdat suhteessa tutkimusasetelmaan, jossa valmentavan johtamisen tutkimuksen tieteellinen tarve ja tutkimusaukko on tunnistettu aiemmassa kirjallisuudessa. Lisäksi teoreettisen ilmiön taustalta tapausorganisaatiosta nousee konkreettinen tarve, joka asiakirja-aineistojen mukaan vaatii kehittämistä, jotta työntekijöiden osallisuuteen sekä vaikutusmahdollisuuksien ympärille kytkeytyvää tutkimusongelmaa voitaisiin ymmärtää ja kehittää johtamisen kautta.

### *Laadullinen tapaustutkimus*

Tutkimusongelmaa lähestytään kvalitatiivisin keinoin. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisena piirteenä on tutkimuskontekstissa ilmenevien ilmiöiden merkitysten (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, 12) ja todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Tässä tutkimuksessa tutkija on valinnut kvalitatiiviset menetelmät osaksi tutkimusstrategiaa, jotta tutkimuskohteena olevan valmentavan johtamisen ilmiön merkityksiä päästään tutkimaan mahdollisimman läheltä työelämän muodostamaa todellisuutta.

Todellisuuden kokonaisvaltaisen luonteen tiedostaminen on tutkimustyön kannalta oleellista. Tutkijan omat arvolähtökohdat ohjaavat tutkimusta ja vaikuttavat ilmiöiden ymmärrykseen sekä tulkintoihin, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei toteudu objektiivisuus. Eskola ja Suoranta (1998, 14) näkevät tärkeäksi osoitukseksi mahdollisimman objektiivisesta suhtautumisesta tutkimukseen sen, että tutkija tiedostaa oman subjektiivisuutensa. Tutkijan ja olemassa olevan tiedetyn tiedon suhteesta johtuen tutkimustulokset ovat aikaan ja paikkaan rajoittuneita ehdollisia selityksiä tutkittavalle ilmiölle. Keskeisenä piirteenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitella tosiasioiden löytämistä. (Hirsjärvi ym., 2009, 161.)

Hypoteesittomuus on yksi piirre, jota laadulliselle tutkimukselle pidetään ominaisena. Tässä tutkimuksessa hypoteesittomuus ilmenee siten, että lähiesimiehen tulkitsemia valmentavan johtamisen vaikutuksia omalle johtamistyölleen tutkitaan neutraalina ilmiönä. Tutkimuskysymyksiin

ei ole sisällytetty ennakko-olettamuksia johtamismallin mahdollisista positiivisista tai negatiivisista vaikutuksista. Tutkija toki tiedostaa, että aiemman tutkimuksen antamat tulokset muodostavat käsitystä valmentavan johtamisen vaikutuksista lähiesimiehen johtamistyöhön eikä tutkija voi näiden perusteella muodostamaansa käsitystä täysin sivuuttaa. (Eskola & Suoranta, 1998, 15.)

Tapaustutkimus on tutkimuksen teon tapa, joka ilmentää tutkimuksellista strategiaa ja jossa on mahdollista hyödyntää monenlaisia aineistoja sekä menetelmiä. Useimmiten tapaustutkimus keskittyy yhteen tapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia, jotka ilmentävät tiettyä tapahtumien kulkua tai ilmiötä. Tästä johtuen tapaustutkimuksen otosta ei voida pitää edustavana ja tapaus ilmentääkin vain tutkittavaa tapausta. (Laine ym., 2007.)

Tutkimuskysymysten näkökulmasta tapaustutkimuksen tuottama tutkimuksellinen arvo on suurin, kun tutkimuksessa pyritään antamaan vastaus miten- ja miksi -kysymyksiin. Keskeisenä pohdintana tapaustutkimukseen on tapauksen luonteen pohtiminen. Tapaustutkimuksessa voidaan pohtia esimerkiksi sitä, mistä tapauksesta tämä tapaus kertoo ja mitä tapausta tämä tapaus ilmentää. (Laine ym., 2007, 10.)

Tutkimuksellisesti tapauksen ja tutkimuksen kohteen erottaminen toisistaan nähdään tärkeänä (Laine ym., 2007, 10). Tässä tutkimuksessa tapauksena pidetään Vantaan kaupungin organisaation lähiesimiestasolla ilmenevää valmentavaa johtamista keinona vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin osallisuudesta sekä vaikutusmahdollisuuksista omalle työlleen. Tutkimuksen kohteena tässä tutkimuksessa on valmentavan johtamisen ilmiö osana valmennusta.

Tapauksen ja tutkimuskohteen käsitteiden välinen suhde määrittelee usein sen, miten tapaustutkimus aloitetaan. Tutkimus voidaan aloittaa tapauksesta käsin etsimällä tiettyä tapausta tukevat käsitteet. Toisaalta tutkimuskohde ja käsitteet voivat olla lähtökohta, jonka perusteella etsitään tutkimuskohdetta ilmentävä tapaus. Käytäntö nähdään kuitenkin olevan usein näiden kahden tekijän välimaastossa. (Laine ym., 2007, 11.) Tässä tutkimuksessa valmentavan johtamisen tutkimusaukko sekä tutkijan intressi johtamisen ja henkilöstön kehittämiseen ovat olleet vahvoina taustatekijöinä. Vantaan kaupungin hakiessa tutkimusjärjestelijää Ulkoisen tarkastuksen tulosalueelle, avautui tutkijalle mahdollisuus tuottaa tieteellisesti ajankohtaisesta teemasta tutkimus, jolla pyritään tutkimaan tapausorganisaatiolle ajankohtaista valmentavan johtamisen teemaa.

Tutkimuksen merkitys voidaan nähdä teoriaa täydentävänä, sillä valmentavan johtamisen vaikutusta johtajan työlle on tutkittu, mutta julkisen sektorin kontekstissa tutkimustietoa ei tästä näkökulmasta

tarkastellen ole paljoo. Tavoitteena on myös tapaustutkimukselle tyypillisenä piirteenä tuottaa tapauksesta ymmärrettävää tietoa (Laine ym., 2007), joka ilmentää valmentavaa johtamista, mutta myös kehityksellisestä näkökulmasta tarkasteltuna tuottaisi lisäarvoa tapausorganisaatiolle.

### *Teemahaastattelut ja teoriaohjaava sisällönanalyysi*

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa korostuu usein otanta, joka perustuu harkinnanvaraisuuteen. Tavoitteena on analysoida perusteellisesti valitut tapaukset ja päästä käsitteellisesti kattavaan ja laadukkaaseen aineistoon. (Eskola & Suoranta, 1998, 15.) Harkinnanvaraisuus ilmenee tutkimuksessa haastateltavien valinnassa siten, että haastateltavat on pyritty valitsemaan siitä joukosta organisaation lähiesimiehiä, jotka ovat suorittaneet organisaation järjestämiä valmentavan johtamiseen ja valmennukseen (*coaching*) liittyviä koulutuksia.

Tässä tutkimuksessa aineisto on hankittu haastattelemalla kahtatoista lähiesimiestä Sivistystoimen toimialalta Vantaan kaupungin organisaatiosta. Lähiesimiehet on valittu Sivistystoimen toimialalta varhaiskasvatuksen sekä perusopetuksen tulosalueilta, koska organisaation henkilöstökeskus on kouluttanut tämän toimialan lähiesimiehiä valmentavaan työotteeseen. Tutkija on päätenyt tähän tutkimusstrategiseen valintaan, koska todennäköisyys sille, että lähiesimiehet käyttävät työssään muita toimialoja enemmän valmentavaa johtamista, on suurempi koulutuksen myötä. Tällä valinnalla tutkija pyrkii saamaan laadukkaampaa aineistoa. Toisaalta varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen tulosalueilla työskentelevät lähiesimiehet toimivat lähes päivittäin vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jolloin johtamiskonteksti on otollinen valmentavien menetelmien käytölle osana johtamistyötä.

Haastattelut on suoritettu joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 aikana. Yhdestätoista tutkimushaastatteluista kertyi 447 minuuttia äänitallennetta, jotka litteroitiin 51 755 sanaksi. Yhtä haastattelua ei haastateltavan pyynnöstä äänitetty. Tämän haastattelun osalta tutkija on tehnyt keskeiset muistiinpanot ja empiiristä aineistoa käsiteltäessä mainitaan erikseen, että viittaus perustuu tutkijan tekemiin muistiinpanoihin. Haastattelujen päivämäärät ovat tutkimuksen liitteenä.

Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, koska niiden avulla saadaan pidettyä johdonmukaisuus kaikissa haastatteluissa teemojen ja keskeisimpien kysymysten ollessa etukäteen määriteltyjä (mm. Eskola & Suoranta 1998, 64), mutta ne antavat kuitenkin haastateltaville mahdollisuuden kertoa avoimesti tutkittavasta aiheesta. Puolistrukturoidun haastattelun vahvuutena

nähdään tässä tutkimuksessa tietämyksen mahdollinen syventäminen, joka tapahtuu esimerkiksi lisäkysymyksiä ja argumentteja haastateltavalta tiedustelemalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Tutkimuksessa pyritään teemahaastattelun keinoin tutkimaan valmentavan johtamisen ilmiön merkitysten rakentumista tapauksen organisaatiossa. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2011,49) toteavat, on haastattelussa mahdollista luoda myös uudenlaisia merkityksiä. Uudenlaisia merkityksiä voidaan yrittää luoda lähestymällä valmentavaa johtamista johtajan, tässä tutkimuksessa lähiesimiehen, näkökulmasta, joka ei ole vielä tieteenalalla yhtä tutkittua kuin esimerkiksi organisaation tai työntekijöiden näkökulma johtamismallin vaikutuksiin liittyen.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan tutkimusongelman näkökulmasta keskeisimpiä haastatteluissa esiin nousevia tekijöitä teemoittelemalla. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2011, 126) toteavat, teemoittelun onnistumisen kannalta on kriittistä luoda vuorovaikutus teorian ja empirian välille. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutukseen pyritään vertailemalla tutkimusaineistoa teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen. Tähän tutkimukseen teemoittelu on valittu analysointitavaksi, koska tutkija näkee sen tarjoavan monenlaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin tarjoten lisäksi välineitä käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 129).

Aineiston sisällönanalyysi teemoittelemalla tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tutkimuksen aineisto teemoitellaan tutkimuskysymysten mukaisesti valittuja haastattelu-teemoja hyödyntäen. Aineisto pilkotaan osiin ja teemoitellaan, jotta eri haastatteluissa ilmeneviä samaan tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia voidaan vertailla keskenään. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 78-79.)

Aineiston pilkkominen osiin on tehty litteroimalla äänitetty aineisto tekstiksi, joka on tämän jälkeen koodattu. Koodaaminen on tapahtunut jokaisen haastattelun kohdalla niin, että ensimmäisenä ilmenee haastattelun järjestysnumero (esim. Haastattelu 1 = H1, Haastattelu 2 = H2, jne.), tämän jälkeen mainitaan litterointiaineiston sivunumero. Lopuksi koodauksessa mainitaan tutkimuskysymys. Esimerkiksi H1.2.2 tarkoittaa haastateltavaa numero 1, litterointiaineiston sivua numero 2 ja toista tutkimuskysymystä.

Teoriaohjaava analyysi tapahtuu aineistolähtöisesti teorian toimiessa apuna aiemman tiedon edesauttaessa prosessia. Tässä tutkimuksessa teoriaohjaavuus ilmenee aineiston analyysissä siten, että teemoittelu on tapahtunut aineistosta käsin, mutta lopuksi saatuja tuloksia verrataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen. Teoria tarjoaa siis välineitä suhteessa

havaittuihin empiirisiin tuloksiin. Aiemmasta tutkimuksesta ja tutkijan valitsemasta näkökulmasta johtuen teoreettisena kontribuutiona on teorian jalostaminen sekä mahdollisen uuden tiedon löytäminen. Tarkoitus tässä tutkimuksessa ei ole testata olemassa olevaa teoriaa, vaan enemmänkin täydentää sitä sekä löytää ilmiötä kuvailevaa, selittävää ja ymmärtävää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 82–83.)

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Tieteellisen tutkimuksen keskeinen osa on pyrkiä välttämään virheitä, minkä vuoksi luotettavuuden arviointi on välttämätön osa tieteellistä tutkimusta. Luotettavuuteen liitettäviä käsitteitä ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetti ilmentää saatujen tutkimustulosten toistettavuutta eli toisin sanoen pohdintaa siitä, antaako tutkimus sattumanvaraisia tuloksia ja ovatko tutkimustulokset saavutettavissa, mikäli tutkimusasetelma toistetaan toisen arvioijan toimesta. (Hirsjärvi ym., 2009, 231).

Validiteetti kertoo tutkimusmenetelmien kyvystä mitata haluttua mittauksen kohdetta. Konkreettisesti validiteetti tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että haastateltavat ovat ymmärtäneet tutkimushaastattelussa esitetyt kysymykset niin kuin tutkija ne on itse ajatellut. Validiteetin arvioiminen voi liittyä moneen esimerkiksi tutkimusasetelmaan, ennustavuuteen tai rakenteeseen. (Hirsjärvi ym., 2009, 231–232.)

Luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta Hirsjärven (ym., 2009, 232) mukaan myös laadullisessa tutkimuksessa tulee pohtia näitä tekijöitä, jotta lukijalle muodostuisi selkeä kuva siitä, miten tutkimus on toteutettu ja miten tutkija on päätenyt lopullisiin tutkimustuloksiin.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia tarkastellessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen tapausorganisaation lähiesimiesten toiminnan luonne. Eri Sivistystoimen yksiköissä toimivat lähiesimiehet ja heidän henkilökohtainen ammatillinen taustansa sekä työkokemuksensa ja konteksti, jossa johtaminen tapahtuu, ovat vaihtelevia. Tämä tekijä tulee siis huomioida tutkimuksen toistettavuutta pohtiessa.

Validius eli tutkimusmenetelmien pätevyys mittaamaan valmentavan johtamisen tulkittuja vaikutuksia lähiesimieheen vaatii lähempää tarkastelua. Tutkimuksen pätevyyttä lisää se tekijä, että haastateltavat lähiesimiehet olivat lähes kaikki suorittaneet valmentamiseen liittyvän koulutuksen. Validiteettia tarkastellessa tulee huomioida haastateltavien ymmärrys valmentavasta johtamisesta,

joka perustuu jokaisen haastateltavan subjektiiviseen näkökulmaan. Pätevyyttä tarkastellessa on huomioitava, että tutkimuskohteena ovat nimenomaisesti lähiesimiesten henkilökohtaiset kokemukset ja tulkinnat valmentavan johtamisen vaikutuksista. Toisaalta luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että tutkija on tutkimuseettisistä syistä johtuen luvannut säilyttää haastateltavien anonyymiteetin tiedostaen tämän lupauksen vaikutukset tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimustulosten yleistettävyyden näkökulman tutkija on huomionnut esimerkiksi haastateltavien valinnassa, joka on tapahtunut harkinnanvaraisesti, kuten edellä on todettu. Haastatteluun osallistuneet lähiesimiehet eivät kuitenkaan ole kaikki täysin samalla alalla, ja tämä onkin huomioitava tutkimuksen tuloksia pohdittaessa.

Tutkija on pyrkinyt valitsemaan haastateltavat siitä joukosta lähiesimiehiä, jotka ovat käyneet valmennukseen liittyvän koulutuksen, jolla on pyritty varmistamaan se, että haastateltavat omaavat tutkimukseen ja tutkimusongelmaan liittyvästä temasta aiempaa tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 49). Tutkimustuloksia Sivistystoimen toimialan näkökulmasta tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava alueelliset erot johtamisympäristössä Vantaalla sekä toimialojen eroavaisuus asiakkaiden suhteen, joiden ikä on muuttavana tekijänä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 49) mukaan aineiston yleistettävyyttä edistää vertailuasetelma esimerkiksi muihin tuloksiin. Tämän tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä heikentää vertailuasetelman vähäisyys, sillä aiempiin tutkimustuloksiin havaittuja tuloksia verratessa tulee huomioida, että aiemmat tulokset ovat pitkälti olleet eri toimialoilla, eikä valmentavaa johtamista ole toistaiseksi tutkittu yhtä kattavasti julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta tulee huomioida tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteen olevan valmentavan johtamisen ilmiön kuvaamisessa sekä ymmärtämisessä eikä tutkimuksen päätehtävä ole yleistää saatuja tutkimustuloksia.

### *Tieteenfilosofiset lähtökohdat*

Tutkimusmenetelmällisten valintojen ymmärtämiseksi tulee käsitellä tieteenfilosofisia lähtökohtia, joiden avulla perustellaan tutkijan tekemät menetelmälliset valinnat. Ontologisten ja epistemologisten lähtökohtien tarkastelulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen näkökulma, jonka kautta tutkimusstrategia sekä sitä tukevat keinot aineiston keruuseen ja analysointiin ovat rakentuneet.

Tutkimuksen teossa keskeistä on filosofisten kysymysten selvittäminen riippumatta tutkimuksen teoreettisesta tai empiirisestä painotuksesta. Filosofisten perusoletusten sekä taustasitoumuksien ymmärrys auttaa selittämään tutkimuksen strategisia valintoja. (Hirsjärvi ym., 2009, 129.)



Tutkijan hermeneuttista tiedonintressiä kuvastaa pyrkimys tutkia valmentavan johtamisen ilmiötä Vantaan kaupungin kontekstissa nykyhetkenä. Tässä tutkimuksessa pyritään hermeneuttisen tiedonintressin näkökulmasta tarkastelemaan ja tulkitsemaan yhteiskunnassa ja organisaatioissa ilmenevää valmentavaa johtamista osana käsitteellistä todellisuutta, jotta voidaan ymmärtää se, miksi ilmiö on sellainen kuin se on.

Syvällisempi ymmärrys tutkimuskohteesta muotoutuu ontologisia ja epistemologisia kysymyksiä esittämällä (Hirsjärvi ym., 2009, 130). Ontologialla tarkoitetaan olemassa olevan tiedon luonnetta sekä suhdetta ihmisten, yhteiskunnan sekä muiden toimijoiden välillä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä piirteenä pidetään usein todellisuuden ymmärtämistä subjektiivisena. Subjektiivisuus tarkoittaa kokemuksia ja näkökulmia, jotka voivat vaihdella riippuen henkilöstä ja toimintakontekstista. Subjektiivinen näkökulma ontologiassa nähdään yksilön näkökulmasta sosiaalisten ja kognitiivisten prosessien tuloksena. Yksilön erilaiset tulkinnat ilmentävät ontologian subjektiivista luonnetta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13–14.)

Subjektiivinen näkökulma ilmentää tutkimuksen tieteenfilosofista pohjaa, koska tutkimuskohteena on lähiesimiesten tulkinnat sekä kokemukset valmentavan johtamisen valmentavan johtamisen vaikutuksista johtamistyölle. Nämä tulkinnat ja kokemukset rakentuvat haastateltavien muodostamien todellisuuskäsitysten pohjalle.

Tutkimukseen liittyvät tiedostamisen ja tiedonsaannilliset ongelmat tapahtuvat käsitteellisesti epistemologisten pohdintojen kautta. Konkreettisesti pohdinta voikin kohdistua tutkimusmetodin pätevyyteen ja keinoihin, joilla voidaan parhaalla mahdollisella tavalla lähestyä tutkittavaa kohdetta. (Hirsjärvi ym., 2009, 130.)

## 2.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen laajempaa yhteiskunnallista kontekstia sekä perusteltu tutkimuksen tarpeellisuus ja ajankohtaisuus. Toisessa luvussa syvennyttään tutkimuksen tavoitteeseen, tutkimusongelmaan sekä tutkimusmenetelmiin.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa määritellään keskeisiä lähikäsitteitä valmennukselle ja määritellään valmentavan johtamisen teoreettista viitekehystä, jotta ymmärretään tieteellisestä

näkökulmasta tutkijan tekemät valinnat sekä pystytään paikallistamaan valmentavan johtamisen sijoittuminen osaksi valmennuksen laajempaa käsitteellistä kontekstia. Kolmannessa luvussa käsitellään myös valmentavan johtamisen vaikutuksia johtajaan aiemman tutkimuksen näkökulmasta. Neljännessä luvussa tarkastellaan keskeisiä keinoja tukea valmentavaa johtamista organisaation näkökulmasta. Tarkastelu mahdollistaa organisaation valmentavalla johtajalle tuottaman tuen merkityksen ymmärtämisen.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tapausorganisaation kontekstia. Luvun perusteella lukija saa muodostettua kokonaiskuvan Vantaan kaupungin organisaatiosta, sen yleisestä toimintaympäristöstä sekä johtamisen kehittämisestä. Lisäksi luvussa esitetään ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tulosten tarkastelun pohjaksi tutkija esittää näkemyksensä siitä, miten valmentava johtaminen ilmenee ja mitä se merkitsee tapausorganisaatiolle. Tämän jälkeen käsitellään aineistosta esiin nousevat keskeiset teemat molempien tutkimuskysymysten osalta ja esitetään yhteenveto tuloksista.

Kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkimus vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Päätelmät esitetään teoreettisten ja käytännön kontribuutioiden näkökulmasta. Saatuja tutkimustuloksia verrataan teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen valmentavasta johtamisesta. Luvussa esitetään myös tutkimuksen perusteella tehdyt jatkotutkimusehdotukset.

### 3 Valmentava johtaminen

Ymmärrystä valmentavasta johtamisesta lähdetään teoreettisesti lähestymään valmennuksen käsitteen historian avulla. Lähikäsitteiden määrittelemisen ja niiden suhde tämän tutkimuksen keskeiseen teoriaan käydään läpi. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan valmennusta, valmentavan johtamisen teoreettista määrittelyä sekä aiempaa tutkimusta valmentavasta johtamisesta.

#### 3.1 Valmennuksen historia

Valmennuksen historian voidaan katsoa alkaneen, kun sana valmentaja (*coach*) tuli englannin kieleen 1500-luvulla. (Harmaja & Hellbom, 2007, 214.) Englannin kielen sanalla valmentaja (*coach*) on kaksi merkitystä. Useimmiten termi ymmärretään valmentajana, ohjaajana tai kouluttajana, urheilukontekstissa. Lisäksi *coach*-sana tarkoittaa vaunua, jota kuljetetaan lähtöpisteestä määränpäähän. Muinoin vaunu liitettiin hevosvaunuihin ja nykyään modernimpiin kuljetusmuotoihin. Tämä valmennukseen liitettävä monimerkityksisyys luo myös metaforan, joka kuvaa valmentajan roolia. Valmentaja kuvainnollisesti kuljettaa valmennettavaa vaunussa määränpäähän, joka on esimerkiksi organisaation tai yksilön kehityksen tavoitetilä. (Law, 2013, 55.)

Valmennus on alkujaan nähty mestarin ja oppipojan välisenä kehityksellisenä suhteena (Ellinger & Kim, 2014). 1850-luvulla Englannissa *coach* tarkoitti henkilöä, joka avusti opiskelijoita kokeisiin valmistautumisessa. Johtamisalan kirjallisuuteen valmennuksen tulo tapahtui 1950-luvun aikana. Alun alkaen kyseessä oli ohjaajan vastuulla ollut alaisen kehittäminen. Usein kyseessä oli johtajan ja työntekijän välinen suhde, jonka tarkoituksena nähtiin työntekijän taitojen kehittäminen. 1970-luvulla urheiluvalmennus alkoi ilmentyä johtamistilanteissa ja 1970-luvun puolivälissä valmentajan kyselevä ja tietoisuutta kehittävä rooli ilmeni ensimmäisiä kertoja Tim Gallweyn metodin myötä (Harmaja & Hellbom, 2007, 215). 1980-luvulta lähtien valmennus on ymmärretty koulutusmenetelmänä johtamiskontekstissa. (Evered & Selman, 1989, 20.)

Valmennuksen ja valmentavan esimiestyön juuret suomalaisessa kontekstissa ovat muotoutuneet 2000-luvun alkupuolella ja 2004 perustettu Suomen Coaching -yhdistys ry voidaan nähdä yhtenä osoituksena valmennuksen tulosta liiketoimintasektorille (Harmaja & Hellbom, 2007, 215).

### *Valmentamisen lähikäsitteet*

Valmennukseen liittyvien lähikäsitteiden määrittely on tarpeellista teoreettisen viitekehyksen suhteuttamiseksi osaksi laajempaa tieteellistä viitekehystä. Valmennukseen usein liitetyt käsitteet, kuten mentorointi, kouluttaminen, neuvonta, konsultointi sekä työnohjaus ovat kannustavia ja tavoitteellisia kehittämismenetelmiä, joihin sisältyy ohjauksellinen elementti yhdistettynä yksilön tai yhteisön kasvuun (Irissou, 2012; Luoma & Salojärvi, 2007). Luoma ja Salojärvi (2007, 26–27) näkevät yhteisenä piirteinä näissä ohjauksellisissa kehittämismenetelmissä pyrkimyksen ohjauksen kohteena olevan valmennettavan tietoisuuden kehittämiseen.

Mentorointi eroaa valmennuksesta ja käsittää usein yksilön tai yksilön uraan liittyvän kehityksen pitkän aikavälin. Mentorointi voidaan käsitteellisesti määritellä vähintään kahden ihmisen väliseksi sosiaalisesti toiminnaksi, jossa jaetaan kokemuksia, taitoja sekä tietämystä prosessinomaisesti. Tämän nähdään mahdollistavan esimerkiksi psykososiaalisen tai ammatillisen kehitykseen itsetietoisuuden, ymmärryksen sekä henkilökohtaisen kehityksen myötä. (Law, 2013, 54–55.)

Mentoroinnille tyypillistä on osaamisen siirto vuorovaikutusprosessissa, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Luoma & Salojärvi, 2007). Tyypillistä on, että mentori on jonkin alan asiantuntija ja selvästi kokeneempi osapuoli mentorointisuhteessa. Toisaalta mentoroinnin kautta tapahtuva tiedonjako ei useimmiten liity organisatorisiin suhteisiin, vaan mentorointia toteuttaa henkilö, jolla on tietämystä tarvittavalta aihealueelta. (Irissou, 2012, 23.)

Valmennukseen verrattuna mentorointi on henkilökohtaisempaa ja tarjoaa kehitysorientoituneemman lähtökohdan yksilön uraan liittyviin haasteisiin. Valmennuksen merkitys sen sijaan voidaan nähdä ajoittain myös lyhytaikaisena, projektikohtaisena toimintana mentoroinnin jatkuessa läpi uran. Toisaalta valmennus on mentorointiin verrattuna suorituskeskeisempää. (Law, 2013, 54–55.)

Woon (2017) tutkimuksessa valmennuksen ja mentoroinnin yhteydestä organisaatioon sitoutumiseen havaittiin, että mentorointi toimii valmennuksen sekä organisaatioon sitoutumisen välisen suhteen positiivisena välittävänä tekijänä. Työntekijän hyödyt valmennettavana (*coachee*) tai suojattina (*protégé*) ovat eroavaisia ja toisaalta molempien suhteiden ylläpito valmentajaan tai mentoriin voivat

aiheuttaa haasteita. Tämän tutkimuksen käsitteiden määrittelyn näkökulmasta Woon (2017) tutkimus osoittaa valmennuksen sekä mentoroinnin käsitteiden eriäväisyyden tieteenalalla.

Koulutuksen (*training*) ja valmennuksen eroksi nähdään se, että koulutuksessa opetetaan usein tiettyjä taitoja ja lisätään tietämystä, mutta valmennuksessa pyritään luomaan puitteita valmennettavan henkilön ajattelun tueksi oppimisen helpottamiseksi ja mahdollistamiseksi. Toisaalta kouluttaminen käsittää usein erityisiä harjoitustilaisuuksia, kun esimerkiksi johdon toteuttamaa valmennusta tapahtuu työpaikalla päivittäin. (Irissou, 2012, 21.)

Prosessikonsultaation nähdään eroavan työnohjauksesta sisällöllisen asiantuntijuuden ja liiketoiminnallisten päämäärien saavuttamisen kohdalla. Prosessikonsultaatiossa konsultti pyrkii saamaan konsultoinnin kohteena olevat asiakkaat reflektoimaan toimintaansa dialogimaisen toiminnan kautta. (Schein 1999; ks. myös Luoma & Salojärvi, 2007, 28.)

Työnohjaus nähdään avoimena ja tavoitteellisena toimintana, jonka kautta ohjattava kasvaa ja kehittyy työssä. Ajallisesti työnohjaus on pitkäkestoista ja neutraalia liittyen neuvojen antamiseen. Sen tarkoituksena ei siis koeta asiantuntija-avun antamista työn sisältöön liittyen. (Luoma & Salojärvi, 2007, 28.)

Luoma ja Salojärvi näkevät paljon yhtäläisyyksiä liikkeenjohdon valmennuksella, mentoroinnilla sekä työnohjauksella. Liikkeenjohtoon liitetty valmennus on rajatumpi ja interventioiden nähdään liittyvän vahvasti liiketoimintaan edellä. Työnohjaus rakentaa kehyksen johdon kehittymiselle ja mentorointia pidetään vapaamuotoisena kehityssuhteena kokeneemman ja kokemattomamman henkilön välillä. (Luoma & Salojärvi, 2007, 32.)

#### *Valmennuksen eri muodot*

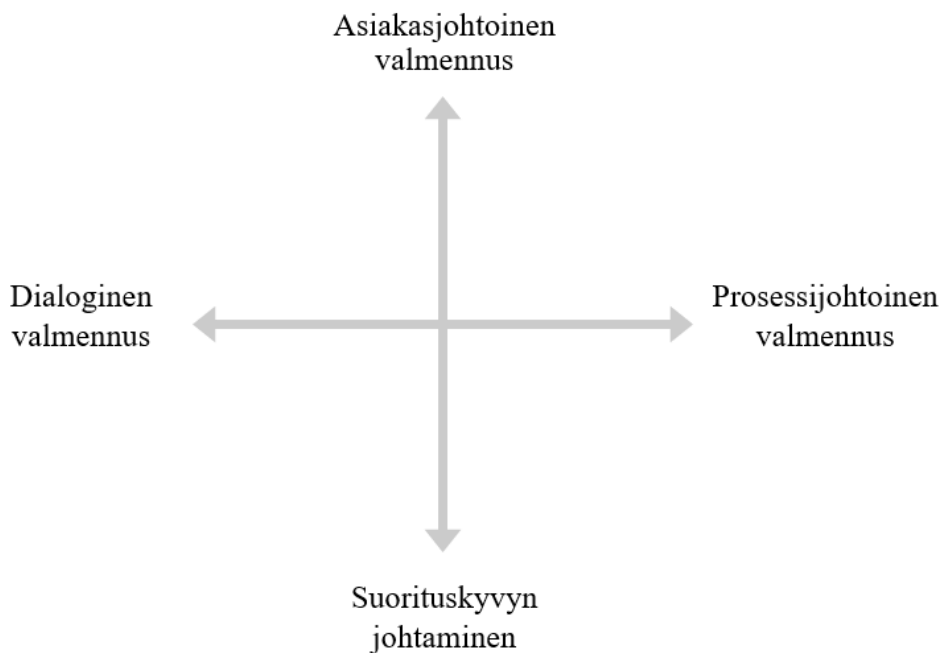
ICF määrittelee valmennuksen kumppanuuden muodostamiseksi asiakkaiden kanssa. Tämän kumppanuuden pyrkimyksenä voidaan nähdä ajatusten ja luovien prosessien herättäminen yksilön inspiroitumiseksi, jotta mahdollistetaan yksilön maksimaalinen henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaali. (International Coach Federation, 2018)

ICF:n määrittelyssä valmennuksesta käytetään käsitettä asiakas (*client*), josta voidaan tulkita ICF:n määrittelyn perustuvan pitkälti näkemykseen ulkopuolisesta valmentajasta, joka tapahtuu asiakassuhteessa valmentajan ja valmennettavan välillä.

Valmennuksen kenttä nähdään monitieteisenä sisältäen esimerkiksi neuvonnan, psykoterapian ja filosofian näkökulmia. Monitieteellisyyden vuoksi valmennuksen teoreettisuutta kohtaan on annettu kritiikkiä (Cox ym., 2014, 139), jonka vuoksi keskeistä on tarkastella valmentamisen luonnetta, osapuolia sekä valmennuskontekstia.

Myers ja Bachkirova (2018, 297) näkevät keskeisenä ymmärtää nykyistä paremmin monimuotoista valmennusprosessia. Valmennuksen käsitteellistämisen vähyys on tunnistettu ja se nähdään merkittävänä haasteena tieteenalalla. Esimerkiksi valmentajan ja valmennettavan välisen vuorovaikutuksen ympärille rakentuvat typologiat ovat kaivattuja, jotta valmennuksen luonne prosessimaisena toimintana ymmärrettäisiin.

Valmennuksen luonteen ymmärtämiseksi tarkastellaan Myersin ja Bachkirovan (2018, 310–311) empiirisen tutkimuksen pohjalta luomaa typologiaa, joka havainnollistaa erilaisia valmennustilanteita jakautuen kahteen päätekijään sekä niiden vastakohtiin. Asiakasjohtoinen valmennus (*client-led coaching*) sekä prosessijohtoinen valmennus (*process-led coaching*) pystyttiin tutkimuksessa selkeästi havaitsemaan, joten ne on nähty keskeisiksi, kun dialoginen valmennus (*dialogic coaching*) ja suorituskyvyn johtaminen (*performance management*) on nähty osittain ilmenevinä ja vastakohtaisina objekteina.



Kuvio 1. Valmennuksen typologia (Myers & Bachkirova, 2018, 310)

Asiakasjohtoisessa valmennuksessa (*client-led coaching*) korostuu vastavuoroisuus, valmennettavan huomiointi, kysymysten esittäminen sekä kohtelias lähestymistapa. Lisäksi empatia ja molemminpuolinen ymmärrys ovat tämän luonteiselle valmennukselle tyypillisiä piirteitä. (Myers & Bachkirova, 2018, 310.)

Suorituskyvyn johtaminen (*performance management*) on määritelty vastakohtaksi asiakasjohtoiselle valmennukselle ja tyypilliselle valmennuksen käsitteellistämiseksi, jossa korostuvat yksilöllisyys sekä pyrkimykset valmennettavan itseohjautuvaan kehittämiseen. Suorituskyvyn johtamista luonnehtii muodollinen, ohjaileva sekä ohjeisiin perustuva johtaminen, jossa organisaation intressin havaitaan korostuvan asiakkaan intressiä vahvemmin. (Myers & Bachkirova, 2018, 310.)

Prosessijohtoisesta valmennuksesta (*process-led coaching*) ominaisuuksiin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, valmennuksen muodollinen rakenne sekä ihmissuhdetaitojen ja -tekniikoiden käyttäminen. Prosessijohtoisessa valmennuksessa korostuu valmentajan sitoutuminen ja vastuu valmennusolosuhteiden rakentajana. (Myers & Bachkirova, 2018, 311.)

Dialoginen valmennus (*dialogic coaching*) ilmenee syvällisenä etsintänä ja keskusteluna, jossa valmentajan rooliksi muodostuu tilan antaminen sekä näkökulmien tuottaminen valmennettavalle asiakkaalle ilman merkittävää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Valmennusprosessi dialogisessa valmennuksessa ei ole aina selkeästi ilmenevä ja määriteltävissä, mutta valmentajan nähdään kuitenkin olevan osa prosessia. (Myers & Bachkirova, 2018, 311.)

Typologian luonteen ymmärtämiseksi Myers ja Bachkirova (2018, 312) huomauttavat siitä, että typologian sisältämät valmennukselliset tyypit saattavat ilmetä erilaisena samassa valmennustilanteessa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta typologia lisää ymmärrystä valmennuksen ja valmennustilanteiden moninaisesta luonteesta. Typologia tarjoaa näkökulmia esimerkiksi valmennusprosessin tavoitteisiin sekä toteutumistapoihin kontekstissaan.

Valmennuksen ymmärtämiseksi tarkastellaan kategorisointeja valmennuksen eri muotojen välillä. Hamlin (ym., 2008, 295) kategorisoivat valmennuksen (coaching) neljään eri luokkaan:

1) Valmennus (*coaching*), jonka tarkoituksena nähdään työntekijän henkilökohtaisen kehityksen, kasvun sekä tehokkuuden kasvattaminen suorituskykyä, osaamista ja taitoja kehittämällä.

2) Johdon valmennus (*executive coaching*), joka nähdään puitteita tai olosuhteita luovana tukiprosessina valmentajan sekä liikkeenjohdon tai johtoryhmän välillä. Tämän tarkoituksena on saavuttaa sekä organisaatiokohtaisia että henkilökohtaisia tavoitteita organisaation suorituskyvyn kehittämiseksi. Uusien taitojen omaksuminen nähdään keskeisenä niin yksilön kuin laajemmin organisaation johdon valmennuksen tavoitteena.

3) Liiketoimintavalmennuksen (*business coaching*) tavoitteena on tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä yhteistyöprosessin merkityksen tiedostaen. Liiketoimintavalmennuksen nähdään auttavan työntekijöitä sekä johtoa saavuttamaan henkilökohtaisia sekä liiketoimintakohtaisia tavoitteita.

4) Elämäntapavalmennus (*life coaching*) tarjoaa valmennukseen elämänlaatua sekä henkilökohtaista kehitystä tukevan näkökulman. Elämäntapavalmennuksen nähdään henkilökohtaisena valmentajan ja valmennettavan välisenä suhteena, jonka tavoitteet liittyvät valmennettavan elämään ja toteutuessaan tuottavat merkityksellisiä muutoksia valmennettavalle.

#### *Liiketoimintavalmennuksesta valmentavaan johtamiseen*

Harmaja & Hellbom (2007, 219) jäsentävät valmennuksen elämäntapavalmennukseen sekä liiketoimintavalmennukseen. He määrittelevät liiketoimintavalmennuksen eri alalajeihin esimerkiksi ammattiryhmän, organisaatiotason, valmennuksen kohteen ja valmentajan sekä valmennettavan välisen suhteen mukaan. Tämän tutkimuksen kannalta valmentajan ja valmennettavan (tai asiakkaan) välisen suhteen sekä valmentajan roolin jäsenitys on keskeinen:

- Talon sisäinen valmentaja (*inhouse coach*)
- Ulkoinen valmentaja (*external coach*)
- Valmentava johtaja (*manager as a coach*)

Hamlinin (ym., 2008, 295) jaottelua tarkastellessa havaitaan liiketoimintavalmennuksen (*business coaching*) tukevan parhaiten tämän tutkimuksen näkökulmaa valmentamisesta. Liiketoimintavalmennus voidaan nähdä sopivan tämän tutkimuksen näkökulmaan johtuen liiketoimintavalmennukselle tyypillisistä pyrkimyksistä saavuttaa valmennuksella sekä henkilökohtaisia että organisaation tavoitteita.

Teoreettisen ymmärryksen muodostamiseksi on keskeistä ymmärtää käsittehierarkia ja johtajan valmentava rooli työyhteisössä. Valmennuksesta, joka tapahtuu käsitteellisesti



liiketoimintavalmennuksen (*business coaching*) muotona, siirrytään valmentavaan johtamiseen, kun organisaatiossa työskentelevä johtaja käyttää valmentavia menetelmiä osana työtään ja käsitteellisesti hänet voidaan määritellä valmentavaksi johtajaksi (*manager as a coach*), joka harjoittaa valmentavaa johtamistyyliä (*managerial coaching*). Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että tämän tutkimuksen teoreettisessa kontekstissa valmentavaa johtamista tarkastellaan yhden organisaation sisällä toimivan johtajan näkökulmasta niin, että valmennettavat ymmärretään hänen alaisuudessaan työskentelevinä työntekijöinä. Toisaalta valmentavan johtajan näkökulmasta on huomioitava myös se, että kyseessä ei ole täysipäiväinen valmennuksen ammattilainen, vaan osana työtään valmentavia menetelmiä käyttävä johtaja.

Seuraavaksi siirrytään valmennuksen laajemmasta käsitteellisestä kontekstista tarkastelemaan valmentavaa johtamista (*managerial coaching*) pyrkien avaamaan tutkimuksen kannalta keskeisintä teoriaa ja aiempaa tutkimusta.

### 3.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen johtamismalli on verraten uusi tieteenalalla ja siitä on monenlaisia vaihtelevia määritelmiä. Valmentamisen kasvanut suosio tieteellisessä kirjallisuudessa ilmenee nykyään usein lähestymistapana, jossa korostuu valmentaminen interventiona yksilön ja organisaation näkökulmista. (Bond & Seneque, 2013, 58–59.)

Alkujaan yksilön sekä organisaation suorituskyvyn kehittäminen on nähty valmentavan johtamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena valmentamista määritellessä. (Bond & Seneque, 2013, 58–59.) Esimerkiksi Evered & Selman (1989, 16-18, 21–22) kuvaavat valmentamista välttämättömäksi osaksi tehokasta johtamista. He määrittelevät valmentavan johtamisen johtajan vuorovaikutukselliseksi keinoksi, jonka avulla luodaan yksilöitä ja ryhmiä voimaannuttava ympäristö tulosten aikaansaamiseksi. Valmentavan johtamisen määritelmässä he korostavat sekä valmentavan johtajan että valmennettavan roolia. Tässä suhteessa johtajan toiminnan jatkuvuus sekä sitoutuminen ovat keskeisiä. Johtajan rooli nähdään valmentamisen kulttuurin luoja ja asioiden mahdollistajana. Toisaalta valmentamisessa valmennettavan vastuulla on motivaatio ja sitoutuminen valmennustilannetta kohtaan. Sen sijaan tuoreemmissa määritelmissä korostuu valmentamisen

prosessimainen luonne, valmentamisen kytkeytyminen kehittymiseen ja oppimiseen ja täyden potentiaalin saavuttaminen niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Bond & Seneque, 2013, 58–59.)

Valmentava johtaminen nähdään prosessina, jossa tavoitteena on valmentaa työntekijöitä tehokkuutta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia kehittämällä tiedostaen mahdollisuudet ja käyttämällä tietoa ja erilaisia työkaluja apuna. Määritelmässä tiedostetaan, että valmentaja ei voi tietää kaikkea sitä, mitä työntekijä tarvitsee kehittyäkseen. Valmentajan rooli nähdään siis työntekijän kehityksen käynnistäjänä. Tämä kehitys on prosessimaista ja sille on ominaista jatkuvuus sekä oppimiseen opettaminen. Organisaation työntekijöiden keskinäinen toimivuus varmistetaan valmentajan tuen avulla. (Peterson & Hicks, 1996, 14.)

Valmentava johtaminen pyritään tutkimuksen valossa näkemään ideaalitulanteessa johtajan työkaluna ja johtamiskäytäntöjen muotona, joiden avulla johtaja voi omien ja organisaation intressien kautta luoda kestävästä muutosta ja parempia olosuhteita oppimiselle. (Bond & Seneque, 2013.)

Määritelmässä korostuu myös valmentajan ja valmennettavan välinen suhde ja sen merkitys työntekijän menestyksen edistäjänä (Gilley ym., 2010, 55; Gregory & Levy, 2010, 111–113). Gregory & Levy (2010, 111–113) nostavat esiin erityisesti suhteen alaisen ja työtä ohjaavan johtajan välillä. Suhteen tarkoituksena he näkevät työntekijän suorituskykyyn sekä kehitystarpeisiin keskittymisen. Lisäksi määritelmässä korostetaan, että kyseinen suhde muodostuu nimenomaisesti alaisen sekä hänelle muodollisesti nimetyn johtajan välillä. Määritelmästä suljetaan ulos mentoroivat ja liikkeenjohdolliset tai toisaalta vertaisvalmentamiseen liittyvät ulottuvuudet. Lisäksi he määrittelevät valmentamisen yhtenä osana työntekijän ja valmentajan välistä suhdetta, joka sisältää palautteenantoa ja suorituskyvyn arviointia korostaen kommunikaation merkitystä.

Valmentavan johtamisen keskiössä koetaan olevan itseohjautuvaan oppimiseen sekä pysyvään muutokseen tähtäävä yhteistyö valmentajan ja valmennettavan välillä (Bond & Seneque, 2013). Valmentava johtaminen voidaan nähdä kahdenvälisenä suhteena johtajan ja alaisen välillä, minkä tarkoituksena on työsuorituksen liitettävän tietämyksen ja taitojen kehittäminen. Valmentavan suhteen kahdenvälisyys ja vastavuoroisuus ilmenee esimerkiksi johtajan pyrkimyksinä ymmärtää työntekijän motiiveja, kiinnostuksen kohteita sekä kasvun ja kehityksen prioriteetteja. Vastapuolisesti työntekijän pyrkimyksenä on antaa oma työpanoksensa organisaatiotasojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän arvoihin, toimintaan sekä

organisaation tavoitteiden kohtaamiseen luomalla selkeitä odotuksia työntekijän työhön ja siihen liittyviin osaamisvaatimuksiin. (Batson & Yoder, 2012, 1661)

Valmennuksellisen suhteen kahdenvälisyyden lisäksi suhde on usein luonteeltaan jatkuva (London & Smither, 2002, 86). Toisaalta valmentamista ilmenee sekä muodollisesti että epämuodollisesti. Muodollisuus valmentamisessa näkyy valmennuksellisina hetkinä valmentajan ja valmennettavan välillä. Arkipäivän työssä ilmenee lisäksi epämuodollista valmentamista (Milner ym., 2018, 188.) Muodollisissa valmennustuokioissa on huomioitava kohtaamisen laatu, sillä parhaiten sen katsotaan toimivan päivittäisessä työssä tavallista tavoitekeskustelua pidempinä keskusteluina, joissa mahdollistuu ongelmiin syventyminen (Antonioni, 2000,30).

Tietämyksen ja taidon, asenteiden, uskomusten ja arvojen merkitys ovat huomionarvoisia taustatekijöitä valmentajan sekä valmennettavan välisessä vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Johtajan näkökulmasta valmentavassa johtamisessa on usein kyse valmennettavan auttamiseen kohdistetusta investoinnista, jolla tavoitellaan valmennettavan täyden potentiaalin saavuttamista. (Batson & Yoder, 2012, 1663.)

Beattie (ym., 2014) kuvailevat valmentavaa johtamista alakategorioiden avulla. Hierarkkinen valmentaminen (*hierarchical coaching*) on tyypillisesti esimiehen (*line manager*) suorittamaa, jossa interventio tapahtuu esimiehen ja hänen alaistensa välillä. Tätä muotoa pidetään laajimmin tutkittuna valmentamisen muotona. Vertaisvalmentamista (*peer coaching*) tapahtuu usein eri aloilla toimivien johtajien välillä. Ihmisten johtamiseen liitettyjen huolien jakaminen vertaisjohtajien kesken ja siitä johtuva stressin vähentyminen sekä erilaisten ammatillisten näkökulmien jakaminen ja siitä oppiminen luetaan usein vertaisvalmentamisen hyödyiksi. Tiimivalmentamisen (*team coaching*) luonne on työkontekstissa ilmetessäänkin lähellä urheiluun liitettävää valmentamista ja se nähdään haastavaksi valmentamisen ilmentymäksi, koska siinä tiimin dynamiikan johtaminen ja eri jäsenten toisiaan täydentävien roolien löytäminen ovat tärkeitä. Yhä useammille organisaatioille ajankohtainen yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa on johtanut organisaatioiden välillä tapahtuvaan valmentamiseen (*cross-organizational coaching*), jota toteutetaan esimerkiksi yhteisiä koulutusohjelmia järjestämällä. (Beattie ym., 2014, 187–191.)

Antonioni (2000, 30) määrittelee valmentamisen tarpeen ilmenevän kahdella tavalla, joista yleisempi on suorituskykyyn liittyvä valmentaminen, jossa lähtökohtaisesti pyritään johtajalähtöisesti parantamaan valmennettavan työntekijän suorituskykyä kohti tavoitetilaa. Toinen harvemmin

organisaatioissa ilmenevä valmentamisen muoto tunnistetaan tilanteessa, jossa valmennettava on jo halutulla suorituskyvyn tasolla, mutta haluaa edelleen kehittyä ja oppia uusia taitoja.

Valmentavana johtaja kohtaa työssään haasteita, jotka saattavat liittyä johtajan ja valmentajan väliseen suhteeseen. Jo olemassa olevat suhteet valmennettaviin ja toisaalta riippumattoman näkökulman puute suhteessa ulkoiseen valmentajaan voidaan nähdä aiheuttavan haasteita valmentamistyölle. Haasteeksi tunnistetaan myös vuorovaikutus erityisesti tilanteessa, jossa valmentavan johtaja itse tuottaa ratkaisun työntekijänsä ongelmaan sen sijaan, että hän antaisi työntekijän itse tuottaa ratkaisun. Myös tavoitteenasetteluun, jonka tulisi tapahtua ilman työntekijän liikaa rajoittamista, voidaan nähdä haasteellisena. Lisäksi vallankäyttö ja palautteenanto ovat keskeisiä tekijöitä, jotka liitetään valmentavan johtamisen haasteisiin. (McCarthy & Milner, 2013, 770–771.)

Valmentavan johtamisen menetelmiä tarkastellessa tieteenalalla käytetään usein Ellingerin ja Bostromin (1999) jakoa valmentamisen voimaannuttaviin ja fasilitoiviin ominaisuuksiin. Batson ja Yoder (2012) avaavat edellisten määritelmää valmentavasta johtamisesta. Valmentavan johtamisen voimaannuttavat ominaisuudet liittyvät yksilön minäpystyvyyden kehittymiseen sekä psykologiseen voimaannuttamiseen. Fasilitoivat, työntekijää helpottavat ja tukevat ominaisuudet liitetään valmentamisen välttämättömiin työkaluihin, joilla pyritään edistämään valmennusprosessia.

Valmentavan johtamisen voimaannuttavat (*empowerment*) menetelmät liittyvät roolimallina toimimiseen, haastamiseen, oppimiseen liitettyjen esteiden poistamiseen ja vastuun antamiseen. Roolimallina toimiminen on onnistuneen valmentavan johtamisen merkittävin voimaannuttavin ominaisuus, jonka yhteys valmentajan ja valmennettavan väliselle luottamukselle on suuri. Välttämättömänä koetaan valmentavan johtajan sanojen ja tekojen välinen yhteys. Työntekijää haastamalla pyritään saavuttamaan kehitystä työntekijän kyvyssä laajentaa näkökulmaansa, jonka kautta ongelmien ratkaiseminen tapahtuu tehokkaammin. Esteiden poistaminen liittyy valmentavan johtajan rooliin työntekijän oppimisen mahdollistajana. Haastaminen ja näkökulman laajentaminen on osa johtajan käytöstä, jolla tavoitellaan työntekijän ongelmienratkaisukyvyyn kehittämistä laajentamalla työntekijän näkökulmaa haasteita lähestyttäessä. Vastuun antamiseen liitetään käytännöt, joissa johtajan tulisi tukea työntekijää sekä saada työntekijä käyttämään uudenlaisia työkaluja ja taitoja muutoksen ja kasvun saavuttamiseksi. (Batson & Yoder, 2012, 1662.)

Valmentavan johtamisen fasilitoivat ominaisuudet voidaan liittää henkilöiden väliseen molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen, työsuoritukseen liittyvien odotusten selkeään määrittelyyn, tavoitteiden asetteluun, koulutukseen sekä palautteen antamiseen. Erityisesti johtajan ja alaisen välinen luottamus ja sen kehityksellinen jatkumo nähdään merkityksellisenä valmentavan johtamisen menestyksekkääksi toteuttamiseksi. (Batson & Yoder, 2012, 1661.)

Eri määritelmiä valmentavasta johtamisesta tarkastellessa huomataan erilaisia piirteitä valmentamisen tarkoituksesta sekä roolista työyhteisössä. Valmentavaan johtamiseen liittyvät tavoitteet voivat näkyä määritelmällisinä eroina riippuen siitä, missä kontekstissa johtaminen tapahtuu ja missä asemassa johtaja organisaatiossa on. Määritelmiä tarkastellessa täytyy muistaa eri aikana julkaistujen tieteellisten määritelmien sekä muiden julkaisemisajankohtana vallinneiden johtamisparadigmojen vaikutuksia tutkijoiden määritelmiin.

Lähiesimiehen työssään käyttämä valmentava johtaminen voidaan tieteenalan kirjallisuuden perusteella määritellä lähiesimiehen vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, joka on merkityksellinen työntekijän osaamisen kehittämisen mahdollistamisen väline nykyorganisaatiossa. Valmentavan johtamisen tavoitteet liittyvät usein työntekijän suorituskyvyn edistämiseen niin muodollisissa kuin epämuodollisissa kohtaamisissa työyhteisössä. Valmentavaa johtamista voidaan luonnehtia erityisesti työntekijän yksilöllisten vahvuuksien etsimiseksi, tämän tutkimuksen teoreettisessa kontekstissa kuitenkin useimmiten niin, että valmennettavan yksilöllisen kehittämisen lopullinen merkitys on edistää organisaation tavoitteita. Prosessinomaisuus sekä jatkuvuus ovat usein valmennussuhteelle tyypillisiä.

Valmentava johtaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa kahdenvälisenä vuorovaikutuksellisenä suhteena lähiesimiehen sekä työntekijän välillä. Valmentavalla johtamisella havaitaan olevan pyrkimyksiä yksilön voimaannuttamiseen ja kehittämisen mahdollistamiseen. Erityisen keskeistä on huomioida valmentavan johtamisen vuorovaikutuksellinen luonne, jotta voidaan ymmärtää valmentavan johtajan tulkintoja johtamismallin harjoittamisen koetuista vaikutuksista.

### 3.3 Valmentavat menetelmät

Valmentavan johtamisen määritelmien tarkastelemisen lisäksi tulee käsitellä johtajan sekä työntekijän väliseen kahdenväliseen suhteeseen liittyviä vuorovaikutustekniikoita, jotta voidaan ymmärtää johtamismallin konkreettisia ilmentymiä päivittäisjohtamisessa.

Gilleyn (ym, 2010, 57–58) mukaan valmentamisen edellytyksenä on vuorovaikutustekniikat, joihin liitetään palautteenanto, selkeiden tavoitteiden asettaminen, aktiivinen kuuntelu, nonverbaalit tekniikat, kysymysten esittäminen sekä hiljaisuus.

Noer (2005, 18) jakaa valmentamisen menetelmät kolmeen kategoriaan: tukevat, haastavat ja arvioivat toimet. Tukeviin toimiin kuuluu luottamuksen, kunnioituksen, ymmärryksen sekä avoimuuden ympäristön rakentamisen valmentajan ja valmennettavan välisessä suhteessa. Haastaminen liitetään valmennettavan kykyyn kohdata haasteita ja selvitä haasteista. Valmentamisen arvioiva osio sisältää tavoitteen asettamisen, analysoinnin ja mittaamisen sekä palautteenannon.

Antonionin (2000, 30) mukaan valmentavan johtamisen prosessi vaatii valmentavalta johtajalta havainnointia, analyysin ja suunnitelman tekemistä, tavoitteen asettamista, sitouttamista sekä kehittämiskohteiden tunnistamista.

Peterson ja Hicks (1996,15) korostavat valmentavan johtamisen yksilöllisyyttä valmentavan johtajan ja valmennettavan työntekijän suhteen ainutlaatuisuuden takia. He näkevät tärkeimpinä valmentamisen vuorovaikutusmenetelminä suoran palautteenannon ja työntekijöiden haastamisen tilanteissa, joissa on tarkoituksenmukaista ottaa riskejä. Esteiden ja vastoinkäymisten kohdatessa valmentajan tehtävänä on rohkaista työntekijää. Valmentavan johtajan tulisi auttaa työntekijöitä oppimaan itsestään ja saada työntekijät arvioimaan omaa toimintaansa. Toisaalta keskeisenä on myöskin valmentavan johtajan rooli oppimista mahdollistavan ympäristön luojana.

Johtajan tulisi oppia esittämään kysymyksiä, jotka saavat valmennettavat työntekijät ajattelemaan sekä refleктоimaan omaa työtään ja tavoitteitaan kasvaakseen ja tullakseen tietoisemmiksi omasta toiminnastaan. Kysymysten esittämisen tarkoitus on toisaalta myös haastaa työntekijöitä. (McCarthy & Milner, 2013, 771.)

Palautteen merkitys tavoitteenasettelulle on ominaispiirre valmentavassa johtamisessa. Useilta eri tahoilta tuleva palaute vaikuttaa työntekijän ymmärrykseen tavoitteistaan ja tämän takia olisi tärkeätä,

että johtaja havaitsee itse suoraan työssään ne kohdat, joissa hän voi avustaa työntekijää työsuorituksen kehittämiseksi. (Batson & Yoder, 2012, 1661–1662.) Palautteenannon merkitys korostuu erityisesti ajallisesta näkökulmasta tarkasteltuna, sillä valmentavan johtajan jatkuvasti antama rakentava palaute auttaa vuosittain tai kausittain suoritettavia palautekeskusteluja tehokkaammin työntekijää kehittämään omaa toimintaansa (McCarthy & Milner, 2013, 771). Keskeisenä nähdään johtajan kyky saada työntekijä refleктоimaan sekä arvioimaan itse omaa suoriutumistaan työssä. (Batson & Yoder, 2012, 1661–1662.)

### 3.4 Valmentavan johtamisen vaikutukset johtajaan

Valmentavassa johtamisessa on kyse valmentajan ja valmennettavan välisestä kahdenvälisestä suhteesta (esim. Batson & Yoder, 2012), jonka vaikutuksia on tutkittu pääsääntöisesti valmennuksen kohteena olevan (esimerkiksi työntekijä) näkökulmasta. Valmentavan johtajan ja valmennettavan välisessä suhteessa voidaan suhteen vuorovaikutuksellisen luonteen myötä olettaa olevan vaikutuksia myös valmentajalle, tässä tutkimuksessa lähiesimiehelle, ja hänen työllensä.

Batson ja Yoder (2012, 1664–1665) ovat kirjallisuuskatsauksensa pohjalta määritelleet valmentavan johtamisen mahdollisia seurauksia johtajan näkökulmasta. He nostavat esiin neljä keskeistä seurausta, joita valmentavaan johtamiseen liitetään:

- 1) Parantunut kyky delegoida
- 2) Lisääntynyt kyky tasapainottaa työtehtäviä
- 3) Tavoitteiden saavuttaminen yksikkötasolla
- 4) Ammatillinen työtyytyväisyys

(Perustuen: Boyatzis ym., 2006, Crane 2007, Kowalski & Casper 2007, Peterson & Hicks 1996.)

Boyatzis (ym., 2006, 12) ovat tutkineet psykologisesta näkökulmasta valmentamisen harjoittamisen yhteydessä ilmenevää myötätuntoa suhteessa stressiin ja johtajan vakauteen. Heidän tutkimuksensa väite liittyi valmentamisen ja siihen liittyvän myötätunnon kokemisen vaikutukseen vähentää negatiivista stressiä (*power stress*) ja sitä kautta lisätä johtajan vakautta.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa suhteessa tämän tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin, joissa ei erikseen erotella sitä, miten valmentaminen työpaikalla tapahtuu, tulee huomioida heidän määritelmänsä ''*coaching with compassion*'', joka yhdistetään muiden auttamiseen tavoitteellisissa muutosprosesseissa. Valmentamiseen ei aina liity myötätunnon kokemukset valmennuksellisen toiminnan tavoitteen ollessa esimerkiksi organisaation tarpeen täyttäminen. (Boyatzis ym., 2006, 12.)

Boyatzis (ym., 2006, 18) esittävät valmentamista yhdessä myötätunnon kanssa harjoittavien johtajien olevan vakaampia ja suoriutuvan tehokkaammin, koska myötätunnon käyttämisen nähdään stimuloivan prosesseja, jotka tasapainottavat johtajien kokemaa stressiä (*power stress*).

Viime aikoina tutkimuksissa on ilmennyt pyrkimyksiä selvittää valmentavan johtamisen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia johtajaan itseensä. Tutkimuskirjallisuus painottuu valmentamisen ja valmentavan johtajuuden tuloksiin valmennettavien sekä organisaation näkökulmasta, mutta johtajan näkökulma sekä mahdolliset negatiiviset vaikutukset eivät usein nouse esiin. Johtajien työhön liittyvät kasvavat odotukset ja johtajien roolin muutos alaisten kehittäjänä sekä tukijana, mutta toisaalta omien esimiestensä miellyttäjänä ja oman sekä yksikkönsä suorituskyvyn kehittäjänä aiheuttavat johtajalle paineita (esim. Greim, 2018), jonka tutkiminen liittyy tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen, jossa pyritään tarkastelemaan valmentavan johtamisen koettuja vaikutuksia lähiesimiesten näkökulmasta.

Valmentavan johtamisen negatiivisten vaikutusten tutkiminen on perusteltua esimerkiksi eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna, jotta valmentajan ja valmennettavan välisen suhteen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset voidaan tunnistaa ja valmistautua niiden kohtaamiseen. Negatiivisten vaikutusten tutkimuksella nähdään olevan hyötyjä, jotta voidaan päättää, milloin valmentamista käytetään, keitä valitaan valmentajiksi ja valmennettaviksi sekä miten valmennussuhteen osapuolia tuetaan prosessin aikana. Kokonaisuudessaan valmentamisen ammattimaistumista tukee tietämys rajoituksista, joita johtamismallin käyttöön liittyy. (Schermuly & Graßmann, 2018, 3.)

Greim (2018) tutkii väitöskirjassaan valmentavan johtamisen negatiivisia ja positiivisia seurauksia johtajan näkökulmasta sekä puutteita valmentavien johtajien koulutuksessa. Hän (2018, 3–4) nostaa esiin näkökulman valmentavasta johtamisesta osana johtajan moniroolista työtä. Hän näkee valmentavassa johtamisessa mahdollisen stressin aiheuttajan, mikäli monien muiden vaatimusten lisäksi johtajan oletetaan toimivan valmentavassa roolissa. Erityisesti niissä tilanteissa, joissa johtajan onnistumisen mittareihin on sidottu odotus alaisten tukemisesta, johtajalla ei ole usein muita



vaihtoehtoja kuin toimia tukevana henkilönä. Johtajan roolien epäselvyyden lisäksi koulutuksen puutteen aiheuttama roolien epäselvyys sekä burnout voivat olla valmentavan johtamisen mahdollisia negatiivisia seurauksia.

Tutkimuksessa havaittiin valmennuksellisen suhteen tuottavan positiivisia kokemuksia esimerkiksi johtajan suorituskykyyn. Valmentavalla johtamisella todettiin olevan yhteys alentuneeseen roolikonfliktien sekä burnoutin kokemuksiin. Valmentavan johtajan valmentava rooli suhteessa alaisiin on erilainen verrattessa liikkeenjohdon valmentajaan (*executive coach*) sekä mentoriin, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu tämän roolin vaikuttavan merkittävästi johtajien kokemaan stressiin moniroolisuuden tai burnoutin kautta. (Greim, 2018.)

Schermuly & Graßmann (2018) ovat kirjallisuuskatsauksessaan tarkastelleet valmentamisen vaikutuksia tutkien sen mahdollisia negatiivisia seurauksia valmentajille, asiakkaille sekä organisaatiolle. Tutkimus osoittaa valmentamisella olleen muutamia negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi psyykkiseen hyvinvointiin sekä kokemukseen oman roolinsa täyttämisestä suhteessa odotuksiin. Lisäksi vaikutukset saattavat näkyä valmentajan huolena työnsä tuloksesta. Vaikutukset eivät kuitenkaan olleet tutkimuksen mukaan voimakkaita tai merkittäviä.

Graßmann (ym., 2018) ovat havainneet tutkiessaan valmentamisen negatiivisia vaikutuksia valmentajien kokevan enemmän negatiivisia vaikutuksia tilanteissa, joissa heidän suhteensa laatu asiakkaaseen on matalammalla tasolla. Valmentajat kokivat itsensä vähemmän kyvykkäiksi, mikäli asiakkaiden tavoitteiden saavuttaminen oli alhaisella tasolla ja koetut negatiiviset vaikutukset olivat korkealla. Lisäksi negatiivisten vaikutusten määrän kasvaessa havaittiin vaikutuksia stressitasoissa ja unessa.

Valmentajien kokemiin negatiiviisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi avoimella keskustelulla sekä valmentajien paremmalla tietoisuudella mahdollisista negatiivisista vaikutuksista. Asiakassuhteen laadun parantaminen ja asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseen keskittymällä voidaan myös vaikuttaa valmentajan negatiiviisiin kokemuksiin työssään. (Graßmann ym., 2018, 16.)

Schermuly & Graßmannin (2018) sekä Graßmannin (ym., 2018) tutkimusten tuloksia tarkastellessa tulee muistaa, että tutkimuslähtökohdat ovat Greimin (2018) kanssa erilaiset, koska kaksi ensimmäistä tutkimusta ovat keskittyneet organisaation ulkopuolisen ammattivalmentajan suorittamaan valmennukselliseen interventioon, joka luonteeltaan eroaa organisaation sisäisen

valmentavan johtajan (*manager as coach, managerial coach*) osana johtamistyötään käyttämää valmentamista.

Lähiesimiehen näkökulmasta tulee huomioida ammattivalmentajien työn erilaisuus esimerkiksi työn luonteen itsenäisyyden takia (Graßmann ym., 2018, 2). Yhteenvedona voidaan todeta, että valmentavaan johtamiseen liitetään pääsääntöisesti positiivisia vaikutuksia esimerkiksi parantuneen delegoinnin, työn tasapainottamisen sekä tehokkuuden näkökulmasta, mutta myös mahdollisia valmentavan johtajan kokemaan stressiin liittyviä negatiivisia vaikutuksia.

## 4 Organisaation keinot tukea valmentavaa johtajaa

Seuraavaksi tarkastellaan organisaation valmentaville johtajille valmentamiseen tarjoamaa tukea, jotta voidaan muodostaa käsitys tuen merkityksestä, ominaisuuksista sekä tuen yhteyksistä lähiesimiehen työssään harjoittamaan valmentavaan johtamiseen. Tarkastelu tapahtuu tuen merkityksen, tuen muotojen sekä mahdollisten seurausten näkökulmasta.

Valmentavaa johtamista harjoittavat johtajat kokevat usein organisaation taholta jatkuvaa tuen tarvetta oman toimintansa ja taitojensa kehittämiseksi. (Smith, 2018, 16.) Lisäksi organisaation antaman tuen merkityksen taustalla ovat usein pyrkimykset auttaa johtajia kohtaamaan organisaatiota koskeva muutos (Grant, 2010, 62).

Organisaation rooli valmentavien johtajien tukijana tulisi ilmetä erityisesti oppimisen kulttuurin luojana ja valmentavien johtajien kouluttajana. Keskeisenä nähdään valmentavaan johtamiseen liitettyjen uskomusten muuttaminen erityisesti tilanteissa, joissa johtajat pelkäävät voimaannuttaa työntekijöitään esimerkiksi oman asemansa heikentymisen pelossa. Organisaation valmentavaan johtamiseen tarjoamat tukitoimet ja niiden merkitys voidaan nähdä suurena etenkin valmentavan johtajan ja työntekijän välisen suhteen luottamuksen sekä sitoutumisen edistäjänä. (Ladyshevsky, 2010, 301.)

Valmentaville johtajille tarjotun tuen haasteellisuus voi ilmetä käytännössä tilanteissa, joissa opittujen taitojen omaksuminen ei onnistu ja työssä siirrytään takaisin kontrolliin perustuviin johtamisen menetelmiin. Tämän takia investoinnit johtajien valmennustaitojen kehittämiseen ja valmennuksellisuuden juurruttamiseen organisaatiossa ovat merkityksellisiä. (Grant & Hartley, 2013, 102–103.)

Tutkimustietoa johtajien valmennustaidoista ei ole tarpeeksi ja epäselvää onkin se, miten valmiita johtajat ovat käyttämään valmennuksellisia keinoja johtamisensa osana. Tutkimus johtajien valmiudesta valmentavan otteen käyttöön on vielä vähäistä. (Milner ym., 2018, 190.)

Milner (ym, 2018, 196) näkevät, että valmentavaa johtamista ja -kulttuuria tukee ylemmältä taholta suunnattu valmennuksellisuutta ilmenevä tapa johtaa. Valmentavan johtajan tulee siis havaita valmennuksellista toimintaa, josta hän voi ottaa mallia.

HR-tiimin rooli talon sisäisenä asiantuntijana koulutusohjelmien ja tuen järjestämisessä nähdään haastavana, koska johtajien sitouttamisen ja hyvien viestintätaitojen lisäksi heillä tulisi olla ymmärrys johtajien työssään kohtaamista erityislaatuista ongelmista (Grant & Hartley, 2013, 109). HR-ammattilaisten mahdollisuudet juurruttaa valmennustaitoja osaksi valmentavan johtajan työtä nähdään kuitenkin mahdollisena, mikäli koulutussisällöissä otetaan huomioon käytännönläheisyys tavalla, joka linkittyy selvästi teoriaan. Keskeistä taitojen juurruttamisen prosessissa on organisaation arvojen, tavoitteiden sekä kielen huomioiminen koulutusohjelmissa. Tuki voidaan kanavoida esimerkiksi workshopin muodossa, minkä jälkeen seuraavien viikkojen aikana johtajille järjestetään valmennuksellisia tilaisuuksia ja vertaisvalmennusta, jonka avulla valmentavat johtajat prosessoivat workshopissa oppimaansa työhön liittyviä ongelmia yhdessä ratkaisemalla ja toisilleen opettamalla. (Grant & Hartley, 2013, 103–104.)

Valmentavien johtajien koulutukseen voi useasti liittyä samanlaiset ohjelmat kuin kokopäiväisinä valmentajina työskentelevillä ilman, että koulutuksia on sovellettu johtajille. Tutkijoiden kesken on ristiriitaa erilaisten valmennuksellisten mallien tai viitekehysten hyödyistä. Kritiikki kohdistuu mallien mekaanisiin piirteisiin, vaikka aloittelevat johtajat voivatkin kokea mallit hyvänä viitekehystenä työlleen. (McCarthy & Ahrens, 2011, 9–10.) Valmentamiseen liittyvien koulutusohjelmien mekaanisuus ei sovellu Grantin (2017, 37) mukaan korkean epävarmuuden ja muutosnopeuden aikaan, jota organisaatiot nykypäivänä usein kohtaavat.

Koulutuksista vastaavien ammattilaisten vaatimukset liittyvät koulutuksen toimeenpanon onnistumiseen ja erilaisten valmennuksellisten lähestymistapojen todellisten heikkouksien tunnistamiseen. Joustamattomuus, liika tekninen ammattikieli, valmennuskielen ja organisaatiossa käytettävän kielen ristiriidat sekä pakollinen osallistuminen ovat tekijöitä, jotka ovat Grantin (2017, 45) mukaan karsittava pois nykyaikaisista valmennukseen liittyvistä koulutuksista.

Yleissisältöisten koulutusten rooli nähdään positiivisen ilmapiirin ylläpitäjänä, mutta havaintojen perusteella koulutukset tulisi räätälöidä johtamiskontekstiin sen sijaan, että järjestettäisiin yleisiä koulutuksia valmennuksesta. Keskeisinä kehityksellisinä lähestymistapoina organisaation antaman tuen näkökulmasta nähdään valmentamisen merkityksen avaaminen johtajille, koulutusten monimuotoisuus, valmentavan johtamisen käytäntöjen ajoittaminen työssä sekä valmennuksellisten taitojen kehittäminen yksilöllisesti. (Milner ym., 2018, 188–189.)

Organisaation esimerkiksi koulutusten muodossa tarjoaman tuen suunnittelussa tulisi huomioida valmentavan johtamisen käytännön toteutumisen eri muodot. Muodollisten valmennustilaisuuksien lisäksi valmentamista tapahtuu paljon epämuodollisissa päivittäin työpaikalla ilmenevissä kohtaamisissa. Epämuodollisten valmennuksellisten tilanteiden huomiointi on merkityksellinen osa johtajan valmentamista. (Grant & Hartley, 2013, 105.)

Toimivia valmennuksellisia malleja luonnehtii Grantin (2017, 45) mukaan helppo lähestyttävyyys ja yksikertaisuus, jotta mallit ovat helposti opittavia ja ymmärrettäviä. Käytännönläheinen kieli ja suora lähestymistapa ovat tarpeellisia työkaluja ohjelman toimivuuden näkökulmasta. Haasteena todetaan olevan tieteellisesti perustellun tiedon ja käytännön tasapainottaminen.

Johtajien kannustaminen valmennuksellisen menetelmien persoonalliseen käyttöön saattaa olla kannattavaa, jotta ilmaisu on luonnollista sekä omin sanoin tapahtuvaa eikä ulkoa opittua ammattikieltä. Käytännön keinona organisaation johtamisen tukemiseksi voidaan käyttää esimerkiksi viikoittaisia innostavia sähköpostiviestejä, joiden avulla muistutetaan ja palautetaan mieleen valmennusmenetelmiin liittyviä asioita sekä pyritään saada johtajat käyttämään valmennuksellista otetta päivittäisessä työssään. (Grant & Hartley, 2013, 105, 110.)

Koulutusohjelmien sisäisen brändin luominen ja koulutuksen merkityksellisyyden avaaminen ovat avaintekijöitä koulutuksen suosiolle ja valmennustaitojen kehitykselle. Vapaaehtoisuuteen perustuva osallistuminen etenkin koulutusohjelman alkuvaiheissa johtaa todennäköisemmin positiivisen mielikuvan muodostumiseen, jonka kautta koulutukseen saadaan lisää osallistujia. (Grant & Hartley, 2013, 107.)

Jatkuva palaute valmennuksellisen koulutusprosessin aikana on tärkeää henkilölle, joka haluaa kehittyä hyväksi valmentavaksi johtajaksi. Valmentavan johtamisen kehittymiseksi johtajien vertaistuki sekä yhteistyö ovat hyödyllisiä, koska ne mahdollistavat johtamiskontekstiin sopivien erityisten tarpeiden tehokkaamman huomioinnin. Lisäksi organisaation sekä vertaisten antaman jatkuvan tuen merkitys valmentavan johtajan kompetenssin kehittymiselle on tunnistettu. (Milner ym., 2018, 196.)

Valmentavien johtajien koulutuksissa tulisi tehdä selväksi hyödyt, joita työssä harjoitettavilla valmennuksellisilla vuorovaikutusmenetelmillä voidaan saavuttaa. Valmennuksen ja valmentajan roolin mahdollisesti mukanaan tuomat haasteet sekä strategiat niistä selviämiseen ovat ydintekijöitä, joita organisaation tarjoamissa koulutuksissa tulisi huomioida. (Milner ym., 2018, 196.)

Tunneällyn ja luottamuksen lisäksi koulutusten avulla pyritään saamaan valmentavat johtajat ymmärtämään arvojen rooli työntekijöiden inspiroijana ja motivoivana tekijänä. Koulutuksia suunniteltaessa täytyy huomioida myös, että johtajan rooli saattaa valmentavan johtamisen myötä muuttua merkittävästi. (Ladyshevsky, 2010, 303.)

Organisaation valmentaville johtajille tuottaman tuen myötä heidän ymmärrys valmentavien taitojen käytöstä osana työtään kasvaa, ja he ovat valmiimpia kohtaamaan haasteita valmentajan roolissaan. (McCarthy & Ahrens, 2011, 12). Johtajien saama tuki voi aikaansaada vaikutuksia esimerkiksi johtajan kyvyssä ottaa työntekijät yksilöllisesti huomioon. Johtajien saaman tuen myötä johtamiskäytännöt ja sosiaaliset taidot voivat kehittyä johtajan omaksumien tehokkaampien johtamistyökalujen ansiosta. (Anthony, 2017, 936.)

Organisaation tehtävä on rohkaista johtajia käyttämään sekä omaksumaan aiempaa enemmän valmennuksellisia käytäntöjä osaksi päivittäisjohtamisessa ilmenevää valmentamista. Parhaimmassa tapauksessa organisaatio pystyy luomaan hyvät olosuhteet valmentavan johtajan ja työntekijän väliselle suhteelle parantaen sitoutumista, oppimista sekä työntekijän suoriutumista työssä. (Ladyshevsky, 2010, 303.)

Yksilöllisen huomioon ottamisen positiiviset seuraukset näkyvät johdettavien parantuneessa kyvyssä omaksua tietoa. Lisäksi johtajan kyky huomioida yksilöt paremmin voi olla yhteydessä johtamistyyliin, jossa ilmenee vähemmän kontrollia ja enemmän valtuuttamista. Johtajien saaman tuen myötä heidän työntekijöilleen tuottama yksilöllinen tuki voi mahdollisesti luoda positiivista ja tehokasta työympäristöä. (Anthony, 2017, 936.)

Tuen ja hyödynnettävän koulutuksen merkitys korostuu taloudellisista näkökulmasta tarkasteltuna, sillä organisaation taloudellisen menestyksen kannalta olisi optimaalista, mikäli valmentamista tukevan kulttuurin lisäksi johtajat pystyisivät paremmin käyttämään valmentavia taitoja osana työtään ja investoidut varat voisivat palautua takaisin organisaatiolle. (McCarthy & Ahrens, 2011, 12.)

Vaatimukset koulutusohjelmille ovat kasvaneet. Nykypäivänä on tarpeellista panostaa suorituskyvyn kehittämisen lisäksi työntekijöiden ja organisaatioiden hyvinvointiin kestäväillä tavoilla (Grant, 2017, 37). Yhteenvetona kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa organisaation valmentavaan johtamiseen tarjoaman tuen merkityksen ilmenevän erityisesti valmentavien taitojen käytössä, asenteissa sekä valmentavan kulttuurin luomisessa. Organisaation tuottaman tuen yksilöllisyyden ja räätälöinnin merkitys on tiedostettu. Johtajien saama tuki työlleen voidaan nähdä edellytyksenä valmentavan

johtamisen toteutumiselle. Tuessa tulisi huomioida valmentavan johtamisen erityispiirteet, kuten esimerkiksi monipuoliset muodolliset ja epämuodolliset kohtaamiset, ammattikieli sekä valmentavan johtamisen myötä mahdollisesti johtajan roolissa ilmenevät muutokset.

## 5 Valmentava johtaminen Vantaan kaupungin organisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Aluksi havainnollistetaan Vantaan kaupungin näkökulmasta organisaation toimintaa ja tämän jälkeen tarkastellaan tutkijan keräämää empiiristä haastatteluaineistoa, joka jaotellaan tutkimustehtävien mukaisesti omiin alaluikuihinsa, jotta tulokset voidaan esittää ja analysoida systemaattisesti. Lisäksi tarkastellaan Vantaan kaupungin lähiesimiesten ymmärrystä valmentavasta johtamisesta. Tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, mitä valmentaminen Vantaalla tarkoittaa, jotta voidaan ymmärtää tutkimuksen teorian ilmeneminen tapauksessa. Tällä luodaan pohjaa tarkastelulle liittyen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten lähiesimiehet kokevat valmentavan johtamisen vaikuttavan johtamistyöhönsä? Tämän jälkeen tarkastellaan tuloksia liittyen toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisen valmentavan johtamisen tuen Vantaan kaupungin lähiesimiehet kokevat keskeiseksi organisaation taholta? Lopuksi kootaan yhteen keskeisiä tutkimustuloksia selkeän kokonaiskuvan muodostamiseksi.

### 5.1 Tapaus – Vantaan kaupunki

Tutkimuksen empiirisen aineiston ymmärtämiseksi tarkastellaan seuraavaksi Vantaan kaupungin toimintaa arviointikertomuksen, strategian sekä henkilöstökertomuksen näkökulmasta. Tarkastelulla pyritään avaamaan valmentavan johtamisen merkitystä tapauksen kohdalla sekä taustoja, jotka vaikuttavat lähiesimiesten työhön päivittäin.

Vantaan kaupungin arviointikertomus (2017) antaa objektiivisen näkökulman henkilöstöstä ja organisaation johtamisesta. Arviointikertomuksesta havaitaan Vantaan kaupungille asetettujen strategisten tavoitteiden osalta kehitettävää henkilöstön sairauspoissaolojen määrän vähentämisessä sekä koettujen vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä. Painopistealueen ”Muutosta toteutetaan johtamisen kautta” -mittareista kaksi jäivät tavoitteista vuonna 2017. Henkilöstöstä 35,2% on kokenut huonot vaikutusmahdollisuudet muutoksiin Kunta10 -mittarin tavoitteen ollessa 28%. Toisaalta sairauspoissaolojen toteuma 4,52% on korkeampi kuin tavoite 3,52%. Tuoreen vuoden 2018 henkilöstökertomuksen luvuissa 40% henkilöstöstä on kokenut, että muutoksiin ei ole vaikutusmahdollisuutta.



Vantaan kaupungissa valmentava johtaminen merkitsee autoritäärisen johtamiskulttuurin sijasta arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista valmentavaa johtamista, jonka avulla esimies luo edellytyksiä ja tukea työntekijälle. Vantaalla tiedostetaan esimiehen kehittymisen merkitys valmentavan kulttuurin luojana. Esimiehen rooliksi koetaan suunnan näyttäminen, palautteen sekä tuen antaminen ja toisaalta tavoitteiden asettaminen. Valmentamista hyödynnetään konkreettisesti GROW-mallilla, Pilari-mallilla sekä Rubicon-mallilla. (Vantaan kaupungin Intranet 20.2.2019.)

Kaupungistumiskehityksen ja kasvavan Helsingin seudun merkitys Vantaan kaupungin elinkeinorakenteeseen ja työvoiman liikkuvuuteen on suuri. Väestön kasvu on suurta (2,2% vuonna 2016) ja suuri osa uudesta väestöstä on vieraskielistä, josta kertoo myös Suomen suurin vieraskielisen väestön osuus (16,6%) koko väestöstä vuonna 2016. Vantaan kaupunki arvioi väestönkehityksen ennakkoinnin haastavaksi ja tiedostaa muutosmahdollisuudet muuttoliikkeessä sekä sen rakenteessa. (Valtuustokauden strategia 2018-2021.)

Yritystoiminnan kehitys heijastelee hyvää taloudellista tilannetta Vantaalla, mistä kertoo yritysten yhteenlasketun liikevaihdon kasvu 2010-luvulla. Kasvun nähdään tulleen pitkälti rakennus- sekä hallinto- ja tukipalveluiden sektorilla. Lisäksi työttömyyden lasku osoittaa positiivista kehitystä, vaikka rakennetyöttömyyden vaikutus tulee huomioida esimerkiksi nuorten työllistymiseen. Tutkimuskohteen taloudellista kontekstia taustoittaa 2012 vuodesta eteenpäin toimeenpantu talous- ja velkaohjelma, joka nähdään velkaantumiskehityksen kääntäjänä. Palvelutuotannon turvaamisen näkökulmasta infrastruktuuriin kohdistuneet investoinnit ovat olleet merkittävässä roolissa. (Valtuustokauden strategia 2018-2021.)

Tutkimukseen keskeisesti liittyvä osa valtuustokauden strategiasta on painopistealue: ”Johdamme uudistuen ja osallistuen”, jonka tarkoituksena on uudistaa johtamista muutoksissa sekä vahvistaa henkilöstön voimavaroja. Sote- ja maakuntauudistuksen mahdollisesti aiheuttamien muutosten lisäksi lainsäädännölliset, digitalisaation ja tekoälyn tuomat muutokset nähdään keskeisinä. Asiakasodotuksien muuttuminen ja tuottavuuden sekä vaikuttavuuden kehittäminen nähdään myös leimaavan muutosta Vantaan kaupungissa. (Valtuustokauden strategia 2018-2021.)

Henkilöstön näkökulmasta muutoksesta kertoo strategiakauden 2018-2021 aikana vaihtuvuus, joka on arviolta noin 2600 työntekijää. Tämän vaihtuvuuden mahdollinen vaikutus henkilöstösuunnittelulle on tunnistettu. Valtuustokauden strategiassa muutoksen ratkaisuna nähdään oikeudenmukainen johtaminen, osallistaminen sekä viestintä. Strategia näkee vaikuttamiseen

keinoiksi työntekijöiden tietoisuuden lisäämisen uudistuvista työtehtävistä ja osaamisen kehittämisen. Johtaminen nähdään valmentavan johtamisen ja valmentavan suorituksen ympärille rakentuvana toimintana, jolla pyritään hyödyntämään työntekijöiden potentiaali. Keskeiseksi nousee myös työntekijän kyky johtaa itseään sekä kehittää osaamistaan ja hyvinvointiaan. Esimiehen rooli työntekijän kehityksen edellytyksen luojana tunnustetaan. Kokeilukulttuurin ja työntekijöiden osallistamisen merkitys kehittämisessä nähdään keskeisenä tavoitteena strategiassa. (Valtuustokauden strategia 2018-2021.)

Vuoden 2018 lopussa mitattu henkilöstömäärä Vantaan kaupungin palveluksessa oli 10 829. Suurinta henkilöstömäärän kasvu oli sosiaali- ja terveyshuollon toimialalla. Henkilöstöstä 80% on naisia ja 20% miehiä suurimman ikäluokan ollessa 40-44 –vuotiaat. (Henkilöstökertomus 2018.)

Vantaan kaupungin johtamisen kehittämisen toimintatapana on vuonna 2017 kokeiltu tulosaluejohtajille valmennuksellisten elementtien tuontia perehdytykseen coaching-prosessin avulla. Vantaalla on koettu perehdytysvalmennuksen tukevan johtamiseen liittyviä toimintatapoja, jotka liittyvät keskeisesti henkilöstökeskuksen tavoitteeseen kehittää henkilöstön itsensä johtamisen taitoja sekä valmentavaa johtamista. (Henkilöstökertomus 2017.)

Vantaan kaupungin organisaatiokulttuuriin sekä strategiseen toimintatapaan pyritään johdattelemaan itseopiskeltavalla verkkovalmennuksella, joka on kehitetty aktiivisen perehdytyksen tueksi. Lisäksi Vantaalla varmistetaan henkilöstön osaaminen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmilla, joiden avulla kaupunkitason strategiaan pyritään vastaamaan. Lisäksi kaupunki tukee henkilöstön oma-aloitteista kouluttautumista, mikäli koulutus on työntekijän tulos- ja kehityskeskustelujen perusteella tehdyn kehityssuunnitelman mukaista. (Henkilöstökertomus 2017.)

Henkilöstön osaamisen johtamista tukee Osuma-työkalu, jonka avulla pyritään hallinnoimaan koulutukseen liittyviä asioita sekä seuraamaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työssä tapahtuva oppiminen koetaan keskeiseksi ja järjestetyt koulutukset nähdään osaksi oppimiskokonaisuutta. Myös mentorointi, coachaus ja kehittämisspäivät kuuluvat organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiin toimintatapoihin. (Henkilöstökertomus 2017.)

Johtamisen kehittämistä tapahtuu Vantaan kaupungissa eri johtamisen tasoilla. Strategian merkitys johtamiselle koetaan keskeiseksi ja kehittämistä tapahtuu esimiesvalmennusportaiden periaatteilla, mikä on Vantaan kaupungin konsepti johtamiseen liittyvän osaamisen kehittämiseen. Vantaan konsepti sisältää Esimiehenä Vantaalla -valmennusohjelman, Strategisen johtamisvalmennuksen,

LAT-lähiesimiestyön ammattitutkinnon sekä JET-johtamisen erikoisammattitutkinnon. Lisäksi valmennus- ja verkostopäivät ylimmälle johdolle ja Johtamistarjottimen valmennukset kuuluvat toimintatapoihin. (Henkilöstökertomus 2017.)

Uusille esimiehille suunnattu Esimiehenä Vantaalla -valmennus on uudistettu vastaamaan valmentavan suorituksen johtamisen periaatteita. Valmentavan johtamisen kehittäminen on ollut painopisteenä johtamiseen liittyvässä kehitystyössä, josta kertoo Valmentava suorituksen johtaminen -valmennus sekä esimiesten ryhmäcoaching, joiden nähdään kehittävän johtajien coaching-taitoja, valmentavan johtamisen perusteita sekä oppimisen integrointia arjen johtamiseen. (Henkilöstökertomus 2017.) Ryhmäcoaching -malleja johtamistaitojen kehittämiseksi on Vantaan kaupungissa jatkettu myös vuonna 2018 hyvän palautteen vuoksi (Henkilöstökertomus 2018).

## 5.2 Valmentava johtaminen Vantaan kaupungin lähiesimiesten kokemana

Vantaan organisaation strategiassa puhutaan valmentavasta suorituksesta sekä valmentavasta johtamisesta. Vantaan kaupungin organisaatiossa voidaan nähdä tapahtuvan valmennusta monella eri organisaation tasolla. Lähiesimiesten haastatteluista käy ilmi esimerkiksi oman esimiehen ja toimialajohdon käyttävän valmennusta osana omaa työtään. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin tasoon, jossa organisaation lähiesimies ja hänen toimintansa kehittäminen on keskiössä.

Lähiesimiesten puhuessa valmennuksesta havaitaan coaching-sanan ja coaching-koulutuksen korostuminen aineistossa. Teorian näkökulmasta nämä voidaan rinnastaa valmentavaan johtamiseen. Vantaan kaupungissa lähiesimies kohtaa työntekijän arjessa, ja aineiston perusteella lähiesimies on saanut coaching-koulutuksessa työkaluja, joiden avulla mahdollistetaan päivittäisten valmentavien menetelmien käyttö. Aineistosta havaitaan, että valmentaminen tapahtuu muun työn ohessa.

Käytännössä valmentava johtaminen on ikään kuin tyyli johtaa työntekijöitä, mutta toisaalta sen ei koeta sopivan kaikkeen johtamiseen. Lähiesimiehet ovat voineet kokea esimerkiksi lakimuutoksen tai organisaation ylemmältä taholta tulevan toimintaa ohjaavan säännön vaikuttavan valmentavan johtamisen käyttöön osana päivittäistä johtamistyötä. Valmentavien vuorovaikutustekniikoiden sopivuutta kyseenalaistetaan niissä tilanteissa, joissa työyhteisön turvallisuuteen liittyvät elementit ovat uhattuina.

Valmentavan johtamisen ymmärrys Vantaan kaupungissa ilmentyy työyhteisössä lähiesimiesten mukaan pitkälti dialogisuutena, joka näkyy työntekijän ja lähiesimiehen päivittäisessä kohtaamisessa. Dialogisuuden havaitaan merkitsevän Vantaalla keskusteluun pyrkivää kulttuuria, jossa tavoitteena on osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon.

Suhteessa teoreettiseen näkökulmaan ja esimerkiksi Gilley'n (ym., 2010, 57–58) määritelmään valmentamisen vuorovaikutuskeinoista havaitaan kysymysten esittämisen korostuvan tapausorganisaation valmentavana vuorovaikutusmenetelmänä. Useat lähiesimiehet korostavat haastattelussa valmiiden vastausten antamisesta pidättäytymistä. Lisäksi aineistosta voidaan havaita Vantaalla haastamiseen liittyviä elementtejä, jota ilmentävät vastuun antaminen ja siihen liittyvä työtehtävien delegointi esimerkiksi johtoryhmälle tai työntekijälle.

### 5.3 Valmentavan johtamisen koetut vaikutukset lähiesimiehen työhön

Haastatteluaineistosta nostetaan esiin seitsemän teemaa, jotka tutkija havaitsi keskeisimmiksi tutkimustehtävän kannalta valmentavan johtamisen ilmiön selittämiseksi ja ymmärtämiseksi tapausorganisaatiossa. Taulukko 1 järjestää teemat esiintyvyyden perusteella. Seuraavaksi käsitellään jokaista teemaa aineistosta selkeän kuvan muodostamiseksi.

Taulukko 1 Valmentavan johtamisen koettujen vaikutusten teemoittelu

Teema	Mainitsijat
Osaamisen kehittyminen	7
Vastuu	7
Ideat	6
Luottamus	5
Kuormittavuus	4
Vapauttavuus	3
Palkitsevuus	3

### *Osaamisen kehittyminen*

Haastatteluaineistosta nousee esiin monia kokemuksia lähiesimiehen oman osaamisen kehittymiseen liittyen. Valmentavan johtamisen tulon ja valmentavien menetelmien käytön myötä erityisesti lähiesimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät taidot koetaan kehittyneen.

Valmentavan johtamisen kerrotaan antaneen lähiesimiehelle työkaluja ja välineitä, joiden avulla hän voi kohdata työntekijän sekä kehittää työntekijää:

*''Et se valmentava johtaminen on antanut mulle vaan työkaluja johtamiseen ylipäätään siihen tavallaan työntekijöiden tietotaidon kehittymiseen, tiedon jakamiseen.''* H4.4.1

*'' Että se on antanu mulle niinku enemmän välineitä. ''* H7.4.1

Valmentavien menetelmien tuottama hyöty näkyy esimerkiksi haasteellisiksi koetuissa tilanteissa työntekijöiden tai asiakkaan kanssa. Valmentavan johtamisen menetelmät tarjoavat lähiesimiehelle keinoja tiedostaa työpaikalla meneillään oleva tilanne, jolloin kyky reagoida tilanteeseen rakentavasti voi olla parempi. Alla oleva lainaus ilmentää valmentavan johtamisen vaikutuksia johtajan osaamiselle ja vuorovaikutustilanteille:

*''Et tähän tulee joku ja sil on se haaste ja et mä muistan siin vaihees jotenki niinku vähä ikään kuin psyykkisesti perääntyä taakse ja antaa sen tilan sille ihmiselle löytää se ite.''*  
H6.3.1

Valmentavien menetelmien vaikutus lähiesimiehen osaamiseen koetaan toisaalta myös näkyvän kysymysten esittämisessä, joka on lähiesimiesten mukaan vahvistunut:

*''Se kysymisen taito, jotenki se, että et niiden avointen kysymysten esittäminen ja ja ja se, että et niinku täs just mist mä sanoin et et se mikä on vahvistunu on se, et mul ei tarvi enää olla niit valmiita vastauksia.''* H2.6.1

Kysymysten esittämisen ja kuuntelun tarkoituksena tulkitaan olevan vaikutusta vastausten antamiseen vuorovaikutustilanteessa. Keskeisenä osaamisena Vantaan kaupungin lähiesimiehien haastatteluista nousee esiin mainintoja siitä, että valmiita vastauksia ja ratkaisuja ei anneta työntekijälle välittömästi:

*''Et multa ei tuukaan välttämättä siinä semmosen keskustelutilantees vuorovaikutustilanteessa ikään ku ohjetta vaan se on enemmän sitä semmosta niinku, että että yrittää kaivella siitä ihmisestä itsestään niitä vastauksia.''* H7.3.1

*''Vähä niinku että hold your horses, että et mä en mee sanomaan vaikka mä tietäisinkin niin semmosta niinkun maltti,malattia varmaankin niihin kohtaamistilanteisiin.''* H12.3.1

Lisäksi lähiesimiehen rooli vuorovaikutustilanteissa näkyy kysymysten esittämisen lisäksi kuuntelun lisääntymisenä:

*''Kyllä mä koen et oon oppinu ennen kaikkea kuuntelemaan, ja olemaan itse ihan oikeesti hiljaa ja ymmärtämään se et jollakin toisella se puheen tuottaminen ja ylipäättään se niinkun, me ollaan erilaisia ihmisiä temperamentilta.''* H4.4.1

*''Etten mä lähe siihen tietkö liikaa, et odotan sitä, tai annan aikaa, että se löytyy siit henkilöstä itsestään.''* H6.3.1

*''No just ehkä sitä että, että mä niinku kuuntelen, aina olen kuunnellut, mutta ehkä kuuntelen pidempään.''* H7.6.1

Vaikutuksia on havaittu myös omaan työhön liittyvässä itsereflektiossa, jonka avulla lähiesimies käsittelee työssä vastaantulevia keskeisiä asioita:

*''Sitte tota tietysti niinku tosiaan niin useasti siin saa itelleen tosi paljon, myös sitä semmost tietoo et, et mihin asioihin pitäis kiinnittää huomioo tai mitä pitäis kehittää. ''* H1.5.1

Aineistosta ilmenee, että valmentavalla johtamisella voi olla vaikutusta lähiesimiehen osaamiseen ja erityisesti vuorovaikutustaitoihin liittyvään osaamiseen. Valmentavien menetelmien myötä koetut vaikutukset omaan työhön näkyvät dialogisuudessa, jonka haastateltavat nostavat esiin vuorovaikutustaitojen ja osaamisen kehittymisen yhteydessä. Eri yksiköissä koetaan keskustelun lisääntyneen valmentavan johtamisen myötä:

*''Et sitten ku me, me joudutaan paljon käymään sitä keskustelua ja he on niinku huomannu sen et mä kuuntelen ja he puhuu ja kyl he kysyy mun mielipidettä ja sanoo*

*mielipiteen ja yhdessä me käydään semmosta hyvää dialogia, nii semmoset tavallaan päivittäiset ihan tommoset niin sanotut käytäväkeskustelutkin on lisääntynyt.” H4.4.1*

#### *Vastuu*

Valmentavan johtamisen vaikutukset näkyvät Vantaan kaupungin lähiesimiesten kokemuksissa vastuusta, jonka koetaan muuttuneen valmentavan työtteen myötä. Näiden muutosten voidaan nähdä vaikuttaneen keskeisimmin esimiehen päätöksentekoon sekä työtehtävien delegointiin. Näiden vaikutusten on koettu olevan lähiesimiehen työtä edistäviä ja helpottavia.

Valmentavan johtamisen tulkitaan lähimiesten keskuudessa vaikuttaneen eri tavoin työssä olevaan vastuuseen. Vastuun voidaan nähdä olevan laajempaa valmentavassa johtamisessa kuin esimerkiksi perinteisemmässä autoritäärisessä johtamisessa:

*”Niinku mun mielest se on laajempaa se vastuu, kun sul on vastuu siitä, vastuu siitä et se ei ehkä nyt tässä heti, et jos nyt tulee se ongelmatilanne ja mä annan vastaukset näin, ja se oli siinä, mut sit jos on tällöinen valmentava ote niin se ei välttämättä siinä ensimmäisessä keskustelus esimerkiks löydy se vastaus vaan sille pitää antaa aikaa.” H6.5.1*

Valmentavan johtamisen voidaan nähdä vastuuttavan lähiesimiestä enemmän, koska tilanne työntekijän hankalan asian kanssa ei ole välittömästi ohi vaan se nähdään luonteeltaan enemmän jatkuvana.

Aineistosta ilmenee myös, että valmentavan johtamisen ei koeta vähentävän vastuuta, mutta sen nähdään vaikuttaneen vastuun täyttämiseen:

*”Lopulta kantaa vastuun siitä, että asiat hoituvat, ei ole vähentänyt vastuuta, mutta on helpottanut vastuun täyttämistä, parempi mieli ja luottavaisempi mieli siihen, että asiat tulee hoidettua ja niitä tekee motivoituneet ihmiset.” H3.3.1 muistiinpanot*

Lähiesimiehet voivat kokea valmentavien keinojen käytön vastuullisempina kuin autoritäärisen johtamisen. Kuitenkin aineistosta ilmenee, että valmentavaan johtamiseen liittyvään työntekijöiden vastuuttamisesta huolimatta lopullinen vastuu on koetaan usein olevan lähiesimiehellä itsellään:

*''Työpaine on tavallaan jaettu enemmän ja sitten jotenkin se että, ei ole yksin vastuussa kaikista asioista. Mul on ehdottomasti omat vastuut ja mä kannan ne --- mutta sit just ne, että ku me kehitetään työtä niin tota, sillan me on tehdään se yhdessä.''* H9.4.1

Toisaalta valmentavan johtamisen myötä lähiesimiehet ovat kokeneet työtään helpottavaksi delegoinnin esimerkiksi tilanteissa, joissa pohditaan yksikön resursointia, joka aiemmin on ollut ainoastaan lähiesimiehen yksin toteutettavissa.

Lisäksi arki työpaikalla nähdään sujuvammaksi valmentavaan johtamiseen liitetyn vastuuttamisen sekä yhteisen päätöksenteon myötä:

*'' Siis kon-konkreettisesti se on se semmonen arjen sujuvuus.''* H7.5.1

*''Johtaja ei ainakaa oo enää niin yksin, et mä en tee, et ne ei oo aina ne päätökset mun harteilla.''* H9.2.1

*''No siis siin helpottuu a ajansäästö, b sitoutumisen taso.''* H2.10.1

Päätöksiin ja niiden tekemisestä lähiesimiehellä mahdollisesti muodostuva kuormitus on voitu kokea helpommaksi niissä tilanteissa, joissa valmentava lähiesimies on saanut työntekijöitä otettua mukaan päätöksentekoon:

*''No sanotaanko näin, että mä en periaatteessa tee enää päätöksiä vaan se ryhmä tekee sen päätöksen, ja jos jos on haastava tilanne, niin mun pitää kantaa vastuu siitä, et se päätös syntyy ja se tehdään, eli sitoutuminen.''* H9.2.1

*''Just sitä että, et se ei oo vaan niinkun tavallaan mun sanelema se asia vaan heidät myös pidetään aktiivisena, siinä suhteessa päätöksentekoon ja asioiden ratkaisuihin.''* H11.3.1

Lähiesimies saattaa kokea valmentavan johtamisen myötä aiheutuneen paremman sitoutumisen helpottavana tekijänä omalle työlleen. Yhdessä tehtävien päätösten vaikutukset ovat lähiesimiesten mukaan voineet näkyä parempana sitoutumisena, joka vaikuttaa lähiesimiehen työhön:

*''Jokanen pääsee vaikuttamaan siihen, että et että ne voi antaa panoksensa tai sanoa, että nyt meilt ei irtoo tai meilt irtoo vaan tohon aikaan, nii joku muu voi sanoo et meilt irtoo sit tohon aikaan. Et tavallaan se et ku siin jokanen pääsee vaikuttamaan nii sit ne myöskin siihen sitoutuu, kun ne on itse päässy vaikuttamaan''* H2.10.1



Työtehtävien delegointi esimerkiksi johdettavan yksikön sisäiselle johtoryhmälle nousee esiin haastatteluissa koettuna muutoksena lähiesimiehen työssä vastuuttamisen näkökulmasta:

*''Että aa heil on mahdollisuus vaikuttaa, ja he myös on hyvin vahvasti ottanu enemmän ja enemmän sitä vastuuta ja roolia.''* H7.2.1

Kokonaisuudessaan aineistosta havaitaan ilmenevän, että lähiesimiehet saattavat kokea valmentavan johtamisen myötä lisääntyneellä työntekijöiden sekä johtoryhmän vastuuttamisella olleen vaikutuksia työlleen. Aineistosta havaitaan, että moni lähiesimies kokee vastuuttamisella olevan vaikutuksia työssä tehtäviin päätöksiin sekä työntekijöiden sitoutumiseen.

### *Ideat*

Lähiesimiesten tulkinnoista nousee esiin valmentavan johtamisen mahdollistavan työyhteisössä uusia näkökulmia ja sitä myöden tarjoavan paremmat mahdollisuudet toteuttaa ja kehittää yksikön toimintaa. Nämä erilaiset näkökulmat on havaittu monipuolistavan myös lähiesimiehen ajattelua.

Valmentavalla johtamisella tulkitaan olevan vaikutus ideoiden syntymiseen ja esille tuloon. Tämän koetaan mahdollistavan työntekijöiden erilaisten mielipiteiden esiin nousemisen ja auttavan lähiesimiestä huomioimaan työntekijät paremmin.

Valmentavalle työotteelle tyypillisenä nähdään kysymysten esittäminen, joka tarjoaa väylän työntekijälle ideansa esiin tuomiseen:

*''Ehkä sitä asiaa, kun ihminen sitä pohtii niin sitte tavallaan voi esittää niinku vastakysymyksen, että sanoit nääin, että mitäs sitten tästä eteenpäin, miten olet ajatellut jatkaa? Usein niil ihmisillä on kuitenkin joku näkemys, mut he ehkä ei sitä rohkene tuoda esiin tai tulevat sitä kysymään tai tulevat sitä kysymään sitä varmistusta et mikä on se esimiehen mielipide '' H1.2.1*

*''Eihä se kaikki viisaus asu minun päässä, et mul on aika viisaita ja fiksuja [työntekijöitä] täällä töissä'' H1.5.1*

Työn nähdään valmentavan johtamisen myötä helpottuneen, koska lähiesimies ei koe, että hänen odotetaan tietävän vastaukset valmiiksi kaikkiin asioihin:

*''Tällä alallakin tavallaan odotetaan joskus sitä, että esimies on on ku se taikuri, joka ratkaisee asian ku asian ja tietää kaiken, ja se tulee niinku se vastaus heti.''* H4.4.1

*''Helpottanu mua, että on sellanen, että mä aattelen, et se helpottaa, kun ei tarvi olla itsellä mitään valmiita vastauksia.''* H2.5.1

Valmentavien vuorovaikutusmenetelmien vaikutukset koetaan vaikuttavan rikastuttavasti lähiesimiehen ajattelulle tarjoten mahdollisuuksia uudentlaisille ajattelumalleille:

*''Sillon ku mul ei oo niit valmiita vastauksia niin se synnyttää yleensä aina jotain uutta, koska omas päässä ne kaikki on kuitenkin rajoittuneita ne vastaukset ja ne vaihtoehdot, mut sillon ku kysyy toiselta niin niin niin tulee usein jotain sellasta, mitä ei oo koskaan aikasemmin ees aatellut.''* H2.5.1

*''Ajatuksia ja ideoita tulee paljon laajemmalla kantilta, timantti saattaa tulla sieltä kaks päivää miettivältä, joka sitte sanoo sen et hän aatteli täst asiast näin, tuo mahdollisuuksia ja ratkaisuja ja ideoita paljon laajemmalla kannalta.''* H3.1.1  
*muistiinpanot*

*''Parempii ideoitahan ihan tonne konkretian arkeen tulee siitä, että [työntekijä] ehdottaa ja innostuu ja menee koulutukseen tai jotai juttuja, ja sieltä mä niinku tajuan tukea niit oikeita asioita.''* H6.11.1

Haastatteluaineistoa tarkastellessa voidaan huomata lähiesimiesten kokevan valmentavan johtamisen mahdollistavan uusia ideoita, jotka taas koetaan helpottavan omaa työtä sekä toisaalta mahdollistavan työyhteisön, jossa työntekijöiden yksilöllisyys otetaan huomioon.

### *Luottamus*

Valmentavan johtamisen ja sen menetelmien käytön myötä lähiesimiehet ovat saattaneet havaita vaikutuksia luottamuksessa suhteessa työntekijöihinsä. Aineistosta käy ilmi, että luottamukseen liittyvillä muutoksilla on ollut vaikutuksia myös lähiesimiehen työhön esimies-alaisuuden kautta.

Luottamus ja sen parantuminen yhdistetään vastuun antamiseen työntekijälle ja esimies voi kokea luottavansa työntekijöihin havaitessaan työntekijöiden osaamisen ja sen kehittymisen. Toisaalta luottamuksen kehittymisen pohjana voi olla tilanne, jossa esimies on haastanut työntekijää ylittämään oman osaamisensa rajat:

*''Siis luottamus työntekijöihin on lisääntynyt, et on oikeesti huomannut sen, et kyllä he ihan itsekin osaavat ratkaista niitä asioita, antaa sen ja oikeestaan niinkun, kun ei anna niitä vastauksia, et on ihan oikeesti itse mietittävä.''* H4.4.1

Luottamus lähiesimiehen ja työntekijän välillä on vaikuttanut lähiesimiehen työssä palautteen antoon sekä työyhteisön avoimuuteen. Lähiesimiehen kokemuksen mukaan esimerkiksi negatiivisten asioiden esille ottaminen on helpompaa, kun esimies-alaisuuden luottamus on kunnossa:

*''No siin on esimerkiksi niinku helpompi ottaa negatiivisia asioita puheeks ku se lähtökohta --- et se luottamus tuo niinku sen et ei ajatella, et jos mä sit joudun ottamaan jonkun negatiivisen asian esille, niin sit niinku mä en, se ei oo mikään elämän ja kuoleman kysymys, ja sitte minä saan paljon negatiivist ja positiivista [palautetta], mä aina sanon että mulle pitää tulla sanomaan, et mä en voi tietää muuten.''* H6.12.1

Toisaalta kaikki lähiesimiehet eivät ole huomanneet vaikutusta luottamuksessa suhteessa työntekijään, mutta silti lähiesimies on voinut kokea, että luottamus on parantunut esimerkiksi suhteessa oman yksikön johtoryhmään:

*''Tohon mun on ehkä pakko sanoa et koko henkilöstöön, että e-en näe ja koe niin, mut johtoryhmän osalta kyllä, et heidän niinkun tavallaan se, öö, meidän välinen luottamus siitä, että että me niinku ajatellaan asioista samalla tavalla puolin ja toisin on must kasvanu sen myötä.''* H7.6.1

Aineistosta voidaan havaita sekä työntekijään että johtoryhmään kohdistuneen parantuneen luottamuksen kokemuksen olevan lähiesimiesten tulkintojen mukaan yhteydessä työyhteisön avoimuuteen sekä keskustelun helpottumiseen.

#### *Kuormittavuus*

Aineistosta ilmeni, että valmentavalla johtamisella on ajoittain koettu olevan kuormittavia vaikutuksia lähiesimiehen työhön. Kuormittavat vaikutukset on yhdistetty ajankäyttöön, sen hallintaan sekä tilanteisiin, joissa valmentavien menetelmien tuloksellisuutta ei havaita.

Valmentavien menetelmien todetaan vaativan aikaa, jota ei aina työpaikan arjessa ole. Ajan vähyys tai sen puute saatetaan kokea kuormituksen sekä turhautumisen ja mahdollisen stressin aiheuttajana työssä.

*''Et ehkä se on se tilanne, et kaikis tilanteissa sitä ei ehdi käyttää.''* H1.5.1

*''Nii semmoses niinku jos joku johtaja mieltää, joku johtaja sen coachauksen niin että se tavallaan vastuu siirtyy sille coachattavalle ku se ei tavallaan mun mielest oo niin, et jos auttaa jotain toista löytämään sen oman ratkasun, niin siihe niinku tarvitaan enemmän sitä johtamistekoo kuin siinä että mä suoraan sanon, että se on näin.''* H6.5.1

Haastatteluista käy ilmi, että lähiesimiehet kokevat monien rakenteiden mahdollistavan keskustelutilanteita yksikössään ja edesauttavan valmentavaa johtamista, mutta lähiesimies voi silti kokea, että nämä rakenteet eivät ole ajallisesti riittäviä:

*''Mut et tuntuu se, että pitäisi pystyä vielä enemmän et se niin monessa kulmassa aina puhutaan ja pitäis saada järjestettyä aikaa työntekijöille vielä enemmän ylipäätään niinku tutustua siihen koko termistöön ja harjoitella sitä valmentamista johtamista.''*  
H4.2.1

Turhautumista kuormituksen aiheuttajana on saattanut ilmetä tilanteissa, joissa lähiesimies on kokenut, että valmentavat menetelmät eivät tuo työntekijässä havaittavia tuloksia:

*''Siin on niinku sekä se et joidenkin kanssa se on aika pitkä prosessi, et sit vähä semmosta et saattaa tuottaa turhaumaa se, että et on sitä valmen, sit ei kaikis jotenki kaikkien kanssa se ei toimi tai mä en ehkä osaa sitä kaikkien kans, mut kaikkien kans se ei niinku tuota semmosta näkyvää [tulosta].''* H6.5.1

### *Vapauttavuus*

Haastatteluaineistosta nousee esiin tulkintoja siitä, miten valmentavien taitojen käyttö ja siinä onnistumisen kokemukset tuottavat lähiesimiehille vapauttavia kokemuksia. Vapauttavat kokemukset liitetään useasti siihen, miten arki työpaikalla sujuu paremmin valmentavan johtamisen myötä.

Lähiesimies saattaa kokea vapauttavaa oloa ollessaan läsnä tilanteessa. Tämä liitetään erityisesti tilanteisiin, jossa lähiesimiehellä ei tarvitse olla ratkaisua valmiina. Tämän koetaan antavan paremman lähtökohdan vuorovaikutustilanteelle työntekijän kanssa:

*''Mä voin olla siin tilanteessa enemmän ehkä aidosti läsnä ja kuunnella sitte niin se antaa myös mulle itselle sillon vapaamman olon.''* H2.6.1

*''Se on myös hirveen vapauttavaa, mut se on myös sen valmentavan johtamisen jotenki sellanen mun mielest sellanen perusta, et sä et mee valmiilla näkemyksillä johonkin tilanteeseen.''* H6.8.1

Valmentavalla johtamisella on saattanut ilmetä piirteitä, joiden on havaittu vaikuttavan työntekijöiden kykyyn tehdä keskenään yhteistyötä ja tukea toisiaan:

*''Henkilökunta on näiden kolmen vuoden aikana oppinu siihen, että niiden ei tarvi multa kysyy kaikkea, vaan, on niinkun muita ihmisiä, jotka jotka osaa jeesata heitä eteenpäin''* H7.3.1

Lähiesimies on tulkinnut, että esimerkiksi työntekijöiden yhteistyöstä johtuva arjen sujuvuus vapauttaa energiaa. Usein pieneltä vaikuttavat arjen asiat nousevat esiin niitä ollessa tarpeeksi ja osittain valmentavan johtamisen myötä niiden sujuvuus koetaan paremmaksi.

#### *Palkitsevuus*

Valmentavan johtamisen myötä lähiesimiehet ovat havainneet motivaatioon vaikuttavia palkitsevia tekijöitä, jotka ilmenevät vuorovaikutustilanteissa, joissa lähiesimies huomaa valmentavan johtamisen vaikutukset vastapuolella, esimerkiksi työntekijässä tai asiakkaassa.

Lähiesimies saattaa kokea motivoivana huomattessaan esimerkiksi työntekijän kehittyneen ja onnistuvan työssään valmentavan työotteen myötä. Palkitsevia hetkiä ovat lähiesimiehen mukaan esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä itse reflektoi ja huomaa oman toimintansa kehitystarpeet:

*''Se motivoi mua nähdä niinku, motivoi nähdä sen se semmonen kehityskaari siinä aikuisessa.''* H6.2.1

*''Mul on hirveen hyviä keskusteluja työntekijöiden kanssa ja ne on ne on niink mulle itselle semmonen työn suola.''* H4.4.1

Lähiesimies saattaa kokea palkitsevana myös tilanteet, joissa hän huomaa vuorovaikutustilanteen vastapuolen yllättävän reaktion, kun lähiesimies on käyttänyt valmentavaa vuorovaikutusmenetelmää ja näin osoittanut ikään kuin asiakkaan näkökulmasta totutusta toimintatavasta poikkeavaa suhtautumista tilanteeseen.

## 5.4 Organisaation keskeiset keinot tukea valmentavaa johtajaa

Vantaan kaupungin lähiesimiesten kokemusten perusteella tutkija nostaa esiin seuraavat teemat, joiden merkitys tutkimustehtävän, organisaation keskeisten tukikeinojen, näkökulmasta on olennainen:

Taulukko 2 Organisaation tarjoaman tuen teemoittelu

Teema	Mainitsijat
Vertaistuki	7
Arjen haasteet	6
Esimiehen antama malli	4
Tuen jatkuvuus	4
Organisaatorakenteet	4
Tietoisuuden lisääminen	3
Asiakasnäkökulma	3

### *Vertaistuki*

Haastatteluaineistosta merkittävä ja useasti esille nouseva valmentavan johtamisen tukemiseen liittyvä ominaisuus on vertaistuki, jonka merkityksen lähiesimiehet ovat tunnistaneet. Aineiston perusteella lähiesimiesten kollegoiltaan saama vertaistuki ja siihen liittyvät keskustelut on koettu tärkeäksi tuen muodoksi valmentavassa johtamisessa.

Vertaistukeen on aineiston perusteella liitetty luottamuksellisuus ja kokemusten jako. Lisäksi esiin nousee tulkintoja, joista välittyy tarve sellaiselle vertaistuelle, jossa lähiesimiesten yksilöllisyys sekä työkokemus ja -tausta otetaan huomioon.

Vertaistuki voidaan tuottaa organisaation taholta tarjoamalla lähiesimiehille samalla toimialalla toimivien esimiehien tapaamisia. Saman toimialan esimiesten tapaamiset liitetään aineiston perusteella usein koulutuksiin, joissa valmentavia taitoja voi harjoitella suhteessa työssä ilmeneviin arjen tilanteisiin. Lisäksi aineistosta havaitaan lähiesimiesten kokevan tärkeäksi omilta tuen oikea-

aikaisuuden. Kokemuksista käy ilmi vertaisilta saadun tuen olevan todennäköisesti oikea-aikaisempaa kuin organisaation taholta tuotetun tuen, johon aineistossa liitettiin pidempi ajallinen kesto.

Vaihtoehtoisesti lähiesimiehet voivat oma-aloitteisesti hakea tukea vertaisilta valmentavan johtamisen taitojen edistämiseksi. Oma-aloitteisessa tuessa tuen saaminen ajallaan helpottuu, mikäli lähiesimiehellä on luottamuksellinen kollega:

*''Valmentavan tiimijohtamisen ajankohtainen ongelma, johon ei keksi ratkaisua, paras keino rimpauttaa hyvin tuntemalle kollegalle.''* H3.4.2 muistiinpanot

Vertaisilta saaman tuen olennainen piirre, joka aineistosta voidaan havaita, on luottamuksellisuus, jonka merkitystä lähiesimiehet korostavat:

*''Ja se että siinä on jonkunlainen sellanen luottamuksellinen ryhmä, jossa voi jakaa niitä ajatuksia.''* H1.7.2

*''Se vaikuttaa, ku mä luotan siihen, että on semmonen henkilö, joka sanoo suoraan, niin se on hirveen hyvä, suoraan sanoo mulle''* H6.7.2

Luottamuksellisuus ja siihen liitetty turvallisuuden tunne on yksi tekijä, joka on lähiesimiesten keskuudessa havaittu. Tämä helpottaa esimerkiksi virheiden tekemistä jo koulutuksien harjoitustilanteissa. Lisäksi tuki vertaisilta mahdollistaa sellaistenkin asioiden käsittelyn, jota ei koeta mielekkääksi käsitellä työyhteisössä työntekijöiden kanssa. Lähiesimiesten kokemusten perusteella kollegan antamaan tukeen ja mielipiteeseen voi reflektoida omia kokemuksia ja ajatuksia. Lisäksi saman alan lähiesimiehen kanssa keskustelu voi luoda uskoa omaa toimintaan ja sen onnistumiseen:

*''Pintaa, johon peilata omia ajatuksia, kollegan joku sana ja joku lause voi antaa uskoa taas, että kyllä täst hommast mennään eteenpäin.''* H3.3.2 muistiinpanot

Kollegalta saadun vertaistuen merkitystä ymmärretään paremmin tarkastellessa lähiesimiesten kokemuksia saadun tuen vaikutuksista:

*''Jaetaan niitä hyviä kokemuksia ja vähän huonompiakin kokemuksia.''* H4.7.2

Vertaisilta saatu tuki ja sen myötä syntyneet uudet näkökulmat saattavat herätellä lähiesimiestä ajattelemaan työasioita uudella tavalla tarjoten ratkaisumahdollisuuksia sekä ymmärrystä. Toisaalta vertaistuki nähdään väylänä ideoiden jakamiselle ja oman yksikön asioiden kehittämiseksi.

Lähiesimiesten haastatteluista kootusta aineistosta nousee myös yksilöllisyyden ja työkokemuksen sekä -taustan huomioimisen merkitys vertaistuessa. Lähiesimiehet ovat saattaneet kokea, että tuesta on enemmän hyötyä kaikille osapuolille, mikäli vertaisilla on samanlainen työkokemus tai työtausta:

*''Kollegiaalinen tuki ja kollegiaalinen niinku keskustelu ja kouluttaminen, semmosessa genressä, semmosessa ryhmässä, ja jotka jakaa niinku tietyl tapaa samanlaista tietotaitoa, on äärimmäisen tärkeää.''* H7.9.2

Sopivan vertaisen löytäminen voi nousta tärkeäksi osaksi tukea. Tämä tarkoittaa lähiesimiesten tulkintojen mukaan sitä, että vertaiset keskenään olisivat samanlaisia:

*''Et jokaiselle löytys semmonen sopiva pari --- et olis tavallaan samantasoisesti semmonen asioita pohtiva ja analysoiva et se ehkä ei jokaisen kanssa toimis samalla tavalla.''* H6.10.2

#### *Arjen haasteet*

Tuelle luonteenomaisena piirteenä lähiesimiehet näkevät työyhteisön arkea koskettavien käytännön haasteiden tukemisen ja siihen liittyvien tilanteiden harjoittamisen osana valmentavaa johtamistyyliä. Arjen tyyppisiin haasteisiin liittyvän tuen saaminen jo koulutustilanteessa on tärkeää, koska sen koetaan helpottavan ja valmistavan lähiesimiestä siirtämään valmentavia menetelmiä käytännön päivittäisjohtamiseen:

*''Me tarvitaan sitä sellasta harjotusta, harjotusta, joka joka tavallaan et ku sä itse oot niis tilanteissa, itse koet ja teet niitä niin sillon sun on helpompi siirtää niit myöskin tota sitten omassa työssä siihen käytäntöön.''* H2.7.2

Valmentavaan johtamiseen liitetyt menetelmät ja niihin liittyvä valmentamisen kieli sekä sen harjoittelu ovat tukimuotoja, jotka on koettu lähiesimiehen työtä edistäväksi. Lisäksi lähiesimies voi kokea tarvetta tukea suuremman työntekijäryhmän hallitsemiseen valmentavin ottein.

#### *Esimiehen antama malli*

Valmentavan johtamisen käytön tukemiseen olennaisesti liittyvä osa näyttäisi olevan omalta esimieheltä tai ylempää organisaatiosta tuleva malli, jota lähiesimies voi seurata. Mallitus voi auttaa innostavasti lähiesimiestä ja toisaalta saada lähiesimiehen kokemaan valmentavan johtamisen tärkeäksi.



Merkitykselliseksi tueksi voidaan kokea lähiesimiehen omalta esimieheltään tai vielä ylempää organisaatiosta havaitsema valmentava johtaminen ja menetelmien käyttö osana päivittäistä johtamistyötä:

*''Nii sit se sano heti että noniin, että että hän ei nyt vastaakaan vaan hän esittää näit coachauskysymyksiä et siin tavallaa tietoisesti sovittiin että ei, että et mä saatan ottaa tällasen puhelun, et sparraa mua vähän.''* H5.4.2

*''Semmonen tilanne et vaikka omaan esimieheen yhteydessä niin se esimerkki sieltä on samanlainen, semmonen valmentava ote.''* H6.6.2

Lähiesimiehen tulkinnan mukaan hänen oman esimiehensä esimerkki asiassa saattaa ylläpitää valmentavien taitojen käyttöä myös omassa työssä:

*''Meidän oma päällikkö esimerikiks käyttää näit erilaisia menetelmiä, ku meil on kokouksia tai muita niin se tavallaan niinkun, se pitää meilläkin sen asian niinkun vireillä.''* H2.7.2

Toisaalta lähiesimies saattaa kokea koko toimialan johdon merkityksen omalle työlleen tärkeänä. Esimerkiksi oman toimialan johtajan innostava esimerkki nähdään hyödyllisenä valmentavien taitojen siirtymisessä muille organisaation tasoille.

### *Tuen jatkuvuus*

Valmentavaan johtamiseen liitettyyn tukeen on lähiesimiesten tulkinnoissa viitteitä siitä, että tarvetta on toiminnalle, jonka myötä valmentavaa johtamista ja siihen liitettyä tukea jatketaan organisaatiossa tulevaisuudessa. Valmentavan johtamisen aikaa vaativan luonteen takia tuen jatkuvuuden merkitys korostuu aineistossa, sillä valmentavan johtamisen luonteen sisäistämisen koetaan vaativan aikaa:

*''Et kuitenkin valmentava johtaminen, mä koen sen niin, et se vaatii sitä aikaa, ja sitä semmosta ajanantoa kaikkien omalle niinku päänsisäiselle keskustelulle, ja sitten et sitä pystytään niinkun jatkamaan taas, et se ei oo mikään yhden kerran juttu vaan.''* H11.4.2

*''Nyt varmaan siis se, se että on tärkeätä se et miten tää tästä jatkuu, et se että oli oliko täs kaikki?--- ja muutenki aika paljon satsattu monipuoliseen koulutukseen, mut et mä ite ehkä komppaan tai siis kannatan tollasia prosesseja, että semmoset yksittäiset koulutuspäivät tai et mennään jonnekkinn, (huokasu), sillai hyvän fiiliksen hakureissulle*

*niin tai näin siellä voi olla yksittäisiä innottavia luentoja tai se voi olla muuten mukavaa mut se semmonen prosessi jossa joudutaan niinku alitajuisesti ja sit arjessa konkreettisesti työstämään sitä asiaa pidemmällä jaksolla.” H5.8.2*

Tämän lisäksi edellisessä nostossa haastatteluaineistosta havaitaan osaamisen kehittämisen valmentavan johtamisen keinoin vaativan pitkäjänteisyyttä. Lähiesimies pohtii tuen jatkuvuutta sekä prosessimaisuutta nostaen esille myös investoinnit organisaation henkilöstön kehittämiseen. Pidempi ajanjakso valmentamiseen liittyviin koulutuksiin liittyen nousee esiin myös muilla haastateltavilla:

*”Ei voi olla niin, et se oli vaan joku juttu, ja nyt siirrytään seuraavaan, mikä helpostikin [työympäristössä] ja tuolla kuntatasollakin, nyt on kahen vuoden strategia tämä, ja seuraavaks ruvetaan puhumaan seuraavasta asiasta. --- pitkäkestosuutta, ja sitä, niitä harjoituksia, niitä konkreetteja harjoituksia.” H7.11.2*

Kuntatason strateginen näkökulma korostuu haastateltavan kommentissa, jossa havaitaan myös konkreettisten harjoitusten merkitys osana tukea, jonka jatkuvuus nähdään keskeiseksi.

#### *Organisaatorakenteet*

Lähiesimiesten joukossa on ymmärretty organisaatorakenteiden merkitys valmentavan johtamisen mahdollistajana. Organisaation sisällä olevien rakenteiden, kuten esimerkiksi palaverikäytäntöjen ja johtajatiimien on koettu tukevan valmentavien taitojen käyttöä lähiesimiestyössä.

Rakenteiden merkitys valmentavaan johtamisen käytön varmistajana nousee lähiesimiehen pohdinnassa esiin:

*”Mut meil on tääl semmosia rakenteita, jotka tavallaan varmistaa tavallaan myöskin semmosia niinku tän menetelmän käyttöön tai tai sanotaan niin, että et semmosen ehkä niinku jaetun, mä aattelen et tää valmentavassa johtamisessa on pitkälti myöskin semmosta jaettua johtajuutta --- rakenteis pitää olla myöskin sellasia systeemejä, jotka niinku tavallaan varmistaa erilaisissa tilanteissa sen toimivuuden” H2.10.2*

Organisaation järjestämät työryhmät ja kannustava suhtautuminen tämänkaltaisten rakenteiden luomiseen on tulkittu merkityksellisenä osana lähiesimiehelle valmentamiseen tarjottua tukea. Lähiesimies saattaa kokea organisaation olevan vastuussa rakenteiden kautta valmentavaan johtamiseen liittyviin toimenpiteisiin sekä niiden aloittamiseen:

*''Vaatii että organisaatio järjestää alun ja esimiestaso seuraavan tason.''* H3.4.2  
*muistiinpanot*

Lähiesimiesten tulkinnoista käy ilmi, että rakenteet saattavat nopeuttaa arjen työskentelyä. Lisäksi organisaation rakenteiden luomisen sekä kehittämisen välityksellä lähiesimiehille tarjottu tuki liitetään valmentavaan johtamiseen työntekijöitä vastuuttavan näkökulman kautta. Toisin sanoen rakenteet voivat kokemusten mukaan vahvistaa arjen sujuvuutta tilanteissa, joihin liittyy esimerkiksi työtehtävien delegointi.

#### *Tietoisuuden lisääminen*

Yhtenä aineistosta esiin nousevana organisaation tukikeinona valmentaville johtajille on valmentavan johtamisen kohteena olevien työntekijöiden tietoisuuden lisääminen valmentavasta työotteesta. Tietoisuuden lisäämistä voidaan lähiesimiesten tulkintojen perusteella edistää yleisellä johtamispuheella ja koulutuksien välityksellä.

Työntekijöiden tietoisuuden lisääminen valmentavasta työotteesta koulutusten avulla koskee tässä tutkimuksen tapausorganisaation Vantaan kaupungin Sivistystoimen yksiköiden lähiesimiesten alaisia, jotka työskentelevät lasten ja nuorten kanssa erilaisissa työskentely-ympäristöissä.

Valmentavat johtajat kokevat, että heidän valmentavaa johtamista voisi tukea, mikäli työntekijät otettaisiin paremmin mukaan valmentavaan johtamiseen ja valmentavaan työotteeseen. Valmentava työote pitäisi näkemysten mukaan saada siirrettyä johdettavien keskuuteen niin, että työntekijät ymmärtäisivät täysin sen, mistä valmentavan johtamisen mallissa on kyse:

*''Että me saatais se siirtymään tonne ryhmätasolle --- niin heille [työntekijöille] pitäis olla ihan ehdottomasti sitä koulutust enemmän.''* H2.8.2

Haasteena työntekijöiden kouluttamisessa nähdään kuitenkin ajan puute sekä toisaalta kyky saada työntekijä ottamaan kantaa asioihin, koska lähiesimiesten mukaan valmentava työote voi vaatia rohkeutta sekä uskallusta:

*''Must tuntuu et just nää, jotka ei oo kauheesti äänessä, niin heiltä se ehkä vaatii enemmän sitä rohkeutta ja uskallusta lähtee siihen, niinku ottamaan kantaa ja miettimään ja pohtimaan, et sen takia mun mielest se, että et saa yksin ensin miettiä asioita ja se vaatii sillon sen ajan.''* H11.5.2

Aineistossa ilmenee eroavaisuuksia siinä, kenen oletetaan ja halutaan järjestävän koulutusta työntekijöille. Lähiesimiesten kokemukset vaihtelevat sen suhteen, kuka koulutuksen organisoii. Organisaation henkilöstökeskuksen järjestämiä koulutuksia työntekijöille on pidetty tärkeänä, mutta toisaalta lähiesimiesten keskuudesta nousee myös erilaisia mielipiteitä, joissa korostetaan lähiesimiehen itse toteuttaman kouluttamisen merkitystä:

*''Ylläpitämällä koko ajan ihan säännöllisesti koulutuksia, et erityisesti ihan niinku työntekijöille, et se et lähimies, lähiesimies kouluttaa, lähiesimies kertoo teoriaa faktaa, se ei ole ollenkaan niin merkityksellistä, kun työntekijä menee johonkin missä häntä ihan varta vasten koulutetaan, et kyl siin on ihan semmonen niinkun --- he kokee sen mun mielestä niinkun tärkeämpänä vielä, ja sitä että et vaatiihan se kokoajan niinku sen, sen asian niinku ylläpitämistä.''* H4.6.2

Lähiesimies on pohtinut, että työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet saattavat heikentyä, mikäli tietoisuus johtamismallista ei ole riittävällä tasolla. Lähiesimiehet tulkitsevat työntekijöiden kouluttamisen valmentavaan työotteeseen mahdollistavan työntekijöiden ja työyhteisön kehittämisen:

*''Seuraava niinku askel on siinä, että et miten noi --- [työntekijät] ottaa sen käyttöön, et miten me saadaan just sitä johtoryhmää niinkun vietyy eteenpäin ja miten se vaikuttaa tiimityöskentelyyn.''* H11.5.2

Tietoisuutta tulisi lähiesimiesten näkemysten mukaan lisätä yleisen johtamispuheen välityksellä omassa työyhteisössä. Tämä voisi kokemusten perusteella tapahtua niin, että lähiesimiehet itse nostavat esille ja nimeävät käyttämänsä johtamismallin työntekijöiden kanssa toimiessaan:

*''Meidän pitää myöskin puhua sillon kun me käytetään niit menetelmiä, et tää on muuten nyt sitä valmentavaa johtamista, et et sitä puhetta pidetään yllä niinku sen sen menetelmän hallinnan tasolla, mut myöskin sitä et tämä on sitä, niin niin se on niinku jotenkin se sellanen, joka vasta varmistaa sen, että et jos ihmisilt kysytään jotain, aa no se on ainakin se, ku me ennen kokousta tehtiin tälleen aina tai jotain muuta.''* H2.8.2

Lähiesimiehen lainauksessa huomataan alaisille suunnatun puheen merkitys, mutta myös menetelmän hallinnasta on puhetta. Näiden lisäksi koetaan tärkeänä, että organisaatiossa oman toimintayksikön ulkopuolella esimerkiksi johdossa otetaan puheeksi valmentava johtaminen strategiaan kirjattuna tekijänä.

### *Asiakasnäkökulma*

Julkisten palveluiden loppukäyttäjän huomioiminen valmentavan johtamisen tuen näkökulmasta nousee aineistosta esiin tarkasteltaessa lähiesimiesten kokemuksia. Tästä näkökulmasta asiakas on usein lapsi tai hänen huoltajansa, jonka huomioiminen koetaan osana kokonaisvaltaista valmentavaa johtamistyötä sekä tukea, joka valmentavaan johtamiseen liitetään.

*''Semmosta justiin vuorovaikutteista, keskustelemaa myöskin niinkun, koska ne lapset on siinä, niin se tuo sen aspektin että, et joitenkin mä toivon tavallaan et se mun esimerkki siit esimiestyöstä siirtyis sinne miten se [työntekijä] johtaa sitä tilannetta siellä.''* H6.8.2

Aineistosta nousee esiin lähiesimiesten toivovan valmentavan otteen näkyvän vuorovaikutuksessa asiakasta kohtaan. Asiakkaan huomioiminen koulutuksissa sekä tuessa liitetään lähiesimiesten tulkinnoissa myös tilanteisiin, joissa valmentavaa työtettä pyritään siirtämään työyhteisöön omille alaisille. Aineistosta voidaan havaita, että kasvatusalalla korostuu asiakkaan huomioiminen:

*''Kaiken ydin pitää olla lapsen, jokapäiväinen hyvinvointi tässä --- et se ketä varten me täällä ollaan et se pakkaa unohtua.''* H12.5.2

Lähiesimies kokee haastattelun perusteella lapsen ja vanhemman mahdollisuuden vaikuttaa tekijänä, joka tulisi valmentavaan johtamiseen liittyvissä koulutuksissa huomioida:

*''Nii se lapsen ja vanhemman osallisuus, eli, eli tota heidän niinku mahdollisuus vaikuttaa, lapsen kasvuun ja oppimiseen ja heidän ideansa.''* H9.8.2

Toisaalta palvelunkäyttäjän huomioinnin merkitys koulutuksissa nousee esiin tarkastelussa, jossa julkista palveluntuotantoa ja palvelunkäyttäjää ajatellaan palveltavan vielä useita vuosia, kuten aineiston tapauksissa, jossa Varhaiskasvatuksen sekä Perusopetuksen alaisten yksiköiden palveluita käyttävät lapset sekä nuoret. Asiakkaan huomioinnin näkökulmasta voidaan nähdä tärkeänä, että esimerkiksi valmentamisen keinoin rakennettu vuorovaikutus ja lapsen sekä vanhemman osallistaminen jatkuisi myös siinä vaiheessa, kun asiakas siirtyy toisen saman organisaation yksikön piiriin.

## 5.5 Yhteenveto tuloksista

Lähiesimiesten keskeisiksi valmentavan johtamisen koetuiksi vaikutuksiksi havaitaan seuraavat teemat: osaamisen kehittäminen, vastuu, ideat, luottamus, kuormittavuus, vapauttavuus sekä palkitsevuus.

Valmentavan johtamisen tarjoamien työkalujen ja välineiden myötä havaitaan lähiesimiesten osaamisen kehittymistä. Osaamisen kehittymisen voidaan aineiston perusteella yhdistää vuorovaikutustaitojen kehittymiseen esimerkiksi haasteellisissa tilanteissa lähiesimiestyön arjessa. Kysymysten esittäminen, valmiista vastauksista pidättäytyminen sekä kuuntelutaitojen parantuminen ovat tekijöitä, jotka on voitu kokea kehittyneen valmentavan johtamisen myötä.

Lähiesimiesten haastatteluista nousevat esiin valmentavan johtamisen vaikutukset vastuun kokemuksiin, jonka kautta päätöksenteko ja työtehtävien delegointi on muuttunut. Vastuun saatetaan kokea olevan suurempi ja johtamisen vaativan valmentavan johtamisen myötä enemmän aikaa, mutta pääasiallisesti kokemukset liitetään työn helpottumiseen. Päätöksentekoon voidaan valmentamisen myötä tulleen osallistamisen ja vastuuttamisen näkökulmasta liittää lähiesimiehen kokemuksia siitä, että hän ei ole yksin.

Valmentavan johtamisen myötä koetut vaikutukset päätöksenteossa sekä delegoinnissa kertovat, että valmentavalla johtamisella saatetaan samanaikaisesti helpottaa lähiesimiehen työtaakkaa, mutta toisaalta osallistaa ja sitouttaa työntekijää antamalla heille vaikutusmahdollisuuksia työnsä sisältöön.

Tulkinnat siitä, miten valmentava johtaminen on vaikuttanut lähiesimiehen työhön työntekijöiltä nousevien ideoiden myötä, ovat merkityksellisiä pohdittaessa valmentavan päivittäisjohtamisen yhteyttä työntekijöiden kokemalle osallisuudelle sekä vaikutusmahdollisuuksille. Kysymysten tarjoama väylä ideoille on aineistosta tunnistettu valmentavan johtamisen ominaisuus, jonka on koettu vaikuttavan lähiesimiehen työhön.

Aineiston perusteella voidaan havaita, että kaikki lähiesimiehet eivät koe suhteensa työntekijöihin (tai työntekijään) parantuneen, mutta esimerkiksi johtoryhmän ja lähiesimiehen välinen luottamus on silti voinut parantua. Tapauksissa, joissa luottamuksen koetaan parantuneen, voi parantuneeksi koettu luottamussuhde olla seurausta vastuun antamisesta. Lähiesimiehen päivittäisen valmentavan

johtamisen kehittymisen kannalta parantunut luottamus ja sen mahdollisuus työyhteisön avoimuutta ja keskustelua lisäävänä tekijänä on tunnistettu aineiston perusteella.

Kuormittavuuden vaikutukset lähiesimiesten kokemuksissa on monesti liitetty valmentavan johtamisen aikaa vaativiin ominaisuuksiin. Turhautumista aiheuttavat kokemukset lähiesimies on saattanut kokea johtuvan siitä, että lähiesimies ei ole saavuttanut valmentavalla johtamisella tavoiteltuja vaikutuksia.

Aineistosta esille nousevia valmentavaan johtamiseen liitettyjä vapauttavuuden kokemuksia lähiesimiehelle tarkasteltaessa huomataan, että keskeisiä vapauttavuuteen johtavia tekijöitä on kokemukset aidosta läsnäolosta ja avoimuudesta, jotka liitetään vuorovaikutustilanteeseen, jossa valmentavaa johtamista tapahtuu.

Lisäksi valmentamiseen liitettyjen vuorovaikutustilanteiden seuraukset ovat voineet näkyä palkitsevuuden kokemuksissa, joita lähiesimies voi kokea osana valmentavaa johtamista. Työntekijän kehittymisen ja onnistumisen on voinut näkyä myös lähiesimiehen motivaatiossa.

Vantaan organisaation lähiesimiesten kokemuksista valmentavaan johtamiseen liitetystä tuesta havaitaan nousevan esiin seitsemän teemaa, jotka ovat vertaistuki, arjen haasteet, esimiehen antama malli, tuen jatkuvuus, organisaatorakenteet, tietoisuuden lisääminen sekä asiakasnäkökulma.

Vertaistuen merkitys nousee esiin lähiesimiesten tuessa tärkeään rooliin osana päivittäisen valmentavan johtamisen tukea. Organisaation keinot kollegiaalisen tuen mahdollistamiseen tulkitaan merkitykselliseksi, koska luottamuksellisuuden ja samankaltaisten kokemusten jakamisen koetaan edistävän valmentavan johtamisen käyttöä osana lähiesimiestyötä. Aineistosta havaitaan, että tukea voidaan hakea oma-aloitteisesti, mutta tutkimuskysymyksen näkökulmasta organisaation järjestämä tuki on se tuen muoto, jonka kehittäminen on merkityksellisintä tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Vertaistuen on huomattu auttavan arjen tilanteissa, joihin apua voi tuottaa samanlaisen työhistorian omaava lähiesimies. Toisaalta yksilöllisen vertaistuen näkökulma on noussut tekijäksi, jonka kehittämisen lähiesimies voi kokea tärkeänä tukimuotona omalle työlleen ja valmentavalle johtamiselle.

Lähiesimiehen arjen haasteisiin suunnattu tuki voidaan aineiston perusteella kokea tärkeänä. Haastattelujen perusteella jo koulutusvaiheessa saatetaan kokea tarvetta tuelle, joka liittyy arjen

työhön liittyviin haasteisiin, jotta valmentavia taitoja osataan paremmin käyttää silloin, kun haasteellinen tilanne ilmenee todellisuudessa.

Esimiehen antama malli valmentavaan johtamiseen liittyen on mainitsemisen arvoinen tulos. Innostava malli sekä oma esimerkki ovat tekijöitä, jotka lähiesimiehen mukaan voivat vaikuttaa positiivisesti koko organisaation tasolla valmentavaan johtamiseen. Aineistosta havaitaan, että oman esimiehen lisäksi voidaan tärkeänä kokea toimialajohdosta tuleva tuki, koska tulkinnan mukaan tämä tuki saattaa näkyä taitojen käytön tehostumisena lähiesimiesten työssä.

Valmentavaan johtamiseen suunnattu tuki tulisi olla luonteeltaan jatkuvaa, jotta lähiesimiehet kokisivat siitä saadut hyödyt täysimittaisena. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, että valmentamisen koetaan aineiston perusteella ajoittain vaativan aikaa. Toisaalta lähiesimiesten tulkinnoista voidaan havaita julkiselle toiminnalle tyypillinen julkisen politiikan väliintulo, joka ilmenee nopeallakin aikataululla kunta- ja toimialatason strategian muuttumisena. Strategian muuttumisesta johtuen myös keskeiset osaamisen kehittämiseen liittyvät teemat, kuten esimerkiksi valmentava johtaminen, saattavat muuttua.

Organisaatorakenteet ja niiden merkitys valmentavan johtamisen tukena ja mahdollistajana ovat lähiesimiesten kokemusten mukaan voineet edesauttaa sekä tukea päivittäin tapahtuvaa valmentavaa johtamista. Rakenteiden kautta kanavoituvan tuen havaitaan tapahtuneen sellaisten käytäntöjen avulla, joiden myötä lähiesimiehille ja työntekijöille on mahdollistettu vuorovaikutustilanteita. Työyhteisön arjen sujuvuuden on voitu kokea helpottuneen rakenteiden mahdollistamien vuorovaikutustilanteiden myötä.

Työntekijöiden tietoisuuden lisääminen organisaation taholta valmentavan johtamisen mallista on lähiesimiesten keskuudessa voitu kokea vaikuttavan positiivisesti siihen, miten vastaanottavainen työntekijä on valmentavaan johtamiseen ja siihen liitettyihin vuorovaikutusmenetelmiin. Lisäksi työntekijöiden osaamisen kehittäminen tietoisuuden lisäämisellä valmentavasta johtamisesta on tulkittu mahdollisesti vaikuttavan työyhteisön kehittämiseen.

Julkisen palvelun asiakkaan huomioiminen lähiesimiehen valmentavassa johtamisotteessa on noussut muutamissa haastatteluissa esille. Tämän tekijän huomioonottaminen osana koulutuksia voi lähiesimiesten kokemusten mukaan nousta merkitykselliseksi, jotta päivittäisjohtamisessa muistetaan toiminnan lopulliset motiivit eli asiakkaan hyvinvointi.



## 6 Päätelmät

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valmentavaa johtamista Vantaan kaupungin organisaatiossa ilmenevänä johtamismallina. Tarkempi tutkimusasetelma on muotoutunut työntekijöiden kokeman osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen valmentavan lähiesimiehen työn kehittämisen sekä organisaation tukikeinojen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on valmentavan johtamisen kehittäminen tuottamalla kuvailevaa ja selittävää tietoa valmentavan johtamisen vaikutuksista lähiesimieheen. Lisäksi tutkimuksessa on tutkittu keskeisiä valmentavan johtamisen tukeen liitettyjä tekijöitä, jotta organisaatio pystyy kehittämään lähiesimiehille valmentavaan johtamiseen suunnattua tukea.

Käytännön kehityksellisestä näkökulmasta tutkimuksessa on pyritty löytämään valmentavan johtamisen koetuista vaikutuksista tekijöitä, jotka selittävät valmentavan johtamisen yhteyttä työntekijöiden kokemaan osallisuuteen. Lisäksi on tarkasteltu keskeiseksi koettuja tukimuotoja, joiden avulla organisaatio voi valmentavaa johtamista tukemalla mahdollistaa johtajien kehittymisen.

Tutkimuksen pääasiallisen aineiston muodostavat teemahaastattelut, jotka kerättiin Vantaan kaupungin Sivistystoimen alalla työskentelevien 12 lähiesimiehen kokemuksista, jotka liittyivät valmentavaan johtamiseen. Aineiston analysointi suoritettiin aineistolähtöisesti teemoittelemalla. Seuraavaksi vastataan tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan keskeisiä tuloksia suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Kontribuutio valmentavan johtamisen ymmärrykseen

Valmentavan johtamisen teorian ymmärtämiseksi, selittämiseksi sekä uuden tiedon tuottamiseksi pohditaan tutkimustulosten merkitystä tieteenalalle. Tulkinnat valmentavan johtamisen vaikutuksista lähiesimiehen työskentelylle tarjoavat näkökulmaa, josta valmentavan johtamisen teoreettista viitekehystä voidaan jalostaa eteenpäin.

Tutkija pitää erityisesti valmentavaan johtamiseen aineiston perusteella liitettäviä vapauttavuuden sekä palkitsevuuden havaintoja tärkeinä, jotta organisaatiossa osataan kehittää valmentavien johtajien

osaamista yhä paremmin niin, että keskitytään siihen, että yhä useampi valmentava johtaja kokisi valmentavan johtamisen käytön vapauttavaksi ja palkitsevaksi johtamisen malliksi työssään.

Vastuu ja siihen liitetty delegointi ovat aiemmassa teoriassa jo esille tulleita valmentavan johtamisen piirteitä, kuten myös valmentavan johtamisen mahdolliset yhteydet kuormittavuuteen. Valmentavan johtajan kokemukset luottamuksesta ja ideoista vaativat tarkempaa tarkastelua tulevaisuudessa, jotta päästään pureutumaan tarkemmin ilmiöön liitettyihin vaikutuksiin.

Organisaation lähiesimiehille tarjoama keskeiseksi koettu tuki valmentavaan johtamiseen liittyen on melko pitkälti ominaisuuksiltaan aiempaa tutkimusta vastaavaa. Vertaistuen merkitys, arjen haasteet, tuen jatkuvuus sekä esimiehen antama malli ovat tunnistettu jo aiemmassa tutkimuksessa. Lähiesimiehen sekä työntekijän välisen suhteen vuorovaikutuksellisuuden sekä prosessimaisen luonteen myötä havaitaan tuen jatkuvuuden olevan merkittävä osa valmentavan johtajan tukea.

Tutkija haluaa nostaa keskeiseksi tulokseksi tietoisuuden lisäämisen merkityksen valmentavan johtamisen tukemisessa. Aiempi tutkimus on todennut tärkeäksi valmentavan johtamisen merkityksen avaamisen johtajalle (esim. Milner, 2018, 188–189) ja toisaalta työntekijöiden koulutuksen merkitys on yleisesti tiedostettu osa osaamisen kehittämistä, mutta tämän tutkimuksen lisäarvo koskee näkökulmaa valmentavan johtajan saamasta hyödyistä niissä tilanteissa, joissa valmennettavia työntekijöitä koulutetaan johtamismalliin liittyen.

Tutkimuksella havaitaan olevan hyötyjä myös käytännössä tapausorganisaatiolle. Työntekijöiden kokemaan osallisuuteen päästään vaikuttamaan lähiesimiehen valmentavaa johtamistyötä ja siihen liittyvää vastuuta kehittämällä. Vastuun yhteydessä esiin tulleet havainnot tarjoavat pohdittavaa siitä, että valmentavan johtamisen myötä lähiesimies ei koe olevansa yksin päätösten kanssa. Onko valmentavalla johtamisella onnistuessaan lähiesimiestä osallistava vaikutus? Lähiesimiehen mahdollisesti kokiessa parempaa osallisuutta onnistuneen valmentavan johtamisen myötä, voidaan pohtia sitä, mikä vaikutus tällä mahdollisesti on johtamistyölle ja edelleen työntekijöiden kokemukselle osallisuudesta sekä vaikutusmahdollisuuksista suhteessa organisaation kohtamaan muutokseen.

Valmentavan johtamisen menetelmien, kuten esimerkiksi kuuntelun ja kysymysten käytön havaitaan olevan yhteydessä tilanteisiin, joissa työntekijöiden ideoiden esille tulo on mahdollistunut, jonka myötä lähiesimiehen työ on helpottunut. Tämän koetun vaikutuksen yhteyttä tulee pohtia työntekijän osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksien lisäämiseen. Voivatko valmentavan

johtamisen myötä esiin nousevat ideat ja niiden vaikutukset lähiesimieheen tehdä työyhteisöstä tasavertaisemman ja mahdollistaa paremman päivittäisjohtamisen? Organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijän osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemukseen mahdollistamalla valmentavan johtamisen avulla tasavertaisen ja kehittyneemmän päivittäisjohtamisen.

Organisaation henkilöstön kehittämisen näkökulmasta keskittyminen luottamuksen lisäämiseen työntekijän ja valmentavan johtajan välillä nousee keskeiseksi. Aineistossa havaitaan, että luottamussuhde voidaan kokea paremmaksi vastuun antamisen myötä. Organisaation tulisi tunnistaa valmentavan lähiesimiehen ja työntekijän välisiä luottamusta lisääviä tekijöitä, että toimenpiteet valmentavan johtamisen vaikuttavuuden lisäämiseksi mahdollistuvat.

Havainnot valmentamisen mahdollisesta kuormittavasta vaikutuksesta kertovat organisaatiolle, että valmentavalle johtajalle tulee antaa aikaa sekä tukea, joiden avulla valmentava lähiesimies pystyy saavuttamaan paremmin valmentamiselle asetetut tavoitteet. Toisaalta organisaation tulee myös pohtia sitä, mitä kuormittavuuden kokemukset kertovat organisaatiokulttuurista, jotta kulttuuria päästään tarpeen vaatiessa kehittämään esimerkiksi työntekijöiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta.

Johtopäätöksenä käytännön näkökulmasta voidaan myös todeta organisaation merkitys valmentavaan johtamiseen liitetyn palkitsevuuden ja vapauttavuuden kehittäjänä. Organisaation henkilöstön kehittäjiä sekä lähiesimiesten omien esimiesten antaman mallin kautta valmentavan kulttuurin luominen ja kehittäminen mahdollistetaan. Valmentavan lähiesimiehen onnistumisen kokemuksiin vaikuttaminen ja niiden yhteys työntekijöiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksiin ovat tekijöitä, joihin organisaation tulisi keskittyä.

Lähiesimiesten kokemusten perusteella vertaistuki voidaan nostaa merkittäväksi osaksi valmentavan johtamisen tukea. Vertaistuen kehittämisessä tulisi huomioida esimerkiksi työhistorian ja johtamistyylin yksilöllisyys, jotta lähiesimiehet kokevat saavansa kaiken hyödyn tuesta. Organisaation rooli voidaan nähdä vertaistuen mahdollistavana osapuolena, jolla on vastuu tuen järjestämisessä. Keskeistä on myös, että vertaistuessa huomioidaan valmentavan johtamisen malliin liittyvät vuorovaikutusmenetelmät sekä valmentavan johtamismallin luonne. Johtamismallin luonteeseen liittyen tulee havaita esimerkiksi työyhteisössä vastaantulevien valmennustilanteiden muodollisuus ja epämuodollisuus sekä Myersin & Bachkirovan (2018, 310) typologian havainnollistama valmennuksen moninaisuus.

Oman esimiehen antama malli osana valmentavan lähiesimiehen tukea nähdään tärkeänä valmentavan kulttuurin luomisessa sekä kehittämisessä. Innostaminen ja aitous valmentamiseen liittyen välittyy myös lähiesimiehelle mahdollistaen valmentavan johtamisen.

Erityisesti julkisella sektorilla keskeiseksi pohdinnan kohteeksi valmentavan johtamisen tukemisessa vaikuttaisi nousevan tuen jatkuvuuden takaaminen. Valmentavan johtamisen prosessimainen luonne edellyttää valmennussuhteen osapuolilta sitoutumista ja organisaation henkilöstön kehittäjien tulisikin keskittyä siihen, miten valmentavaa johtamista ja kulttuuria voidaan pitkäjänteisesti kehittää. Keskeistä on luoda valmentavan johtamisen tukemiseen sellaisia toimintamalleja, joiden avulla voidaan minimoida julkisen politiikan syklisyyden vaikutukset ja siten mahdollistaa vaikuttavampi valmentava johtaminen osana lähiesimiestyötä.

Tutkimuksessa havaitaan organisaatorakenteiden tukevan ja varmistavan valmentavan johtamisen käyttöä osana päivittäisjohtamista. Valmentavaa johtamista tukevien rakenteiden luominen ja kehittäminen on koettu tärkeäksi tuen muodoksi. Valmentavan johtamisen luonteen huomioiden tulee kuitenkin pohtia takaavatko pelkät rakenteet ja muodollinen valmentaminen valmentavaa kulttuuria ja parantunutta osallisuutta organisaatiossa? Tuessa tulee teorian näkökulmasta huomioida myös epämuodollinen valmentaminen ja sen kehittäminen, jonka Milner (ym., 2018) ovat havainneet.

Tapausorganisaatiossa lähiesimiehet kokevat keskeiseksi tietoisuuden lisäämisen valmentavasta johtamisesta. Erityisesti organisaation tulisi keskittyä työntekijöiden tietoisuuden kasvattamiseen valmentavasta johtamisesta ja siitä, mihin sillä työyhteisössä pyritään. Tietoisuuden avulla voidaan tulkintojen mukaan vaikuttaa työntekijöiden näkökulmasta johtamismallin oikeutukseen. Toisaalta voidaan pohtia sitä, miten työntekijöiden tietoisuuden lisääminen valmentavan johtamisen mallista vaikuttaa siihen, miten lähiesimiehen harjoittama valmentava johtaminen vastaanotetaan ja miten valmentavat menetelmät koetaan työyhteisössä.

Asiakkaan huomioiminen lähiesimiehelle suunnatun tuen toteuttamisessa on erityinen tekijä tämän tutkimuksen Sivistystoimialan kontekstissa ottaen huomioon asiakkaan, eli lapsen tai nuoren, joka on julkisen palveluiden piirissä useamman vuoden yhtäjaksoisesti. Koulutuksissa ja tuessa tulee valmentamiseen liittyen huomioida asiakkaan hyvinvointi, jotta toiminnan perimmäinen tarkoitus pysyy lähiesimiehen ja työntekijöiden muistissa.

## 6.2 Tulokset suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen

Tutkimuksen tuloksia verrattaessa teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen tulee huomioida valmentavan johtamisen teoreettisen taustan hajanaisuus sekä vähäinen tutkimus tämän tutkimuksen näkökulmista eli siitä, miten valmentava johtaminen vaikuttaa lähiesimiehen työhön ja mitä keskeisiä ominaisuuksia organisaation suunnasta tarjottu tuki valmentavalle lähiesimiehelle sisältää.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineiston sekä teorian yhteensopivuutta tarkastellaan Taulukossa 3, josta huomataan muutamien aineistosta esiin nousseiden teemojen saaneen vahvistusta tässä tutkimuksessa.

Taulukko 3 Koetut vaikutukset suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen

Tulokset / Empiiriset havainnot	Teoria ja aiempi tutkimus
Osaamisen kehittyminen	Sosiaalisten taitojen kehittyminen tuen myötä (Anthony, 2017) Työntekijöiden kehittymiseen ja oppimiseen vaikuttaminen (Bond & Seneque, 2013)
Vastuu	Parantunut kyky delegoida (Batson & Yoder 2012)
Ideat	Parantunut kyky tasapainottaa työtä (Batson & Yoder, 2012)
Luottamus	Sanojen ja tekojen välisen yhteyden merkitys valmennussuhteen luottamukselle (Batson & Yoder, 2012)
Kuormittavuus	Ei merkittävää kuormitusvaikutusta (Greim, 2018)
Vapauttavuus	Ammatillinen työtyytyväisyys (Batson & Yoder, 2012)
Palkitsevuus	Ammatillinen työtyytyväisyys (Batson & Yoder, 2012)

Lähiesimiesten kokemukset vastuusta ja siihen liittyvistä muutoksista omassa työssä ovat pääosin liittyneet tässä tutkimuksessa päätöksenteon helpottumiseen ja delegointiin, vaikka aineistosta ilmeni myös kokemuksia suuremmasta vastuusta. Kokonaisuudessaan oman työn helpottuminen työtehtävien delegoinnin sekä työntekijöiden paremman osallistamisen myötä ovat yhteydessä määritelmiin, joita Batson ja Yoder (2012, 1665) artikkelissaan esittävät valmentavan johtamisen mahdollisia vaikutuksia johtajaan tarkastellessaan.

Lähiesimiehet ovat tulkinneet osaamisensa kehittyneen valmentavien taitojen myötä ja aiempi tutkimus (Anthony, 2017, 936) osoittaa viitteitä siitä, että sosiaaliset taidot voivat kehittyä johtajien saaman tuen myötä. Onko siis valmentavan johtajan saama tuki kehittänyt osaamista vai se, että valmentavia taitoja käytetään työssä? Toisaalta kun otetaan huomioon teoria, jonka mukaan valmentavalla johtamisella pyritään vaikuttamaan työntekijän kehittymiseen ja oppimiseen (esim. Bond & Seneque, 2013, 58–59) sekä se, että valmennuksellinen suhde on vuorovaikutuksellinen, voidaan nähdä teoreettinen yhteys lähiesimiesten tulkinnoista nouseville havainnoille. Lisäksi voidaan pohtia, onko teoriasta tukensa saava vastuun teema ja sen alle sijoittuva päätöksenteon ja delegoinnin kehittyminen myös osaamisen kehittymistä.

Valmentavan johtamisen tuoma hyöty ideoiden muodossa rikastaa aineiston perusteella lähiesimiehen työtä uusien näkökulmien myötä. Batsonin ja Yoderin (2012) havainto valmentavan johtajan vaikutuksesta johtajan kykyyn tasapainottaa työtä on tekijä, jota voidaan yrittää verrata tämän tutkimuksen tulokseen. Parantaako siis lähiesimiehen kykyä tasapainottaa työtehtäviä se, että hän kokee saavansa työntekijöiden näkökulmat paremmin esiin?

Tämän tutkimuksen havaintojen lisäksi luottamus liitetään valmentavaan johtamiseen myös teorian perusteella. Esimerkiksi sanojen ja tekojen yhtäpitävyys ovat usein valmennussuhteessa ilmenevän luottamuksen ylläpitämisen kannalta tärkeitä (Batson & Yoder 2012, 1662). Aineiston perusteella lähiesimiehet ovat liittäneet luottamuksen esimerkiksi työntekijän vastuuttamiseen ja työyhteisön avoimuuteen. Aineiston ja teorian näkökulmien voidaan havaita eroavan, vaikka luottamukseen liittyvät yhteydet on havaittu lähiesimiehienkin tulkinnoissa.

Lähiesimiehet ovat voineet tulkita valmentavan johtamisen vievän aikaa ja aiheuttavan kuormittumisen kokemuksia, mikäli valmentamisella ei ole saavutettu haluttuja vaikutuksia. Greim (2018) tutkii väitöskirjassaan valmentavan johtamisen vaikutuksia johtajan näkökulmasta lähtökohtanaan oletus mahdollisista negatiivisista kuormittavista tekijöistä valmentavalle johtajalle. Hänen tutkimuksessaan osoitetaan, että valmennuksellinen suhde tuottaa positiivisia vaikutuksia esimerkiksi johtajan suorituskyvylle. Toisaalta valmentavalla johtamisella ei ole havaittu merkittäviä vaikutuksia johtajan valmentavan johtamisen ominaisuuksien myötä kokemaan stressiin.

Greimin (2018) tutkimukseen verrattaessa tulee huomioida, että tässä tutkimuksessa pyritään selittämään ja ymmärtämään ilmiötä, kun Greim on pyrkinyt kvantitatiivisin keinoin määrittelemään valmentavan johtamisen seurauksia.

Lähiesimiehen ja työntekijän vuorovaikutustilanteisiin yhdistetyt vapauttavuuden sekä palkitsevuuden kokemukset suhteutuvat teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen. Batsonin & Yoderin (2012) mukaan valmentava johtaminen on yhdistetty työtyytyväisyyteen. Aiemmassa tutkimuksessa tai teoriassa ei suoraan puhuta vapauttavuudesta sekä palkitsevuudesta, mutta vapauttavuuden ja palkitsevuuden teemojen suhde työtyytyväisyyteen nousee pohdinnan keskiöön.

Lähiesimiesten tulkinnat keskeisestä tuesta valmentavassa johtamisessa suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen on havainnollistettu Taulukossa 4.

Haastatteluaineistossa korostuvan vertaistuen merkitys nousee esiin Beattien (ym., 2014) määrittellessä eri valmentamisen muotoja. Vertaistuen hyödyt liitetäänkin usein stressin vähenemiseen sekä oppimiseen. Lisäksi Grant ja Hartley (2013, 103–104) ovat nostaneet esille workshop-toiminnan, jossa voi tapahtua myös vertaisvalmennusta. Tämä aiemmassa kirjallisuudessa havaittu nousi esiin myös aineistosta.

Arjen haasteisiin liittyvä tuen tarve valmentavassa johtamisessa saa teoriasta vertailukohtaa esimerkiksi Grantin ja Hartleyn (2013, 103–104) nostaessa esiin käytännönläheisyyden ja teorian yhdistämisen yhdeksi osaksi valmennustaitojen juurruttamista. Lisäksi valmennuskielen ja -sanaston (Grant, 2017, 45) tulisi olla linkitetty ammattisanastoon. Aineistossa todetaan myös valmentamisen yhteisen kielen toimivan tuen muotona valmentavalle lähiesimiehelle.

Taulukko 4 Organisaation tuki suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen

Tulokset / Empiiriset havainnot	Teoria ja aiempi tutkimus
Vertaistuki	Vertaistuki (Beattie ym., 2014) Vertaisvalmennus work-shop -toiminnassa (Grant & Hartley, (2013)
Arjen haasteet	Ammattisanaston merkitys (Grant, 2017) Käytännönläheisyyden ja teorian yhdistäminen tuessa (Grant & Hartley, 2013)
Esimiehen antama malli	Ylemmältä taholta saatu malli (Milner, 2018)
Tuen jatkuvuus	Valmentajan roolin jatkuvuus (Peterson & Hicks, 1996 & London & Smither, 2002) Tuen jatkuvuuden merkitys kompetenssin kehittymiselle (Milner ym., 2018,196.) Prosessimaisuus valmentavassa johtamisessa (Bond & Seneque, 2013)
Organisaatorakenteet	Valmennuksellisen suhteen muodollisuus ja epämuodollisuus (Milner, 2018)
Tietoisuuden lisääminen	Valmentamisen merkityksen avaaminen johtajalle (Milner, 2018)
Asiakasnäkökulma	Tuen linkittyminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (Grant & Hartley, 2013)

Lähiesimiesten tulkinnoista esiin nouseva oman esimiehen antama malli oman valmentavan työtteen tukena saa aiemmasta tutkimuksesta vertailukohtaa. Esimeriksi Milnerin (ym., 2018, 196) tutkimuksessa todetaan valmentavan johtajan omalta esimieheltään tai ylemmältä taholta saaman mallin merkitys.

Tuen jatkuvuuden merkitys lähiesimiehen harjoittamalle valmentavalle johtamiselle saa teoriasta tukensa. Peterson & Hicks (1996, 14) sekä London & Smither (2002, 86) määrittelevät valmentavan johtajan roolille ominaisena jatkuvuuden. Milner (ym., 2018, 196) nostaa esiin jatkuvan tuen merkityksen johtajan kompetenssin kehittymiselle. Valmentavan johtamisen määritelmiin liitetään prosessimaisuus (Bond & Seneque, 2013, 58–59.). Prosessimaisuus korostuu määritelmissä työntekijän tukemisen näkökulmasta, kun aineistossa prosessimaisuuden ja jatkuvuuden kokemukset painottuvat lähiesimiehen tukemiseen.

Organisaation rakenteiden valmentavalle johtajalle antaman tuen suhteuttaminen teoriaan voi tapahtua lähiesimiesten kokemien palaverikäytäntöjen ja johtajatiimien näkökulman kautta.



Palaverikäytännöt ja johtajatiimit valmentavien taitojen käyttöä tukevinä ja varmistavina tekijöinä voidaan yhdistää Milnerin (ym., 2018, 188) näkemykseen valmennuksellisen suhteen muodollisuudesta. Toisaalta muodollisen valmentamisen lisäksi tarvitaan myös epämuodollista arkipäivän työssä ilmenevää valmentamista, joka mahdollistaa ongelmiin syventymisen (Antonioni, 2000,30; Milner ym., 2018, 188.), joten teoreettisesta näkökulmasta voidaan argumentoida, että ainoastaan muodollinen rakenteiden kautta tuotettu tuki ei ole itsessään riittävää valmentavalle johtamiselle.

Milner (ym., 2018, 188–189) nostavat esiin lähestymistavan, jossa organisaatio tukee valmentavaa johtajaa valmentamisen merkityksen avaamisella. Tutkimuksen tuloksista huomataan tietoisuuden lisäämisen teema, jonka lähiesimiehet nostavat esille. Huomioitavaa on se, että Milnerin nostaa esille valmentamisen merkityksen avaamisen valmentavalle johtajalle, kun aineistossa lähiesimiehet pohtivat työntekijöiden kouluttamisen ja johtamismallin merkityksen avaamisen merkitystä oman valmentavan työotteensa tukikeinona.

Lähiesimiesten tulkinnat asiakkaan näkökulman huomioimisesta osana valmentavan johtajan tukea voidaan tulkita liittyvän tuen linkittymiseen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, jotka Grant ja Hartley (2013, 103–104) nostavat tärkeiksi tekijöiksi valmentavan johtajan tuessa. Tuen linkittyminen arvoihin ja asiakkaan näkökulman huomioimisen voidaan tutkimuksen tapauksen kohdalla käsittää liittyvän toisiinsa, mikäli julkisen sektorin olemassaolon perimmäiseksi arvoksi ymmärretään palvelua käyttävien kuntalaisten eli asiakkaiden hyvinvointi, jota toiminnassa pitäisi noudattaa.

### 6.3 Jatkotutkimus

Jatkotutkimusaiheita pohtiessa tutkija nostaa esiin tämän tutkimuksen tuloksissa havaitun julkisen palvelun käyttäjän näkökulman huomioimisen valmentavassa johtamisessa sekä valmentavan johtajan saamassa tuessa. Valmentavan johtamisen ja siihen liitetyn johtajien kouluttamisen erityispiirteet julkisella sektorilla verrattuna yksityiseen sektoriin ovat tekijöitä, joiden tutkiminen voisi tuottaa lisäarvoa valmentamisen tieteenalalla. Esimerkiksi asiakassuuntautuneisuus, jota Pousa & Mathieu (2014) ovat pankkisektorin tutkimuksessaan valmentavan johtamisen näkökulmasta tarkastelleet, voisi tarjota näkökulmaa myös julkisen sektorin tutkimukselle.

Valmentavan johtamisen vaikutusten tutkiminen pureutuen muutamaan keskeisimpään vaikutukseen voisi tuoda lisäarvoa valmentavan johtamisen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten perusteella tutkija haluaa suositella jatkotutkimusaiheiksi vapauttavuuden ja palkitsevuuden kokemuksiin liittyviä teemoja valmentavan johtamisen kontekstissa. Lisäksi tutkija ehdottaa jatkotutkimusaihetta, joka liittyy valmentavan johtamisen ja työntekijöiden ideoiden mahdollistamiseen työyhteisössä.

Myersin ja Bachkirovan (2018) valmennuksen typologia tarjoaa myös pohdittavaa jatkotutkimuksen näkökulmasta. Empiirisestä aineistosta voidaan havaita teoreettisen mallin pohjalta sekä dialogisesta, prosessijohtoisesta että asiakasjohtoisesta valmennuksesta kertovia piirteitä. Nämä piirteet ilmentävät valmennuksen moninaisuutta organisaatiossa. Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisikin mielenkiintoista tarkastella sitä, mikä suhde esimerkiksi kyseisillä valmennuksen muodoilla on valmentavan johtamisen vaikutuksiin johtajan näkökulmasta.

Erityisen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös valmentavan johtamisen ja valmentavan kulttuurin tutkimus, joka lähestyisi taloudellisesta näkökulmasta niitä valmentavan johtamisen menetelmiä ja käytäntöjä, jotka vahvimmin liittyvät organisaation taloudelliseen menestykseen.

## Lähteet

- Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*, 36(7), 930–939.
- Antonioni, D. (2000). Leading, Managing and Coaching. *Industrial Management*, 42(5), 27–31.
- Batson, V. D., & Yoder, L. H. (2012). Managerial coaching: A concept analysis: Managerial coaching. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1658–1669.
- Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A. & Hamlin, R. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
- Bond, C. & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) (2012). Learning and Talent Development Annual Survey Report. London: CIPD.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139–160.
- Crane T.G. (2007). *The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching to Create a High Performance Coaching Culture*. 3rd edition. FTA Press, San Diego, CA.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127–138.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London;Los Angeles, [Calif.].SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organisational Dynamics*, 18(2), 16–32.
- Gilley, A., Gilley, J., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53–70.

- Grant, A.M. (2010). It takes time: a stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61–77.
- Grant, A. M. (2017). The third ‘generation’ of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 10(1). 37–53.
- Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115.
- Graßmann, C., Schermuly, C. C., & Wach, D. (2018). Potential antecedents and consequences of negative effects for coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 67–88.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109–123.
- Greim, E.M. (2018). *Managerial coaching and manager well-being: exploring the positive and negative outcomes of taking on a coaching role*. Dissertation. The Graduate Faculty of The University of Akron.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287–305.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- International Coach Federation. Definition of coaching. <http://www.coachfederation.org/>. Käytetty: 9.10.2018.
- Irissou, K. (2012). Coaching and Mentoring – The Definitions. Teoksessa: J. Herholdt, *Mentoring and coaching: articles from Human Capital Review*. Randburg, Republic of South Africa: Knowres Publishing.
- Kakkuri-Knuuttila, M., & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus?: Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.

- Kim, S., & Egan, T. (2011). Establishing a formal cross-cultural mentoring organization and program: A case study of international student mentor association in a higher education context. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 89–105.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330.
- Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 237–262.
- Kowalski K. & Casper C. (2007) The coaching process: an effective tool for professional development. *Nursing Administration Quarterly* 31(2), 171–179.
- Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292–306.
- Law, H. (2013). *The psychology of coaching, mentoring and learning* (Second ed.). Malden, MA: John Wiley & Sons Inc.
- Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P., & Ellibs. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*.
- McCarthy, G. & Ahrens, J. (2011). Challenges of the coaching manager. 25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference. New Zealand: Anzam.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: How organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188–200.
- Myers, A. C., & Bachkirova, T. (2018). Towards a process-based typology of workplace coaching: An empirical investigation. *Consulting Psychology Journal*, 70(4), 297–317.
- Noer, D. (2005). Behaviorally Based Coaching: A Cross-Cultural Case Study. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3(1), 14–23.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461–469.

- Peterson D.B. & Hicks M.D. (1996) *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Personnel Decisions International, Minneapolis, MN.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer-orientation through coaching: A Canadian study. *The International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60–81.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20–35.
- Pousa, C., Richards, D. A., & Trépanier, C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 219–241.
- Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: SanomaPro.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schermuly, C. C., & Graßmann, C. (2018). A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 1–28.
- Smith, D. (2018). The benefits of coaching the coach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(6), 16–18.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and Leader–Member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 1–24.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turner, C., & McCarthy, G. (2015). Coachable moments: Identifying factors that influence managers to take advantage of coachable moments in day-to-day management. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(1), 1–13.
- Valtuustokauden strategia 2018-2021. Vantaan kaupunki.
- Vantaan kaupungin arviointikertomus 2017. Tarkastuslautakunta.
- Vantaan kaupungin Intranet. Käytetty 20.2.2019.
- Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2017. Vantaan kaupunki.
- Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2018. Vantaan kaupunki.
- Viitala, R. & Hakonen, A. (2018). Kuntien henkilöstöjohtaminen murroksessa. Teoksessa: Viitala, R., Hakonen, A., Arpiainen, S (toim.) *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Acta nro 271. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Acta nro 271. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Woo, H. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.

## Liitteet

### Teemahaastattelurunko

#### Johtaminen ja johtajuus, valmentajuus

- 1) Miten määrittäisit omaa johtajuuttasi liittyen päivittäisjohtamiseen?
- 2) Miten määrittelet valmentavan johtamisen?
- 3) Miten kuvaisit rooliasi valmentavana johtajana?
- 4) Kerro työurasi aikana kohdanneista merkittävistä johtamistilanteista, joiden koet vaikuttaneen johtajuuteesi

#### Odotukset

- 1) Koetko odotuksia liittyen valmentavaan rooliisi?
- 2) Vaikuttavatko odotukset työhösi?
- 3) Koetko organisaation tai esimiestesi taholta odotuksia liittyen valmentavaan johtamiseen ja siihen liittyvien taitojen käyttöön?

#### Valmentavan johtamisen vaikutukset johtamistyöhön

- 1) Koetko valmentavan johtamisen vaikuttavan työhösi?
- 2) Vaikuttaako menetelmien käyttö tai odotukset työhösi?
- 3) Koetko oppineesi & hyötyneesi valmentavasta johtamisesta?
- 4) Onko valmentavat menetelmät vaikuttaneet suhteeseesi työntekijöitä kohtaan?
- 5) Onko roolisi muuttunut valmentavan johtamisen tulon myötä?
- 6) Miten koet valmentavan johtamisen mallin ja keinojen käytön sopivan itsellesi ja omalle tyylillesi johtaa?

#### Organisaation tarjoama tuki

- 1) Koetko tarvitsevasi tukea valmentavaan johtamiseen liittyen?
- 2) Tukeeko organisaatio sinua valmentavaan johtamiseen ja valmentavien taitojen käyttöön liittyen?
- 3) Millaista saamasi tuki on?
- 4) Koetko saamasi tuen (ja esimerkiksi koulutusten) olevan suunnattu erityisesti omalle toimialallesi?
- 5) Miten valmentajuutta voisi tukea parhaiten omalla alallasi?
- 6) Ilmeneekö organisaatiossasi muutosta, jonka koet vaikuttavan tuen tarpeeseen?
- 7) Jos olisi rajattomat resurssit organisaation näkökulmasta: Miten kehittäisit itse valmentavaa johtamista omalla toimialallasi organisaatiossa?