

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Aleksi Mukka

ESIMIESVALMENNUKSEN ROOLI OSANA JOHTAMISEN KEHITTÄMISTÄ

Johtaminen

Pro gradu -tutkielma

2021

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esimiesvalmennuksen rooli osana johtamisen kehittämistä

Tekijä: Aleksi Mukka

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Yhteiskuntatieteiden maisteri - Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 65

Vuosi: 2021

Tiivistelmä: Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee johtajien ja esimiesten valmentamista sekä työyhteisöjen kehittämistä. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten esimiesvalmennukseen osallistuvat esimiehet kokevat saamansa valmennuksen. Tarkoituksena on tunnistaa, millaista roolia esimiesvalmennuksella on johtamisen kehittämisessä.

Tutkielman teoreettinen tausta koostuu johtamisen kehittämisen (Leadership development) ympärillä käytävästä tieteellisestä keskustelusta. Tutkielma tuo osaltaan lisäarvoa siihen ymmärrykseen, millaisena nähdään Leadership development -keskustelun sisällä yksittäisten valmennustilaisuuksien merkitys valmennettaville esimiehille. Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus, jossa valmennustilaisuuteen osallistuneita esimiehiä haastateltiin fyysisesti tai etäyhteyksin. Haastattelumuotona toimi teemahaastattelu etukäteen valikoitujen teemojen kautta. Teemat valikoituivat tutkimuskysymyksen ja tutkielman teoreettisen taustan avulla. Analyysimuotona tutkielmassa oli sisällönanalyysi, jonka avulla muotoutuivat myös lopulliset teemat tutkielmani tulos osioon.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina voidaan havaita johtajien kaipaavan esimiesvalmennukselta muun muassa konkreettisia työkaluja sekä selkeitä tavoitteita. Keskeisimpinä hyötyinä valmennukseen osallistuneet johtajat kokivat valmennuksen yhteisöllisen vaikutuksen. Esimiesten välisen luottamuksen, yhteishengen sekä yhdessä toimimisen koettiin selvästi vahvistuneen valmennuksen seurauksena.

Avainsanat: Johtamisen kehittäminen, valmennus, organisaatioiden kehittäminen, esimiestyö

KIITOKSET

Pro gradu -tutkielmani teon aikana minua ovat tukeneet suuresti ystävieni sekä perheenjäseneni. Kiitokseni kuuluvat Teille kaikille tuesta ja tsempeistä matkan varrella.

Erityiskiitokset haluan lausua työni ohjaajalle Pikka-Maaria Laineelle ohjauksesta, opastuksesta ja yhdessä ideoimisesta Pro gradu -tutkielmani tekemisen aikana. Lisäksi suuret kiitokset kuuluvat Marjatta Bycklingille. Kiitos Marjatta, olit suurena apuna tutkielmani teon loppuvaiheessa oikoluvun ja viimeistelyn tukena.

Kaikista suurimmat kiitokset kuuluvat kuitenkin työni toimeksiantajalle Työeläkeyhtiö Elolle sekä kaikille tutkimukseeni osallistuneille haastatelluille esimiehille. Kiitos tästä upeasta mahdollisuudesta toteuttaa tutkielmani kanssanne.

Aleksi Mukka

Tampereella 16.2.2021

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustasta ja tarpeellisuudesta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	10
2 ESIMIESVALMENNUS JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ	12
2.1 Funktionaalinen suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen	13
2.2 Tulkitseva suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen	16
2.3 Kriittinen suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen	18
2.4 Tarkastelunäkökulman muodostaminen	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Laadullinen haastattelututkimus	23
3.2 Aineiston keruu.....	24
3.3 Aineiston analyysi.....	28
3.4 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka	32
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	34
4 KOKEMUKSET JOHTAMISVALMENNUKSESTA	36
4.1 Valmennuksen aihe nousee tietoisuuteen	37
4.2 Aiheesta keskustellaan ja tarvittavaa johtamisen muutosta pohditaan	39
4.3 Yhteishenki vahvistui	44
4.4 Konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet jäivät uupumaan.....	49
5 LOPUKSI	52
5.1 Johtopäätökset.....	52
5.2 Jatkotutkimusaiheet	55
5.3 Yhteenveto	56
LÄHTEET	59
LIITTEET s. 64	
Liite 1. Taulukot	
Liite 2. Teemahaastattelun runko	

1 JOHDANTO

Oma mielenkiintoni esimiesvalmennuksiin ja johtamisen kehittämiseen on herännyt työurani aikana toimiessani eri organisaatioissa asiantuntijatehtävissä. Työyhteisöjen kehittäminen on ollut muutenkin itseäni kovasti kiinnostava aihe tähänastisen työurani aikana. Olen työskennellyt finanssialalla vuodesta 2011 pääosin organisaatioiden riskienhallintaan liittyvissä työtehtävissä. Yksi osa-alue, johon työssäni olen paneutunut, on organisaatioiden henkilöstöriskien hallinta. Omat työtehtäväni yritysten henkilöstöriskien hallinnassa ovat liittyneet pääosin henkilöstön hyvinvointiratkaisujen tuottamiseen, kuten sairaus-, työkyvyttömyys- ja poissaoloriskien hallintaan. Olen usein havainnut, että esimiestyön toimivuus ja laadukkuus ovat tuntuneet olevan merkittävä tekijä myös henkilöstön työhön sitoutumisen ja jaksamisen kannalta. Olen toiminut eri vakuutusyhtiöissä asiantuntijatehtävissä läheisessä yhteistyössä myös työeläkeyhtiöiden kanssa. Samalla olen päässyt osallistumaan ja näkemään niiden järjestämää ennalta ehkäisevää työkyvyttömyysriskien hallintaa, kuten koulutus- ja valmennustilaisuuksia ja muita palveluita. Valmennustilaisuuksissa esimiehiä ja johtajia valmennetaan toimimaan työssään ja heille opetetaan ajankohtaisia johtamisen toimintamalleja. Tällaiset tilaisuudet ovat olleet ajankohtaisia ja kysytyjä useiden eri toimialojen yrityksissä. Olen pohtinut, miten esimiehet kokevat koulutuksen ja valmennuksen sekä millaisia eväitä ja valmiuksia ne heille tarjoavat. Olen myös pohtinut, miten työyhteisöissä tuodaan valmenneet opit käytäntöön ja millaisia tavoitteita johtajat koulutuksen jälkeen itselleen ja johtamiselleen asettavat.

Yhteiskuntatieteiden opinnoissani olen syventynyt johtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen. Opintojeni aikana olen ollut kiinnostunut erityisesti esimiesten valmentamisesta ja esimiestyön vaikutuksesta työyhteisön toimintaan. Tutkimukseni esimiesvalmennuksen roolista oli siis luonteva aihevalinta minulle. Tutkimuksessa tarkastelen valmennuksen roolia johtamisen kehittämisessä. Toteutin tutkielmani yhteistyössä työeläkeyhtiö Elon kanssa tutkien Elon työkykyjohtamisen kehittämispäällikön toteuttamaa ikäjohtamiseen liittyvää valmennustilaisuutta. En kuitenkaan tarkastele ikäjohtamista aiheena vaan tarkastelen aiheen kautta, miten valmennukseen osallistuvat esimiehet kokevat valmennuksen roolin osana johtamisen kehittämistä. Valmennustilaisuus järjestettiin vakuutusyhtiö LähiTapiola Lapin esimiehille ja se toteutettiin syksyllä 2018.

1.1 Tutkimuksen taustasta ja tarpeellisuudesta

Johtajien ja esimiesten kouluttaminen organisaatioiden kehittämisen osa-alueena on tänä päivänä erittäin tärkeää organisaatioihin kohdistuvien tulevaisuuden tavoitteiden täyttymisen kannalta. Tulevaisuuden tarpeitaan arvioidessaan yritykset arvioivat henkilöstön koulutus- ja muutostarpeiden lisääntyvän merkittävästi lähitulevaisuudessa. Kansainvälisen tutkimus- ja konsultointiyritys Deloitte julkaiseman tutkimuksen mukaan yritykset näkevät työelämän ja organisaatioiden tulevaisuuden kannalta yhdeksi tärkeimmistä trendeistä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisen sekä yhteisien ja jaettujen päämäärien omaamisen. Tutkimukseen kerättiin vastauksia yli 9000:lta liiketoiminta- ja HR-johtajalta yli 100 maasta. Huomattavaa on, että jopa 53 % vastaajista arvioi seuraavan kolmen vuoden aikana suurimman osan, ellei kaikkien, yritystensä henkilöstöön kuuluvien yksilöiden joutuvan kehittämään tai muuttamaan taitojaan. Organisaatioiden tulee koulutustarpeita huomioidessaan tukea tulevaisuudessa työntekijöitä erityisesti yhteenkuuluvuuden tunteen ja muutoksenkyvyyden sekä humanisten ja sosiaalisten taitojen vahvistamisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi tunneällyn ja verkostoitumisen taidot sekä kyky hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatioissa. (Volini, Schwartz, Denny, Mallon, Van Durme, Hauptmann, Yan & Poynton 2020, 10–78.)

Organisaatioiden henkilöstöihin kohdistuvia koulutus- ja valmennustoimia voidaan siis pitää ensiarvoisen tarpeellisina nykyajassa ja tulevaisuudessa, sen trendit huomioon ottaen. Tutkimukseni esimiesvalmennuksen roolista johtajille itselleen auttaa havainnollistamaan heidän omaa kokemustaan koulutuksista ja valmennuksista. Kokemusten ymmärtämisen kautta saadaan hyödynnettävää tietoa valmennustilaisuuksien tarpeellisuudesta ja soveltuvuudesta organisaatioille itselleen niiden tulevaisuuden tarpeiden täyttämiseksi. Johtajien kehittämällä ja valmentamisella saatavien hyötyjen tarkasteleminen on myös erittäin ajankohtainen aihe. Organisaatioiden koulutuskustannuksissa ovat johtajille suunnattujen kehittämistoimien kustannukset kaikkein suurimpia, mutta niiden vasteisiin ja lopputuloksiin ollaan kaikista tyytymättömiä. (Ardichvili, Natt & Manderscheid 2016, 275–285.)

Tutkimukseni on hyvin ajankohtainen paitsi koulutusten ja valmennusten merkityksen hahmottamisessa, mutta se on kiinnostava myös arvioitaessa työeläkeyhtiöiden tarjoamien palveluiden

vaikuttavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta työkyvyttömyysriskien hallinnassa. Työeläkeyhtiöt Suomessa hallinnoivat yksityisinä toimijoina kansalaisten eläkevaroja ja raportoivat toiminnastaan finanssivalvonnalle. Finanssivalvonta edellyttää, että työeläkeyhtiöiden työkyvyttömyysriskin pienentämiseen tähtäävien toimenpiteiden, kuten valmennusten, olevan vahvasti riskiperusteista ja kohdentuvan tehokkaasti yhtiön omalla vastuulla olevan työkyvyttömyysriskin hallintaan. Finanssivalvonta on kiinnittänyt viime aikoina erityistä huomiota työeläkeyhtiöiden järjestämien työhyvinvointiin tähtäävien toimien tarkoituksenmukaisuuteen ja niiden riskiperusteisuuteen. Finanssivalvonta on hiljattain myös muistuttanut, että työkyvyttömyystoimenpiteiden, kuten valmennuspalveluiden tuottamisen, on oltava luonteeltaan valistavaa ja ohjaavaa. (Finanssivalvonta 2019.) Huomioiden työeläkeyhtiöiden toiminnan luonteen ja finanssivalvonnan antaman viimeaikaisen tarkentavan ohjeistuksen tutkimukseni tuo osaltaan lisävaloa ja ymmärrystä sitä tarkastelua varten, kuinka työeläkeyhtiöiden tuottama valmennuspalvelu koetaan asiakasyrityksissä. Tutkimukseni valottaa, koetaanko valmennuspalvelut asiakasyrityksissä valistaviksi ja ohjaaviksi ja koetaanko niistä olevan millaista käytännön hyötyä valmennettavien esimiesten ja työyhteisöiden keskuudessa.

Tutkimukseni tuloksesta saadaan hyödyllistä tietoa, joka auttaa organisaatioita tiedostamaan paremmin, millä tavoin yksittäinen ja kollektiivinen valmennustilaisuus mahdollistaa oppimisen ja miten valmennettavat itse kokevat valmennuksen. Tämä tieto auttaa osaltaan organisaatioita suunnittelemaan toimenpiteitä, joilla ne pystyvät vahvistamaan omaa kilpailukyvykkyytään tulevaisuudessa. Valmennuspalvelun tarjoajalle eli työeläkeyhtiölle tutkimukseni antaa arvokasta tietoa siitä, millä tavoin organisaatioihin kohdistetut työkyvyttömyysriskin hallintatoimenpiteet vaikuttavat yksilö- ja ryhmätasolla koettuna tässä hetkessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on ymmärtää ja osoittaa, miten esimiesvalmennuksen läpikäyneet esimiehet ja johtajat kokevat saamansa valmennuksen. Tarkoituksena on myös ymmärtää ja osoittaa, miten johtajat voisivat kehittää omaa johtajuuttaan valmennuksen perusteella. Tutkimukseni kohdistuu yhteen valmennustilaisuuteen, joka on ollut kestoltaan yhden päivän

mittainen. Pyrin selvittämään tutkimuksessani, miten valmennus koetaan tilaisuutena ja miten valmennettavan aiheen käsittely koetaan valmennustilaisuudessa esimiesten keskuudessa paitsi yksilötasolla mutta myös työyhteisön kannalta. Olen siis kiinnostunut tutkimuksessani valmennuskokemuksesta yksilölle itselleen mutta myös työyhteisön toiminnan kannalta laajemmin. Tutkimuksellani haluan luoda ymmärrystä siitä, millä tavoin yksittäiset valmennustilaisuudet vaikuttavat johtajien ajatteluun valmennuksen aiheesta ja millaisia kokemuksia ne luovat valmennettaville käsiteltävän asiakokonaisuuden ymmärtämisessä. Lisäksi olen kiinnostunut, välittykö valmennuksessa saatu oppi käytännön tekemiseen ja siihen, miten valmennetut johtajat voivat omaa johtajuuttaan jatkossa kehittää. Haastatellut esimiehet tutkimuksessani ovat kaikki saman työyhteisön jäseniä, ja he omaavat erilaisen kokemustaun esimiestehtävistä. He työskentelevät erilaisten tiimien vetäjinä saman työyhteisön jäseninä.

Esimiesvalmennus, johon tutkimukseni kohdistuu, on suomalaisen työeläkeyhtiö Elon järjestämä yhden päivän mittainen esimiesvalmennus, jossa opetetaan eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen liittyviä taitoja. Kyseessä on siis valmennus, jossa käydään läpi ihmisten johtamisen ja työyhteisössä toimimisen kannalta merkityksellisiä, ajankohtaisia asiakokonaisuuksia. Tällainen valmennustilaisuus sopii tutkimuskohteeksi erittäin hyvin myös sen takia, että pääsen tarkastelemaan, miten eri kokemustaustan omaavat ja eri ikäryhmiä edustavat johtajat mieltävät valmennuksessa saadut opit suhteessa omaan taustaansa.

Tutkimuskysymys tutkimuksessani on: *Miten valmennustilaisuuteen osallistuneet johtajat kokivat esimiesvalmennuksen?*

Apukysymykset tutkimuksessani ovat: *Miten esimiehet kokevat valmennuksen yhdessä toimimisen kannalta?*

Miten aiheen käsittely koettiin?

Millaisia tavoitteita johtamisen kehittämiseksi tuotettiin?

Tutkimuskysymysteni kautta tutkimuksessani pystytään analysoimaan tietoa siitä, millaisia kokemuksia valmennustilaisuus tarjoaa yksilölle itselleen sekä miten valmennus koetaan suhteessa työyhteisön toimintaan. Tutkimuskysymysten avulla pyrin selvittämään myös sitä, millaisia kokemuksia yhdessä koetut valmennustilaisuudet antavat kollektiivisesti koko työyhteisölle yhdessä toimimisen ja johtamisen kannalta. Lisäksi tutkimuskysymysteni avulla pystytään keräämään tietoa siitä, miten valmennettavan aiheen käsittely koetaan valmennustilaisuuksissa sekä millaisia tavoitteita tilaisuudet tuottavat valmennettaville henkilöille johtamisen kehittämiseen. Tutkimukseni valottaa lyhyempien valmennustilaisuuksien merkitystä työyhteisön ja johtamisen kannalta ja tuo ymmärrystä myös siihen, miten valmennettavat esimiehet saattavat kokea tilaisuuden mahdollisesti ennalta arvaamattomastikin. Tutkimukseni luo ymmärrystä siitä, millaista arvoa ja hyötyä yhden päivän mittaisille valmennustilaisuuksille voidaan antaa työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisessä.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on hahmottaa tutkittavien omia kokemuksia ja valmennustilaisuudesta syntyviä käsityksiä. Aineistoa tutkimukseeni keräsin teemahaastattelu-menetelmällä. Koin teemahaastattelun omaan tutkimukseeni soveltuvimmaksi, sillä pystyin valikoimaan etukäteen tutkimuskysymyksiini liittyviä teemoja haastattelurunkoon. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden luoda mielestäni ”väljä” haastattelurunko, joka elää haastateltavien vastauksien mukaan teemoja mukailleen. Haastattelurunko sisälsi viisi tutkimuskysymyksiin liittyvää teemaa, joista jokaiseen mietin etukäteen 2–3 teemaan liittyvää haastattelukysymystä. Teemat haastattelussani olivat: *Valmennus tilaisuutena, yhteistyö ja yhteiskuuluvuus, yhteiset päämäärät, arvot ja visiot, työyhteisö ja yhteishenki, tuen saaminen ja kollektiivisuus*.

Esitin haastattelun edetessä myös tarkentavia kysymyksiä, jotka liittyivät haastateltavien antamiin vastauksiin ja joiden tarkoituksena oli päästä syvemmin haastateltavien kokemuksiin käsiiksi. Pyrin haastattelussa myös pääsemään mahdollisimman syvälle haastateltavan tuntemuksiin ja tunteisiin, jotta saisin tarvittavaa syvyyttä tutkimukseen ja saisin tuotua esiin valmennuksesta koettuja kokemuksia mahdollisimman laajasti ja syvällisesti.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Alkuluvussa Johdanto olen esitellyt tutkimukseni lähtökohdat ja oman mielenkiintoni tutkimuksen tekemiseen sekä syyt tutkimusaiheen valinnalle. Olen myös avannut tutkimuksen tarpeellisuutta, paitsi organisaatioiden kehittämistarpeiden kannalta mutta myös johtamisen kehittämisen tutkimukseen liittyvän keskustelun kannalta. Tarkastelin työeläkeyhtiöiden toiminnan ja niiden järjestämien henkilöstön työkyvyttömyysriskien hallintapalveluiden tarkoituksenmukaisuuden arvioimisen merkitystä tutkimusasetelmassani. Johdannossa tuon esiin tutkimuksen tavoitteet sekä valitsemani tutkimuskysymykset ja haastattelumenetelmäni aineiston keräämiseksi.

Luvussa Esimiesvalmennus johtamisen kehittämässä avaan johtamisen kehittämiseen ja johtajien valmentamiseen liittyvää tieteellistä keskustelua. Esittelen tutkielmani teoriapohjan eli viitekehyksen. Tuon esiin viitekehykseen liittyvää ajankohtaista ja merkittävää tutkimusta, jonka avulla havainnollistan oman tutkielmani asemointia tieteellisessä keskustelussa. Avaan laaja-alaisesti sitä ymmärrystä, mitä esimiesten valmentamisesta ja kouluttamisesta sekä erilaisien valmennusten vaikuttavuudesta on tähän asti ymmärretty. Esittelen teoriaosuudessa esimiesten kehittämiseen ja valmentamiseen liittyvää tutkimusta ja tutkimuksista saatuja tuloksia erilaisten tieteellisten tutkimussuuntauksien valossa. Teoriaosuudessa tarkastelen laaja-alaisesti usealta kannalta erilaisia näkemyksiä ja tutkimussuuntauksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tarkoituksena on luoda teoriapohja omalle tutkimukselleni ja havainnollistaa johtamisen kehittämistä käytävän keskustelun moniulotteisuutta ja ajankohtaisuutta.

Luvussa Metodologia avaan tutkimukseni tieteenfilosofista lähestymistapaa sekä tutkimuksen tekoon valikoimiani aineiston keruun ja aineiston analysoinnin menetelmiä. Lisäksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyviä käsitteitä. Aineiston keruun menetelmä puolestaan valikoitui laadullisen tutkimuksen keinovalikoimasta teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulla pyrin löytämään ennalta arvaamattomia ja syvällisiä kokemuksia tutkittavieni vastauksista haastattelutilanteessa. Analysoin aineistoani sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi tulosten analysointimenetelmänä antoi minulle varsin selkeän lähtökohdan ja hyvät raamit tulosten läpikäynnille. Kuvaan myös itse analysointiprosessia ja siihen liittyneitä työvaiheita. Tutkijaposition ymmärtämistä ja eettisten

kysymysten läpikäyntiä pidin myös tärkeänä tutkimuksen teon kaikissa vaiheissa. Tutkijan on ymmärrettävä tutkimuksen laadintaan liittyvät erilaiset vaiheet ja vaiheiden sisällään pitämät eettiset lähtökohdat. Näitä lähtökohtia tutkija voi huomioida esimerkiksi eri sidosryhmien kanssa toimiessaan, samalla pitäen huolta tutkimuksensa laadukkuudesta myös eettisestä näkökulmasta tarkasteltaessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja sen määritelmän avaaminen tuo puolestaan ymmärrystä tutkimukseni teon eri vaiheiden arvioinnille.

Luku Kokemukset johtamisvalmennuksesta sisältää tutkimuksen tulokset. Siinä avautuu tutkimuksen ydin: aineistosta keräämääni vastaukset ja niiden sisältö. Käyn läpi analysointivaiheessa löytämäni neljän keskeisen teeman avulla haastateltavien vastauksia ja nostan esiin kiinnostavia vastauksia. Teemat ovat rakentuneet haastateltujen esimiesten vastausten perusteella, ja ne osoittavat, miten valmennettavat kokevat valmennuksen. Tarkastelen haastateltujen esimiesten vastausten yhteneväisyyksiä ja eroja sekä teemojen syntyä ja muotoutumista. Luvun sisällössä keskeistä on ollut hahmottaa ja nostaa esiin kaikki tutkimukseni kannalta kerätty ja analysoitu oleellinen tieto sekä jäsentää saaduista vastauksista esiin nousseita kokemuksia valmennustilaisuudesta. Esittelen mitä yhteisiä tuloksia haastateltavien antamista kokemuksista löysin ja millaisia tutkimuksellisia päätelmiä vastauksista voidaan tehdä.

Lopuksi kokoan yhteen tutkimukseni oleellisimmat havainnot sekä päätelmät ja esittelen ne johtopäätösten muodossa. Tämän jälkeen esitän tutkimukseni perusteella esiin nousseita jatkotutkimusaiheita. Kiteytän tutkimukseni keskeisen sisällön ja kokoan yhteen tulokset ja johtopäätökset. Esittelen tutkimukseni tuloksena havaitut keskeisimmät löydökset, kaksi teemaa, jotka analysointivaiheessa nousivat vahvasti esiin valmennuskokemuksen sekä johtajuuden kehittämisen kannalta. Tarkastelen tutkimukseni löydösten asemoitumista aihealueeseen liittyvään tieteelliseen keskusteluun, ja esittelen samalla keskeisten, ajankohtaisten tieteellisten tutkimusten löydöksiä. Nostan esiin oman havaintoni, jonka mukaan tutkimukseni vahvistaa joitain aiemmissä tutkimuksissa havaittuja löydöksiä liittyen johtajien valmentamiseen mutta tuo myös uutta lisäarvoa ja ymmärrystä johtajien kehittämis- ja valmennusohjelmien merkityksestä käytävään tieteelliseen keskusteluun. Pohdin eläkeyhtiön tarjoamien valmennuspalveluiden vaikutusta ja tarkoituksenmukaisuutta tutkimukseni tulosten valossa.

2 ESIMIESVALMENNUS JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Pro gradu -tutkimukseni teoriapohjaa varten olen perehtynyt laaja-alaisesti johtamisen kehittämisestä käytävään tieteelliseen keskusteluun (Leadership development). Olen tutkinut tieteellisistä tietokannoista monipuolisesti akateemisia julkaisuja viime vuosilta ja vuosikymmeniltä sekä tarkastellut aihealueeseen liittyviä tutkimuksia.

Teoriaviitekehyksen rungoksi valitsin Mabeyn (2013) artikkelin Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. Artikkelin valikoitui teorian pohjaksi, koska kyseessä on hyvin laaja-alainen katsaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen. Lisäksi artikkelissa luodaan malli ja kuvaus johtamisen kehittämisen tutkimuksen jaottelusta sen perusteella, mitä tieteellistä suuntausta tutkimus edustaa. Mallia voidaan hyödyntää myös tulevissa tutkimuksissa, ja se sopii hyvin omaan tutkielmaani.

Artikkelin tavoitteena on parantaa johtamisen kehittämisen (LD) käytäntöjä organisaatioissa löytämällä uusia ja erilaisia teoreettisia lähestymistapoja tutkimukseen. Mabey on eritellyt tieteellisen tutkimuksen kentältä funktionaalisen, tulkitsevan, dialogisen ja kriittisen diskurssin johtamisen kehittämisen tutkimuksesta. Tarkoituksena tutkimuksessa on ollut selvittää, kuinka kukin näistä diskursseista ehdottaa ja sisältää erilaisia lähestymistapoja johtamisen kehittämiseen organisaatioissa ja nostaa esiin erilaisia yksityiskohtia.

Mabey jaottelee johtamisen kehittämiseen liittyvän keskustelun eri diskursseihin. Diskurssit itsessään voivat olla erilaisia yhdistelmiä yhtenevistä lausunnoista, mielipiteistä, konsepteista, ilmaisuista ja kielikuvista, jotka luovat tavan puhua ja käsitellä tiettyä ilmiötä. Tutkimuksen ensimmäinen lähtökohta onkin ehdottaa teoriaan pohjautuvaa tapaa tutkia ja käsitellä johtamisen kehittämisen vaikutuksia organisaatioissa. Tätä tarkoitusta varten tutkija ehdottaa neljää eri diskurssia tai suuntausta keskusteluun johtamisen kehittämisen tutkimuksesta. Tutkimus toteutettiin tutkimalla johtamisen kehittämiseen (LD) liittyviä tieteellisiä julkaisuja vuosina 2000–2011. Julkaisuja haettiin elektronisista tietokannoista, ja niitä löytyi yli 2200 kappaletta keskittyen johtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen. Tarkemmin keskityttiin 218 julkaisuun. Tutkijan havainnollistamat neljä eri tutkimussuuntausta nimettiin ja yhdisteltiin sen perusteella, miten

löytyneissä artikkeleissa kuvattiin tutkimussuuntausten tarkoitusta, teoreettista viitekehystä, metodologiaa ja johtopäätelmiä. (Mabey 2013, 359–362.)

Seuraavissa alaluvuissa esittelen artikkelin pohjalta luodun jaottelun, jokaisen tutkimussuuntauksen ja diskurssin sisällä käytävää ajankohtaista keskustelua sekä tutkimusta johtamisen kehittämistä. Olen yhdistänyt kriittisen tutkimussuuntauksen esittelyyn myös dialogisen suuntauksen niiden samankaltaisten piirteidensä takia. Suuntauksia voidaan tämän vuoksi käsitellä myös yhdessä kriittisen suuntauksen käsitteen alla. (Mabey 2013, 368.)

Johtamisen kehittämisen (Leadership development) tutkimussuuntaus	Funktionaalinen suuntaus	Tulkitseva suuntaus	Kriittinen suuntaus
Esimerkki suuntauksen tutkimuksista	Day, D. (2000.) Leadership Development: A Review in context. Galli, E. & Muller-Stevens, G. (2012.) How To build social Capital with Leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm.	Boak, G. & Crabbe, S.(2019.) Experiences that develop leadership capabilities. Leadership & Organization Development Journal. Bolden, R & Kirk, P. (2009) African Leadership. Surfacing New Understandings trough Leadership Development.	Gagnon, S & Collinson, D. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programmes: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. Diochon, P & Nizet, J. (2019) Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the intensity of coaching programs to organizational contexts.

Taulukko 1. Johtamisen kehittämisen tutkimuksen tutkimussuuntaukset ja esimerkit suuntausten tutkimuksista.

2.1 Funktionaalinen suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen

Funktionaalisen suuntauksen lähtökohtana on näkemys siitä, että organisaation suorituskyvyn parantaminen johtamisen kehittämisellä perustuu ennalta päätettyihin ja mitattaviin keinoihin,

joilla voidaan parantaa johtamisen vaikutusta ja tehokkuutta. Johtamisen kehittämällä pyritään selvästi yrityksen tuottavuuden parantamiseen. Ajatuksena suuntauksessa on, että kehittämisen keinot ovat ennalta päätettyjä ja tieteellisiä ja että niiden vaikutuksia voidaan mitata ja havainnollistaa. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi erilaisten uusien taitojen opettelu tai totuttujen ajattelumallien kehittäminen ja muuttaminen. Funktionaalisen suuntauksen teoreettisesti havainnollistavimpana antina voidaan pitää näkemystä siitä, kuinka maksimoidaan oppiminen sekä johtamisen kehittämisen strateginen vaikutus. Haasteena kuitenkin on se, että tällaisten keinojen tuottamien vaikutusten mittaaminen on hankalaa. Lisäksi suuntauksen haasteena on se hankaluus, voidaanko suuntausta pitää tieteellisenä diskurssina. Tieteellisen suuntauksen luonteeseen kuuluu kyky itsekriittisyyteen ja itsetarkasteluun. Funktionaalisen suuntauksen voimakkaimmat edustajat jättävät Mabeyn mukaan helposti kuitenkin huomioimatta ympäröivien tekijöiden vaikutuksia tutkittavaan ilmiöön ja yksilöihin. (Mabey 2013, 363–365, 370.)

Funktionaalisen suuntauksen edustajat ovat käyneet keskustelua johtamisen kehittämisen prosessien ymmärtämisestä. Johtajuuden kehittyminen nähdään nykyään jatkuvana kehittymisen prosessina. Johtajuus itsessään taas nähdään monitasoisena interaktiona ihmisten ja ympäristöjen välillä. Nämä interaktiot ilmenevät sosiaalisten systeemien kautta ja niiden välityksellä. (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & Mckee 2014, 64–66.)

Funktionaalisisessa suuntauksessa tieteellinen keskustelu on viime vuosina nostanut esiin muun muassa sosiaalisen pääoman merkityksen johtajuuden kehittämisessä. Johtajuuden nähdään koostuvan johtajan sosiaalisista taidoista ja toimintaympäristöstä, johtajan ja organisaation vuorovaikutuksesta ja toimintaympäristöjen keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimussuuntauksen edustajien mukaan tulisi johtajuuden kehittämisessä nähdä valmennustoimenpiteet sosiaalisten prosessien kehittämisenä. Kehittämiseen voivat osallistua ja vaikuttaa organisaation kaikki jäsenet. Puhtaasti johtajien ja yksilöiden valmentamisessa kehitetään henkistä pääomaa (human capital), kun taas johtajuuden valmentamisessa keskitytään sosiaalisen (social capital) pääoman vahvistamiseen. Johtajien kehittämisen voidaan nähdä tähtäävän nimenomaan henkisen pääoman rakentamiseen, kun taas johtajuuden valmentaminen keskittyy nimenomaan sosiaalisen pääoman kasvattamiseen. Johtajien valmentamisessa henkisten ominaisuuksien

kehittäminen korostuu, kun taas johtajuuden valmentamisessa korostuu halukkuus sosiaalisen pääoman kehittämiseen. (Ardichvili ym. 2016, 276–277.)

Sosiaalista pääomaa vahvistavia tekijöitä ja taitoja on tutkinut aiemmin esimerkiksi Day (2000) ja havainnut niitä olevan esimerkiksi seuraavat: sosiaalinen tietoisuus kuten empatia ja palvelu- asenne, poliittinen tietoisuus, sosiaaliset taidot, kyky rakentaa suhteita, tiimin orientoiminen ja tiimissä työskentely, kyky käsitellä muutosta ja esimerkiksi kokemukset konfliktijohtamisesta. Sosiaalisen pääoman vahvistamisessa keskeisintä on rakentaa suhteita yksilöiden välillä. Sosiaalisen pääoman rakentuminen tapahtuu pääasiassa ihmissuhteissa. Johtajalla sosiaalisen pääoman korkea taso vahvistaa yhteistyötä ja resurssien vaihtoa organisaatiossa ja luo sitä kautta organisaatioon arvoa. Yksilöiden yhteiset sitoumukset ja molemmin puolin saavutettu luottamus ja kunnioitus ovat keskeisiä tekijöitä sosiaalisen pääoman luomisessa. Henkistä pääomaa vahvistavia tekijöitä ja taitoja ovat puolestaan esimerkiksi itseluottamus, omanarvontunto, tietoisuus omista tunteista, itsehillintä, luotettavuus, henkilökohtainen vastuunkantokyky, motivaatio, sitoutuneisuus ja optimisismi. (Day 2000, 581–613.)

Myös Galli ja Muller-Stevens (2012) ovat tutkineet sosiaalisen pääoman merkitystä johtajien toiminnassa. He havaitsivat tutkimuksessaan, että sosiaalisen pääoman suhteen voidaan erottaa kolmen eri tason johtajia: alemman tason, keskimääräisen tason ja korkean tason sosiaalisen pääoman omaavia henkilöitä. Alemman sosiaalisen pääoman tason johtajat omaavat kokemusta tyypillisesti ainoastaan esimerkiksi osastojen ja liiketoimintojen välisestä myynnistä. Heidän sosiaalinen pääomansa rakentuu pääasiassa yhteiseen kieleen (shared language) ja esimerkiksi oikean yhteystiedon välittämiseen heidän kommunikoidessaan tai ohjatessaan asiakasta organisaation sisällä. Keskimääräisen sosiaalisen pääoman tason johtajilla puolestaan on kokemusta myös asiakkaiden ohjaamisesta ja henkilökohtaisesta suosittelusta myös toiseen yksikköön. Tällä tasolla on havaittu saavutettavan myös kohtuullista liiketoiminnallista hyötyä organisaation käyttöön. Tason saavuttamisen on todettu perustuvan sekä henkilökohtaiseen tuntemiseen että osaltaan hyväntahtoisuuteen perustuvaan luottamukseen toisen yksikön henkilöstöä kohtaan. Keskimääräisen sosiaalisen pääoman tason omaavat johtajat jakavat myös yhteiset arvot (shared values) yhteisen kielen lisäksi. Korkean sosiaalisen tason pääoman omaavilla johtajilla on enemmän kokemusta ja he pystyvät harjoittamaan yhteistä tuote- tai markkinakehitystä eri

liiketoiminto-osastojen välillä yhteisen myyntityön ja asiakkaiden ohjaamisen lisäksi. Johtajat, jotka omaavat korkean sosiaalisen pääoman, tuovat yritykselle myös suurta taloudellista hyötyä. Tällä tasolla operoiminen ja sosiaalisen pääoman ylläpitäminen perustuu vahvoihin henkilökohtaisiin siteisiin sekä tuntemukseen perustuvaan luottamukseen eri henkilöiden ja toimintayksiköiden välillä. Jaetun kielen ja arvojen lisäksi korkean sosiaalisen pääoman omaavat johtajat jakavat yhteisen vision yrityksen toiminnasta ja tulevaisuudesta. (Galli & Muller-Stevens 2012, 176–201.)

2.2 Tulkitseva suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen

Tulkitseva suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimuksessa näkee johtamisen sosiaalisesti rakentuvana ja yhteistyössä syntyvänä. Johtajuuden nähdään olevan enemmän jaettua kuin pelkästään yhdestä yksilöstä lähtöisin olevaa. Tulkitsevan suuntauksen mukaan ei välttämättä aina ole selvää, mistä johtajuus kumpuaa eri konteksteissa. Johtajuuden syntymisen nähdään myös olevan esimerkiksi ryhmän toiminnan seurausta. Johtajuuden kehittymistä tapahtuu usein jatkuvan oppimisen tuloksena, kun informaatiota ja varastoitunutta tietoa kerätään organisaatioissa koko ajan. Keskeisessä roolissa tiedon keräämisessä ja johtajuuden kehittämisessä ovat sosiaaliset toimijat tuottaessaan kielen ja symbolien avulla erilaisia merkityksiä johtajuudelle ja sen kehittämiselle. Tulkitsevan suuntauksen mukaan johtajuuden kehittyminen voi olla myös hyvin kulttuurisidonnaista, jolloin johtajuuden kehittymisen lähtökohtana on usein osallistaminen ja yhteisöllisyys. (Mabey 2013, 365–370.)

Tulkitseva johtamisen kehittämisen tutkimussuuntaus tarjoaa keinoja ja näkemyksiä päästä ymmärtämään ja kehittämään johtajien kokemusmaailmaa. Myös jaetun johtajuuden kannalta ja johtamisen ymmärtämisenä ryhmässä tapahtuvana päästään tulkitsevan tutkimussuuntauksen avulla tarkastelemaan johtajia heidän jokapäiväisessä työympäristössään: kuinka he oppivat, vuorovaikuttavat, muodostavat sidosryhmiä ja suhteita ja kuinka he kehittävät kollektiivista ammattitaitoaan. Tutkimussuuntauksessa oleellista on johtajuuden kehittyminen kollektiivisesti ja käytännön toimien kautta. Johtajaa tai johtajuutta ei pyritä eristämään kontekstistaan kehittämistoimenpiteitä varten. Tulkitsevassa tutkimussuuntauksessa tarkastellaan sanatonta viestintää

sekä irrationaalisia tilanteita. Huomio kiinnittyy järjestettyjen tilanteiden tai toimien sijaan niiden välissä olevaan elämään, yksisuuntaisen tiedonkulun sijaan äänettömän ja hiljaisen tiedon välittymiseen (tacit) ja suunnitellun sijaan suunnittelemattomaan toimintaan. (Mabey 2013, 365–370.)

Johtajien kokemusmaailmaa ja sen kautta syntyvää johtajuuden kehittymistä ovat tutkineet tulkitsevan suuntauksen valossa viime vuosina muiden muassa Boak ja Grabbe (2019). He tutkivat johtajien vastaanottamia käytännön kokemuksia eri tilanteissa sekä epämuodollisia ja suunnittelemattomia sosiaalisia kohtaamisia. Tutkimuksen tarkoituksena oli havainnollistaa johtajien kokemuksia ja niiden merkitystä johtajille itselleen johtajuuden kehittämisessä. Heidän tutkimuksensa mukaan keskeisimmät kokemukset, joille johtajat itse antoivat eniten merkityksiä johtajuustaitojensa kehittämisessä, olivat isojen haasteiden voittaminen, haastaviin päätöksiin osallistuminen ja uuden vastualueen vastaanottaminen. Myös vuorovaikutuksen toisten ihmisten kanssa ja uuden tiedon vastaanottamisen koettiin johtajuutta synnyttävänä kokemuksena. Tutkimuksessa haastatellut johtajat mainitsivat myös epäonnistumisten ja virheiden kasvattaneen heidän kykyjään johtajuudessa. Tällaiset tilanteet kasvattivat johtajien itseluottamusta. Vastaavasti perinteisille johtajuuden kehittämisen keinoille, kuten mentoroinnille, valmentamiselle ja palautteen antamiselle, vastaajat antoivat suhteellisen vähän painoarvoa ja merkitystä oman johtajuutensa kehittämisessä. Johtajat arvostivat perheen ja ystävien palautetta ja neuvoja korkeammalle kuin kollegoilta saatuja neuvoja. (Boak & Crabbe 2019, 97–106.)

Kulttuurin, yhteisöllisyyden ja osallistamisen vaikutusta tulkinnallisessa tutkimuksessa edustaa esimerkiksi Boldenin ja Kirkin (2009) tutkimus johtamisen kehittämisohjelmista. Bolden ja Kirk tutkivat afrikkalaisille johtajille suunnattua johtamisen kehittämisen valmennusohjelmaa, jossa oli yli 300 osallistujaa yli 19:stä Afrikan maasta. Ohjelman kesto oli lähi- ja etävalmennusjaksoineen 6–9 kuukautta. Tutkimus toteutettiin siten, että ennen valmennusta tutkijat keskustelivat valmennukseen liittyvien sidosryhmien kanssa, tavoitteinaan selvittää paremmin valmennuksen lähtöasetelmiä. He osallistuivat valmennustilaisuuteen havainnoimalla ja pienryhmähaastatteluilla. Valmennuksen jälkeen hyödynnettiin online-kyselyitä. Tutkijat tekivät vierailuja valmennettavien edustamiin paikallisiin yhteisöihin ja yrityksiin eri maissa valmennuksen jälkeen. Tutkimuksen valossa johtajien erilaiset kulttuurilliset piirteet, kuten uskonnollisiin

ryhmiin kuulumisen, erilaisten yhteistyötapojen omaaminen tai sukupuoleen ja ikään liittyvät merkitykset, muodostuivat valmennuksen aikana yhtenäisemmiksi ja vähemmän merkitykselliseksi. Valmennus auttoi osallistujia löytämään enemmän yhteisiä merkityksiä erilaisista kulttuurillisista piirteistään. Valmennukseen osallistuneet henkilöt pyrkivät muodostamaan tasapainon erilaisten käytäntöjen, kokemusten ja konseptien välille. Tutkimuksen mukaan johtamisen kehittämishjelmien korostaessa enemmän relationaalista, rakentavaa ja kriittistä näkökulmaa voidaan pyrkiä luomaan helpommin tila ja foorumi, joiden avulla osallistujat voivat luoda jaettua ymmärrystä ja kulttuurillista yhtenäisyyttä johtajuudessa. (Bolden & Kirk 2009, 69–86.)

2.3 Kriittinen suuntaus johtamisen kehittämisen tutkimukseen

Kriittisen suuntauksen tarkastelussa olen yhdistänyt Mabeyn (2013) erottelemat dialogisen ja kriittisen suuntauksen johtamisen kehittämisen tutkimuksessa yhdeksi kokonaisuudeksi niiden samankaltaisuuksia sisältävien piirteiden takia. Kuten Mabeykin artikkelissaan mainitsee, toimii kriittinen suuntaus usein sateenvarjoterminä pitäen sisällään myös dialogisen suuntauksen (Mabey 2013, 368). Olen tämän vuoksi sisällyttänyt kriittisen suuntauksen käsittelyyn myös dialogisen suuntauksen, enkä mainitse tai käsittele dialogista suuntausta erikseen enempää.

Kriittinen tutkimussuuntaus johtamisen kehittämisessä keskittyy tutkimaan, kuinka valtarakenteet ja organisaatioiden kehittymisen käytännöt ovat syntyneet sosiaalisesti ja historiallisesti. Suuntauksen edustajat ovat kiinnostuneita siitä, millaisia merkityksiä kehittämistoimenpiteet saavat, mutta yhtä lailla siitä, kuinka merkitykset ovat ylipäätään syntyneet. Johtajien kouluttamisessa ja valmentamisessa kriittinen tutkimussuuntaus näkee osallistujien saavan valmiin mallin johtajaidentiteetistä ja olevan ikään kuin alistettuja sille. Toisaalta koulutus- ja kehittämislanteissa nähdään myös mahdollisuus vaikuttaa annettua mallia vastaan sekä muokata ja rakentaa omaa johtajaidentiteettiään joko organisaation mallin mukaisesti tai osittain sen vastaisesti. Tutkimussuuntauksessa perinteiset johtamisen kouluttamismuodot, kuten yleiset teoriat, johtamismallit, tapaustutkimukset, asiakaskäyttätymistutkimukset, innovaatiokoulutukset ja vastaavat nähdään ongelmallisina, sillä ne ovat hyvin ennalta nimettyjä, määriteltyjä ja kaikkien osallistujien kesken samalla lailla käsiteltyjä ja ymmärrettyjä. Nämä kouluttautumismuodot eivät

onnistu nostamaan esiin piilotettuja ilmiöitä tai vaihtoehtoisia merkityksiä ja sanomia. Huomiotta jäävät esimerkiksi johtajien kokema elämysmaailma, kehollisuus ja esille nousseet tunnetilat. (Mabey 2013, 371–373.)

Kriittinen tutkimussuuntaus johtamisen kehittämässä etsii ristiriitoja ja jännitteitä johtamisen kehittämisen malleista ja toimista. Päätarkoitus tutkimussuuntauksessa on paljastaa valtasuhteita. Kriittisessä tutkimussuuntauksessa oleellista ei ole tarkastella osallistujien älyllistä suoriutumista eri teorioiden ja mallien valossa vaan huomata, mitä voimistuneita tunnetiloja eri kehittämistilanteet johtajissa herättävät. Voimistuneet tunnetilat nähdään suuntauksessa sosiaalisena älykkyytenä. Tutkimussuuntaus pakottaa johtajien kouluttajat ja valmentajat myös tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti huomatakseen, kuinka heidän oma johtaja- tai kouluttajaidentiteettinsä muodostuu ja pysyy yllä ja millaisia vaikutuksia heidän omalla identiteetillään on kouluttaja–oppilassuhteeseen ja sen vaikutuksiin. Tutkimussuuntausta on arvosteltu siitä, että se kritisoi epäinhimillisiä johtamiskäytäntöjä mutta ei kuitenkaan onnistu tarjoamaan positiivisia vaihtoehtoja, jotka rikkoisivat organisaatioiden epäsymmetrisiä valta-asetelmia. (Mabey 2013, 371–373.)

Kehittämisen- ja valmentamisohjelmien kytkeytymistä organisaation valta-asetelmiin, kontekstiin ja johtajien identiteetin syntymiseen ovat tutkineet esimerkiksi Gagnon ja Collison (2014). Heidän mukaansa sen ohella, että valmennusohjelmat on suunniteltu kehittämään johtamistaitoja, ne muokkaavat osallistuvien johtajien identiteettiä. He havaitsivat, että identiteetin rakentumisessa valmennusohjelmat voivat lisätä annetun mallin kurinalaista sisäistämistä ja kontrollia sen sijaan, että identiteetti rakentuisi vapaasti. Kurinalaisuus ja kontrolli oli vahvaa silloin, kun valmennusohjelmissa kuvatut johtamisen mallit olivat tarkkaan määriteltyjä ja niiden esittämisessä oli hyödynnetty havainnollistavia materiaaleja ja esimerkiksi symboleja. Tutkimuksessaan he havainnollistavat, kuinka funktionaalisen tutkimussuuntauksen käsityksen vastaisesti johtajien kouluttamis- ja valmentamisohjelmien aiheuttama identiteetin rakentuminen ei perustukaan vapaaehtoisuuteen vaan koulutusohjelmien mukanaan tuomaan valta-asetelmaan. Tutkijoiden mukaan identiteetin rakentuminen on aina suhteessa kontekstiin ja paikkaan. Lisäksi valmennusohjelmien kontekstit pohjautuvat heidän mukaansa poikkeuksetta valta-asetelmiin.

Tutkimuksessa kehittämis- ja valmentamisohjelmat loivat johtajien keskuudessa myös selviä jännitteitä ja vastustusta ohjelmissa esitettyjä johtajakuvia kohtaan. (Gagnon & Collinson 2014, 661–662.)

Gagnonin ja Collinsonin (2014) mukaan valmennusohjelmat ovat myös usein kompleksisoituneita ja paradoksisia. Johtajien odotetaan pystyvän toimimaan ja kohtaamaan erilaisia paineellisia tilanteita ja dilemmoja työyhteisöissä. Johtamis- ja kehittämisohjelmia tutkiessaan he kuitenkin havaitsivat, että ohjelmat usein epäonnistuivat yrityksessä valmistaa johtajia toimimaan tämän kaltaisissa tilanteissa. Sen sijaan he havaitsivat niiden jopa lisäävän organisaation sisäistä jännittyneisyyttä ja aiheuttavan osallistujien kesken ristiriitoja. Osa valmennukseen osallistuneista johtajista alkoi jopa toimia opetettuja toimintamalleja vastaan ja luoda valmennuksen vastaisia käytäntöjä. He havaitsivat valmennuksen myös lisäävään johtajien mahdollisesti työssään kokemaa epävarmuutta. Keskeisenä löydöksenä johtajien valmennus- ja kehittämisohjelmien aiheuttamassa minäkuvan ja identiteetin rakentumisessa oli ohjelmien esille tuoma johtajakuva. Ohjelmien esiin tuoma johtajakuva oli usein dominoivan maskuliininen ja länsimaalainen siinä suhteessa, millaisen hyvän johtajan tulisi olla. Tällaisia ominaisuuksia olivat muun muassa englanninkielisyys, paineensietokyky, hektisyyden ihannoiminen, ”reunalla” eläminen, hyperrationaalisuus ja päättäväisyys. Nämä valmennuksessa korostuneet kuvaukset aiheuttivat johtajissa epävarmuutta omasta itsestään ja identiteetistään sekä työskentelystään ja urastaan organisaatioissa (Gagnon, & Collinson 2014, 663.)

Johtajien koulutuksissa heijastuvaa valta-asetelmaa ovat viime aikoina tutkineet myös Diochon ja Nizet (2019). He tutkivat rakennusalan esimiehille neljässä eri maanosassa ja maassa järjestettyä valmennusohjelmaa 18 kuukauden ajan. Tutkimus koostui haastatteluista ja valmennuksen havainnoinnista sekä valmennusmateriaalin tarkastelusta. Tutkimuksessaan he havaitsivat valmennusohjelmien toteutuksista vastaavien tahojen keskittyvän usein ainoastaan organisaation muodollisiin ja formaaleihin rakenteisiin. Valmennuksissa arvostettiin niitä rakenteita, jotka suosivat organisaation positiivisia malleja ja käytäntöjä ja jotka toivat esiin nimenomaisesti haluttuja vaikutuksia. Käsittelyn ulkopuolelle jätettiin helposti vaihtoehtoiset lopputulemat ja toimintamallit.

Tutkijoiden mukaan valmennuksia suunniteltaessa tulisi ottaa paremmin huomioon eri organisaatioiden erilaiset sisäiset ja ulkoiset rakenteet, jotta valmennuksen laatua voitaisiin parantaa. Valmennuksia suunniteltaessa valtasuhteet ja valmennuksen oikeutus määrittävätkin heidän mukaansa suuresti valmennuksen kontekstia ja rakennetta. Oikeutuksen valmennukselle havaittiin tulevan yleensä esimerkiksi ylimmältä johdolta, joka on asettanut valmennuksella saavutettavat tavoitteet. Siitä seuraa, että mikäli valmennuksen sisältö ei vastaa niitä rakenteita ja käytänteitä, jotka organisaatioissa halutaan saavuttaa, ne jätetään sisällöstä mahdollisesti pois ja keskitytään vain toivottujen, olemassa olevien organisaation rakenteiden ja käytänteiden tarkasteluun. Haluttuja rakenteita ja toimintamalleja oikeutettiin vahvasti valmennuksen suunnittelussa. Ylhäältäpäin tulevalla valta-asemalla näyttäisi olevan valmennuksen käytännön toteutukseen suuri vaikutus. Esimerkiksi eri maiden kulttuurilliset erilaisuudet jäivät tutkittujen valmennuksien sisällöistä pois siitäkkin huolimatta, että ne tunnistettiin erittäin tärkeiksi yhtiön toiminnan kannalta. Tutkijat tunnistivat johtajien valmennuksessa niiden rakenteiden valikointia ja suosimista, jotka oikeuttavat ylimmän johdon asettamien keskitettyjen rakenteiden ja toimintamallien vahvistumista. Valmennusten toteutuksessa heijastui siis vahvasti paine ja oikeutus tiettyjen valikoitujen rakenteiden suosimiseksi. Tutkijoiden mukaan tämä heijastaa vahvasti valmennuksien sidonnaisuutta valta-asetelmien olemassaololle. Valmennuspalveluissa ja koulutusohjelmissa olisi heidän mukaansa tärkeää laajentaa niiden rakenteiden tarkastelua, joilla eri sidosryhmät ja organisaatioiden heterogeenisuus eli monimuotoisuus voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Tämä vaatisi valmennusohjelmien suunnittelua niin, että ne sisältäisivät erilaisia rakenteita erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi yritysten eri liiketoimintayksiköiden kesken. (Diochon & Nizet 2019, 604–618.)

2.4 Tarkastelunäkökulman muodostaminen

Kiinnityn tutkimusasetelmassani johtamisen kehittämisen funktionalistiseen tutkimussuuntaukseen. Tutkimuksessani funktionaalista suuntausta edustaa tavoitteeni selvittää, miten valmennus vaikuttaa johtajien ajatteluun valmennettavasta aiheesta ja miten he voisivat johtajuuttaan kehittää valmennuksen perusteella. Funktionaaliseen suuntaukseen kiinnittyvä tutkimusotteeni tarkastelee siis johtajien kokemuksia johtamisvalmennuksesta.

Tarkastelunäkökulmaa luodessani olen pyrkinyt huomioimaan kehityskulun johtajien valmennuksen vaikutusten arvioimisessa sekä johtajien ja johtajuuden valmentamisen käsitteen tarkentumisessa. Olen valinnut lähempään tarkasteluun ja esittelyyn oleellisimmat ja keskeisimmät tutkimussuuntaukset sen perusteella, mihin olen havainnut useimpien tutkijoiden kiinnittäneen aiemmassa tutkimuksessa huomiota ja mitkä tutkimusalat ja katsantokannat ovat muodostuneet suosituiksi. Tämän perusteella tarkastelunäkökulmani on selkeä: johtajuus on moniulotteinen asia ja ominaisuus, jota voidaan kouluttaa ja valmentaa erilaisin menetelmin. Olen perehtynyt ajantasaiseen keskusteluun johtamisen kehittämisen tutkimuksesta ja olen tarkastellut sitä tutkimukseni teoriaosuudessa funktionaalisen, tulkinnallisen ja kriittisen suuntauksen mukaisesti. Olen esitellyt ajankohtaista keskustelua ja tutkimusta ja sitä kautta löytänyt omaan tutkimukseeni soveltuvaa teoreettista taustaa. Valitsemani lähdeaineistot ovat akateemisesti laadukkaita ja edustavat johtajien ja johtajuuden valmentamisen ja kouluttamisen tutkimusalan kärkeä.

Tutkimusasetelma vastaa olemassa olevaan tarpeeseen tiedostaa paremmin, miten yksittäinen ja kollektiivinen valmennustilaisuus mahdollistaa johtamisen kehittämistä ja millaisia kokemuksia valmennus valmennettavissa synnyttää.

3 METODOLOGIA

3.1 Laadullinen haastattelututkimus

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten johtajat ja esimiehet kokevat johtamisen kehittämiseen suunnatun valmennustilaisuuden. Koska tavoittelen kokemuksen ymmärtämistä, ovat kvalitatiiviset menetelmät valikoituneet tutkimusmenetelmiksi aineiston keruussa ja analysoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on nimenomaisesti tarkastella ihmisten välistä merkitysten maailmaa, joka on usein sosiaalinen. Ihmisistä ilmenevät merkityskokonaisuudet tulevat esiin ihmiseen päätyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina, yhteiskunnan rakenteina tai jopa hallintavaltana. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa nämä ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015, 7.)

Tutkittavina olevien henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja merkitykset, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat, ovat laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteina. Tavallisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Tieteenfilosofisista lähtökohdista kirjoitustani ja empiirisen tutkimuksen tekemistäni ohjaavat myös osin realistisen tieteenfilosofian lähtökohdat, vaikka tutkimukseni käsitteleekin tulkinnallisuutta ja tutkittavien henkilöiden kokemuksia osin realistisen tieteenfilosofian vastaisesti.

Tutkimuksella tuotettavat teoreettiset käsitteet ovat realistisessa tutkimuksessa hypoteeseja todellisuudesta ja sen rakenteesta. Realistisen tutkimuksen lähtökohtana on siis selittää ja tulkita tutkimuskohdetta. Realistisen tieteenfilosofian perustana on ajatus, jonka mukaan hyvää teoriaa voidaan pitää totena ja siinä esiintyviä asioita faktoina, todella olemassa olevina asioina. (Kii-keri & Ylikoski 2011, 225–226.) Tällaisia tutkittavien henkilöiden johtamisen tekemiseen valmennuksen avulla syntyneitä tai muokkautuneita olemassa olevia asioita sekä faktoja pyrin tutkimuksellani selvittämään ja löytämään esiin. Vaikka tarkastelenkin tutkimuksessani tutkittavien ihmisten kokemuksia, asemoituu tutkimukseni silti lähelle Mabeyn (2013, 363–365) esittelemää funktionaalista johtamisen kehittämisen (Leadership Development) tutkimusta. Funktionaalisen suuntauksen mukaisesti ajatukseni tutkimusasetelmassani on, että valmennuksessa

tuotetut johtamisen kehittämisen keinot ovat ennalta päätettyjä sekä tieteellisiä ja niiden vaikutuksia voidaan siten myös mitata ja havainnollistaa. Pyrin selvittämään tutkimuksessani myös johtamisen kehittämiseen suunnatun valmennuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta kohdeyrityksessä. Valmennustilaisuuden tehokkuus ja vaikuttavuus pyritään tutkielmassani saamaan esiin ja löytämään ihmisten kokemusten kautta. Näiden seikkojen vuoksi tutkimusasetelmani asemoituu lähemmäksi funktionaalista kuin tulkinnallista tutkimusasetelmaa ihmisten kokemusten tarkastelusta huolimatta.

Tutkimussuunnitelmaa laatiessani huomioin laadullisen tutkimuksen eri vaiheet ja paneuduin niiden vaatimiin työvaiheisiin. Huomioin kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma usein elää tutkimuksen mukana. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelmaa voi joutua tarkastelemaan aineistonkeruun aikana, ja usein kirjoittaminen voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 13–14.) Oman tutkielmani tutkimussuunnitelma tarkentuikin koko tutkimusprosessin ajan, ja tutkimusongelmakin saavutti vasta prosessin edetessä lopullisen muotonsa.

Seuraavissa osioissa tarkastelen aineiston keruuvaihetta ja analyysivaihetta tarkemmin.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimusta varten haastattelin Työeläkeyhtiö Elon esimiesvalmennukseen osallistuneita johtajia. Haastateltavat esimiehet johtivat erikokoisia yksikköjä LähiTapiolan organisaatiossa Pohjois-Suomen alueyhtiössä. Tutkimusasetelman hahmottamista varten avaan ensin lyhyesti LähiTapiola ryhmän ja Työeläkeyhtiö Elon rakennetta, palveluita ja asiakaskuntaa sekä tutkittavana olleen valmennuksen muotoa. Sen jälkeen syvennyn haastattelun toteuttamiseen, haastatteluun tutkimusmenetelmänä ja aineiston keruuseen.

LähiTapiola ryhmän asiakkaana on Suomessa noin 1,6 miljoonaa ihmistä. LähiTapiola tuottaa kuluttaja-, yrittäjä- ja yritysasiakkailleen vahinko- ja henkivakuutuspalveluita sekä sijoittamisen ja säästämisen palveluita. LähiTapiola palvelee asiakkaitaan 20 alueellisessa yhtiössä, joissa

työskentelee noin puolet LähiTapiolan noin 3 400 työntekijästä. Loput työntekijät työllistyvät LähiTapiolan pääyhtiön palveluksessa. (LähiTapiola 2021.) Tutkimuksen esimiesvalmennuksen tuottajana ja järjestäjänä on toiminut Työeläkeyhtiö Elo. Työeläkeyhtiö Elo on syntynyt vuonna 2014 finanssialalle uudeksi toimijaksi Työeläkeyhtiö Eläke-Fennian ja LähiTapiola Eläkeyhtiön fuusiossa. Elo on keskittynyt erityisesti yrittäjien ja yritysten eläkevakuuttamiseen, ja suomalaisista yrityksistä noin joka kolmas on Elon asiakkaana. Elo vastaa noin 520 000 työntekijän ja yrittäjän tulevista eläkkeistä ja hallinnoi noin 25 miljardin euron sijoitusomaisuutta. Työeläkeyhtiö Elon strategisia teemoja ovat esimerkiksi vastuullisuus kilpailukyvyssä, asiakaskokemus kilpailuetuna ja uudistuva osaaminen. Elo tuottaa työkykyjohtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnattuja koulutuksia asiakasyrityksilleen. Koulutuksia järjestävät alueellisesti Elon työkykyjohtamisen kehittämispäälliköt ja tarvittaessa myös ulkopuoliset konsultit. (Työeläkeyhtiö Elo 2021.)

Tutkimani valmennus toteutui Pohjois-Suomessa lähivalmennuksena, jossa sekä valmentaja että valmennettavat henkilöt kokoontuivat samaan tilaan. Valmennus koostui asiantuntijan luennoista ja aihealueen käsittelystä sekä aihealueeseen liittyvän oleellisen tiedon opettamisesta. Valmennus sisälsi myös keskustelua ja vuorovaikutusta pääpainon kuitenkin ollessa tavanomaisessa asiantuntijaluento-tyyppisessä valmennusmuodossa. Asiantuntijana ja valmentajana toimi työeläkeyhtiö Elon työkykyjohtamisen Pohjois-Suomen kehittämispäällikkö.

LähiTapiolan Pohjois-Suomen alueyhtiössä, jonka esimiehiin ja johtajiin tutkimukseni kohdistuu, työskentelee eri-ikäisiä henkilöitä muun muassa myynti- ja asiakaspalvelutyössä sekä korvauspalvelussa tai hallinnollisessa työssä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat työskennelleet organisaatioissa useamman vuoden ajan. He työskentelivät esimiestehtävissä, ja heillä oli varsin erilaiset taustat työtehtävien ja työkokemuksen suhteen. Osalla oli takanaan pitkä esimiesura, kun taas osa oli työskennellyt esimiestehtävissä vasta muutaman vuoden. Osalla on vakuutusalan tehtävistä kokemusta useammalta kymmeneltä vuodelta, kun taas muutamalla on kertynyt työkokemusta alalta alle 10 vuotta. Joillakin oli kokemusta yrittäjyyteen liittyvistä tehtävistä. Iältään esimiehet olivat 30–50-vuotiaita ja he edustivat kattavasti eri sukupolvia. Haastatelluista kolme oli naisia ja kolme miehiä. Melkeinpä kaikilla oli omia suoria alaisiaan. Yhdellä haastatelluista työnkuva koostui enemmän myös HR-, talous- ja IT-puolen

toiminnoista kuin pelkän lähiesimiehen tehtävistä. Esimiesten johtamat tiimit ja yksiköt koostuvat LähiTapiola Lapin henkilö- ja yritysasiakaspuolen sekä korvauspuolen työntekijöistä. Alaiset, joita esimiehet johtavat, edustavat eri ikäryhmiä. Esimiehet työskentelivät siis nykyisissä työtehtävissään eri-ikäisten johdettavien ja alaisten kanssa, ja näiden työtehtävät vaihtelivat vastuualueidensa suhteen. Tutkimusta varten haastattelin valmennustilaisuuteen osallistuneista yhdeksästä esimiehestä kuutta. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2018 mahdollisimman pian valmennuksen jälkeen, yhdestä kahteen viikkoa valmennuksesta.

Haastattelu tutkimusmuotona sopii tutkimusasetelmaani erittäin hyvin. Haastattelua itseään voidaan kuvata keskusteluksi, jolla on tarkoitus. Tarkoituksena haastattelulla on kerätä aineistoa haastateltavalta tämän ollessa aktiivinen osapuoli keskustelussa. Erityisen hyvin haastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun aihetta on tutkittu vähän ja halutaan olla vuorovaikutuksessa kohteen kanssa sekä halutaan itse tilanteessa kohdentaa tiedonhankintaa. Tämä helpottaa vastausten taustalla olevien motiivien etsimistä. Haastattelu on sosiaalinen tilanne, joten sen käyttö sopii hyvin, kun ollaan kiinnostuneita saamaan kuva toisen osapuolen elämysmaailmasta, kokemuksista ja ajatuksista. Haastattelutilanne on aina ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa, jossa pyritään saamaan informaatiota haastateltavalta. Haastattelijan vastuulla on motivoida haastateltavaa tuomaan esille tutkimusongelman kannalta tärkeitä tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11–20.) Haastateltava on haastattelussa merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuina voidaan nähdä esimerkiksi se, että haastattelun avulla saadaan mahdollisesti kerättyä laajemmin aineistoa, kuin oli alun perin ajateltu. Haastattelu myös syventää saatavaa tietoa, ja keskustelua voidaan ohjata lisäkysymyksillä kohti tarkempia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Tutkimukseni haastattelut toteutin lähihaastatteluna ja myös etähaastatteluna. Lähihaastattelua varten matkustin Rovaniemelle. Koin samassa tilassa tapahtuvan haastattelun mielekkääksi luottamuksen rakentamisen ja vuorovaikutuksen helppouden vuoksi. Haastattelut tapahtuivat LähiTapiolan Rovaniemen toimipisteessä rauhallisessa tilassa kahden kesken haastateltavan kanssa. Etähaastattelut toteutettiin puhelimitse aikataulu- ja tavoitettavuussyistä. Osa esimiehistä työskentelee Torniossa, eikä muutenkaan kaikkien kanssa ollut mahdollista sopia lähihaastattelua. Puhelimitse tehty haastattelu osoittautui helpoksi ja joustavaksi haastattelun

tekotavaksi. Varasin hiljaisen, rauhallisen tilan, jossa pystyin yksin keskustelemaan haastateltavan kanssa. Haastattelut nauhoitettiin. Lähi- ja etähaastatteluita oli tutkimuksessani yhtä monta, kolme kappaletta kumpaakin.

Valitsin haastattelumuodoksi tutkimukseeni teemahaastattelun. Erilaisia haastattelutyyppisiä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja syvähaastattelu. Näiden päätyyppien joukkoon sijoittuu myös erityyppisiä muunnelmia haastattelumuodoista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–44.) Teemahaastattelu on avoimuutensa vuoksi lähellä syvähaastattelua. Siinä edetään tiettyjen etukäteen mietittyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastatteluun valitaan teemat ja kysymykset tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti, ja ne perustuvat tutkimuksen olemassa olevaan viitekehykseen. Riippuen siitä kuinka avoin teemahaastattelu on, voivat kysymykset pohjautua varsin tiukasti ennalta tiedettyihin aihealueisiin tai olla vapaammin kokemuseräisiin tai intuitiivisiin havaintoihin pohjautuvia. Kun valitaan muodoksi teemahaastattelu, on oleellista pohtia, miten teemat tulevat ohjaamaan keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77–78.)

Teemahaastattelulla pyrin tutkimuksessani tarkastelemaan haastateltavien kokemuksia valmennuksesta. Haastattelun avulla kokemuksista saadaan löydettyä niissä piileviä merkityksiä. Kokemukset taas syntyvät meille kognition, eli tiedonkäsittelyn, avulla. Tiedonkäsittelyyn kuuluvat muun muassa aistiminen, havaitseminen, tarkkaavaisuus, oppiminen ja muisti, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, käsittely ja kieli sekä luovuus, älykkyys ja muu taitava ajattelu. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2007, 9–11.) Kokemus itsessään on aina alttiina ihmisen tajunnalle ja näin ollen kokemuksia ei voi olla tyhjistä ja tyhjyydestä, vaan ne pohjautuvat aina ihmisen reaalitylle olemassaololle. Tajunnan mahdollistamat kokemukset voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia. Tietoisien tajunnan muodostamien kokemusten on yleensä ajateltu olevan intentionaalisia, kiinnittyvän johonkin merkitykseen. Ne ovat tajunnassa selkeitä ja jäsenneiltyjä. (Rauhala 1995, 41–47.) Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään näitä merkityksiä. Haastattelumuotona teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisen tulkinnat asioista ja hänen niille antamansa merkitykset usein syntyvät esiin vuorovaikutuksessa. Teema-alueiden asettamisella pyritään pääsemään kiinni merkityksiä luovaan tutkittavan todellisuuteen. Tämän vuoksi teema-alueiden tulisi olla tarpeeksi väljiä, jotta niitä voidaan myös haastattelutilanteessa tarkentaa

tarkentavilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48–66.) Haastattelurungon rakentamisessa pyrin teema-alueiden väljyyteen tekemällä riittävän avoimia kysymyksiä sekä jättämällä itse haastattelutilanteessa mahdollisuuksia esittää tarkentavia kysymyksiä esille nousevista vastauksista ja kommenteista.

Käyttämäni teemahaastattelu koostui viiden eri teeman alle jäsennellyistä kysymyksistä. Teemat olivat: Valmennus tilaisuutena, Yhteistyö ja yhteenkuuluvuus, Jaetut päämäärät, arvot ja visiot, Työyhteisö ja yhteishenki ja Tuen saaminen ja kollektiivisuus. Teemat muodostuivat johtamisen kehittämisen tutkimukseen ja teemahaastattelun teoriaan perehtymisen jälkeen. Tarkoituksena oli synnyttää mahdollisimman laajasti keskustelua haastateltavan kanssa niistä kokemuksista ja niiden merkityksistä, joita he muodostivat valmennustilaisuudelle oman- ja työyhteisönsä toiminnan kannalta valmennuksen jälkeen. Ennen varsinaisia haastattelutilaisuuksia järjestimme koehaastattelun Pro – Gradu tutkielmani ohjaajan kanssa. Sitä ennen olin jo saanut palautetta haastattelurungosta ja olin muokannut sitä. Koehaastattelu järjestettiin yliopiston tiloissa ja videoitiin. Video auttoi huomaamaan kysymykset, jotka olivat kenties liian hankalia tai eivät olleet tarkoituksenmukaisia. Videoitu koehaastattelu osoittautui tehokkaaksi harjoittelutavaksi. Harjoitushaastattelun jälkeen muokkasinkin vielä teemahaastattelun kysymyksiä. Itse haastattelutilanteessa pyrin synnyttämään keskustelua jouhevasti ja haastateltavan vastauksiin reagoiden. Reagointi tarkoitti haastattelua tehdessäni sitä, että lisäsin kysymyksiä haastateltavan vastausten pohjalta tarkoituksena tarkentaa jotain esille nousutta aihealuetta tai vastausta. Reagoinnin tarkoituksena oli löytää ja saada esille kokemusten merkityksiä syvemmin ja päästä käsiksi haastateltavan kokemuksiin mahdollisimman laaja-alaisesti.

3.3 Aineiston analyysi

Kentältä saadun aineiston, kuten haastattelumateriaalin, merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä korostuu laadullisessa tutkimuksessa. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on antaa tilaa tarkasteltavasta aineistosta esiin nouseville ominaispiirteille ja niiden pohjalta tapahtuvalle ilmiöiden tarkastelulle. (Valli 2018, 77.) Tutkimuksessani valitsin aineiston ja sen ominaispiirteiden tarkasteluun toteutustavaksi sisällönanalyysin.

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysi tapa, joka soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Sitä voidaan tarkastella paitsi yksittäisenä menetelmänä mutta myös väljempänä viitekehyksenä eri analyysitavoille. Sisällönanalyysiä ei ohjaa etukäteen mikään tietty teoria tai epistemologia, ja siihen voidaan soveltaa varsin vapaasti erilaisia teoreettisia lähestymistapoja. Yksittäisenä menetelmänä tarkasteltaessa sisällönanalyysillä pyritään tutkimaan kirjalliseen muotoon saatettua tutkimusaineistoa. Aineisto voi pohjautua puheeseen, keskusteluun, kirjoihin, artikkeleihin tai esimerkiksi haastatteluihin. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan aikaan kuvaus tiivistetyssä muodossa ja ikään kuin järjestämään aineisto kokoon johtopäätösten tekemistä varten. Sisällönanalyysillä myös kytetään tutkimustulokset laajempaan kontekstiin, kuten aihetta aiemmin käsitteleviin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–117.)

Sisällönanalyysimuodoksi valitsin tutkimuksessani teoriaohjaavan analyysimuodon. Siinä aineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla, ja vasta analyysin edetessä pyritään kiinnittämään esiin nousevat ilmiöt aineiston kannalta sopivaksi katsottuun, jo tiedettyyn teoriaan. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin alkuvaiheessa noudatetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita, ja pyritään löytämään aineistorunko, joka voi olla myös väljä. Eteninkin analyysin alkuvaiheessa enemmän aineisto- kuin teorialähtöisesti, pelkistäen ja ryhmitellen aineistoa. Pelkistysvaiheessa aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen aines. Samankaltaiset ilmaisut voidaan alleviivata tai muutoin korostaa. Ryhmittelyvaiheessa puolestaan aineistosta johdetut alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi: niistä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, minkä jälkeen käsitteet ryhmitellään omiksi alaluokikseen. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–133.)

Analyysin alussa aloin litteroida auki haastattelunauhoituksia. Purin jokaisen haastattelun sanatarkasti auki kysymysten alle. Litteroinnin purkuvaiheessa en huomionut aiemmin laatimiani teemoja vaan litteroin vastaukset nimenomaan kysymysten alle auki. Yksittäisiin äänenpainon tai äänensävyn vaihteluihin en kiinnittänyt huomiota, ellei niissä ollut havaittavissa selkeää merkitystä vastauksen merkityksen kannalta. Litteroitua aineistoa kertyi reilut 50 sivua. Aineiston

litteroinnin jälkeen aloin uudelleen tarkastella aineistosta esiin nousevia teemoja haastattelu kohtaisesti.

Luin litteroidun tekstimateriaalin läpi haastattelu kerrallaan siten, että mielessäni oli mahdollisimman vähän ennalta mietittyjä teemoja tai asioita. Sen jälkeen kirjoitin tekstistä esiin nousevat vastaukset eri osa-alueisiin haastattelurungon mukaisten teemojen alle. Löysin tällä tavoin jokaisen haastattelun vastauksista esimiesten keskeisiä kokemuksia johtamisvalmennuksesta. Vastauksista pystyin nostamaan esiin yhtäläisyyksiä. Samalla havaitsin vastauksia yhdistäviä, uusia, alustavia aihealueita, jotka syntyivät vastausten perusteella. Tein vaiheen huolellisesti yksi haastattelu kerrallaan. Ennen haastattelun analysointia keskityin tyhjentämään mieleni mahdollisimman tehokkaasti ja lähestyin jokaista haastattelua avoimesti ilman ennakkokäsityksiä.

Haastattelut analysoituani aloin tarkemmin tutkia niistä esiin nousseita aihealueita. Analysoin vastauksia ja aihealueita tarkoitukseni etsiä mitä yhteisiä teemoja niistä on löydettävissä. Koskosin kaikkien haastatteluiden vastaukset yhteen, ja onnistuin löytämään niitä viisi keskeistä teemaa, jotka nousivat esiin haastatteluista. Nimesin ne seuraavasti: Pysähdytti miettimään; Nuoret ja uusi sukupolvi ovat haasteellisia ja erilaisia; Oman käyttäytymisen muutos; Jatkoon tarvitaan konkretiaa ja yhteistyötä; Valmennus lisäsi vuorovaikutusta, yhteishenkeä ja luottamusta. Nämä viisi teemaa nousivat esiin kaikista vastauksista, ja niiden alle pystyin ryhmittelemään kunkin haastattelun vastauksen. Tämän vaiheen jälkeen tein vielä uudelleen vastaavan analysoinnin pystyäkseni varmistumaan, että löytämäni teemat ovat oikeita. Luin uudelleen litteroimani aineiston ja ensimmäisen analysointikierron aikana tekemäni teemoituksen. Sen jälkeen analysoin haastattelut vielä uudelleen yhteisten teemojen alle. Luin myös alkuperäisen litteroidun tekstimateriaalin ja vertasin sitä lopulliseen teema-analyysiin varmistuakseni, että sitaatit ja lainaukset ovat oikein.

Analysoin vastauksia niin kauan, että en enää löytänyt uusia näkökulmia ja teemoja, vaan kaikki esille nousseet asiat olivat löytäneet oman yhteisen teemansa ja paikkansa aineiston analyysissä. Tässä yhteydessä totesin, että löytämistäni teemoista kaksi voidaan yhdistää, sillä ne ovat sen verran samankaltaisia, että sopivat yhden otsikon alle. Näin ollen haastattelusta nousi esiin neljä

kappaletta lopullisia teemakokonaisuuksia, joita ryhdyin käsittelemään. Tarkastelin myös teemojen nimeämistä tässä kohtaa uudelleen, jotta ne kuvaisivat esiin nousseita aihealueita mahdollisimman selkeästi ja sopisivat myös valmennettavien esimiesten kokemuksia kuvaaviksi otsikoiksi tuloslukuuni. Teemojen lopullisiksi nimiksi tulivat: Valmennuksen aihe nousee tietoisuuteen; Aiheesta keskustellaan ja tarvittavaa johtamisen muutosta pohditaan; Yhteishenki vahvistui; Konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet jäivät uupumaan. Teemoille tuli myös muutamia alateemoja niiden käsittelyn ja aihekokonaisuuksien hahmottamisen helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi. Funktionaalisen johtamisen kehittämisen tutkimuksen tutkimussuuntauksen sisällä aikaisempi tutkimus on korostanut mm. sosiaalisen pääoman merkitystä johtajuuden kehittämisessä. Näin ollen omassa analyysissäni esiin noussut valmennuksen sosiaalista vaikutusta johtamiseen kuvaava teema: Yhteishenki vahvistui, ei yllättänyt minua esiin nousullaan analyysivaiheessa. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa johtajuuden koostumista johtajan sosiaalisista taidoista ja toimintaympäristöstä, johtajan vuorovaikutuksesta organisaatioonsa ja sen toimijoihin sekä näiden ympäristöjen vuorovaikutuksesta toisiinsa. (Ardichvili ym. 2016, 276.)

Teemat	Valmennuksen aihe nousee tietoisuuteen	Aiheesta keskustellaan ja tarvittavaa johtamisen muutosta pohditaan	Yhteishenki vahvistui	Konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet jäivät uupumaan
Alateemat	”Valmennus pysähdytti miettimään” ”Tunnistettiin, että uudenlaista johtamista jo tehtykin”	”Nuorten työelämäominaisuudet. Millaisia työntekijöitä nuoret ovat?” ”Oman toiminnan muutostarve” ”Miten johtamisen muutosta vastustetaan?”	”Tiedonvaihto ja sparraus” ”Kollegaa lähestyminen” ”Konkreettinen yhteistyö kollegan kanssa”	”Konkreettiset keinot puuttuvat” ”Tavoitteet puuttuvat”

Taulukko 2. Teemat ja alateemat

Luin vielä tämän analyysin jälkeen aineistoni kokonaisuudessaan uudelleen läpi ja tarkastin muistiinpanoni, jotta pystyin varmistumaan, että analyysiprosessini on valmis. Tämän jälkeen aloitin aineiston analyysin puhtaaksikirjoittamisen ja sen yhdistämisen käsittelemääni teoriapohjaan.

3.4 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka

Tehtäessä tieteellistä tutkimusta on aina otettava huomioon myös tieteen tekemistä määrittävät yleiset normit ja eettiset periaatteet. Keskeisimpiä normeja, joita tutkijan on syytä pitää mielessään, ovat aineiston luotettavuutta ja ihmisarvon suojelua koskevat normit. Tutkimusta tehdessä ihmisarvoa suojelevat normit näyttäytyvät esimerkiksi ihmisiä ja heidän yksityisyyttään kunnioittavina arvoina. (Kuula 2011, 60.) Tutkimusetiikan eurooppalaiset ohjeet ja käytännöt ohjeistuksessaan Euroopan tiedeakatemioiden yhteisjärjestö ALLEA määrittelee hyvien ja eettisten tutkimuskäytäntöjen peruseriaateiksi vielä tarkemmin tutkimuksen luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon. Luotettavuus ilmenee eritoten tutkimuksen laadukkuutena sen eri toteutusvaiheissa. Rehellisyysperiaatteen mukaisesti tutkimuksen eri prosessit on toteutettava avoimesti, puolueettomasti, oikeudenmukaisesti ja yksityiskohtia salaamatta. Arvostusperiaatteen nojalla on muistettava tutkimuksen kaikkien eri osapuolten tasapuolinen arvostus tutkimusta tehdessä ja myös yhteiskuntaa kohtaan. Vastuunkantoperiaate puolestaan muistuttaa tutkijan omaavan vastuuta tutkimuksestaan ja sen vaikutuksista aina tutkimusidean laatimisesta tutkimuksen julkaisemiseen asti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020.)

Tutkimusta suunnitellessani kiinnitin erityistä huomiota siihen, että kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa kunnioitettiin haastateltavien esimiesten yksityisyyttä ja korostettiin heidän vapaaehtoisuuttaan osallistua tutkimukseen. Esimiehet tiesivät ennen valmennustilaisuuteen osallistumistaan, että tulen tekemään tutkimusta valmennuksen roolista johtajuuden kehittämisessä. Olin sopinut tutkimuksen teosta työeläkeyhtiön edustajan ja valmennettavan yrityksen edustajan kanssa ennen tilaisuuden järjestämistä. Lähestyin kaikkia tutkimukseen osallistuvia sähköpostitse ja kerroin tutkimuksestani heille ennen tilaisuutta. Kerroin lähestyväni heitä uudelleen valmennustilaisuuden jälkeen tiedustellakseni heidän halukkuuttaan tutkimukseen

osallistumiseksi. Korostin, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja informoin, että kyseessä tulee olemaan henkilökohtaisella haastattelulla toteutettava tutkimus. Painotin myös sitä, että tutkimukseen osallistuvien kaikkia vastauksia käsitellään nimettömästi sekä tutkimusaineiston käsittelyvaiheessa että lopullisessa tutkielmassa. Valmennustilaisuuden jälkeen lähestyin joikaista valmennustilaisuuteen osallistunutta esimiestä vielä henkilökohtaisesti puhelimitse ja tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseni tekoon ja haastatteluun. Olen myös luvanut saattaa valmiin tutkimukseni ja sen tulokset kaikkien tutkittavien tietoon ja luettavaksi sen valmistuttua.

Tutkimusorganisaation edustajaa, pro gradu -työni ohjaajaa, tapasin tasaisin väliajoin tutkimukseni aikana, niin fyysisissä kuin etätapaamisissakin, ja kerroin hänelle tutkimuksen teon vaiheista ajantasaisesti. Samanlaista yhteydenpitoa toteutin myös tutkittavan valmennustilaisuuden toteuttajaan eli työeläkeyhtiö Elon suuntaan. Tutkimuksen aikana pidin työeläkeyhtiön edustajaa tietoisena haastattelun toteuttamistavasta ja siitä, että olen lähestynyt valmennettavia sähköpostitse ennen valmennusta. Kerroin myös, minkä suuntaisia kysymyksiä ja aihealueita haastattelussa tullaan käsittelemään. Yksityiskohtia kysymyksistäni en kuitenkaan paljastanut. Halusin säilyttää tutkimuksessa tasapuolisuuden niin, ettei yksikään osapuolista ennen valmennusta tiedä tarkkaa haastattelurunkoa. Siten pyrin minimoimaan tutkimukseen liittyviä valmentajan ennako-oletuksia ja -käsityksiä, jotka mahdollisesti voisivat vaikuttaa hänen työhönsä valmennustilanteessa.

Haastattelutilanteet pyrin puolestani luomaan mahdollisimman joustavasti, jotta tutkimukseeni osallistuvat esimiehet voivat osallistua tutkimukseen heille sopivana ajankohtana ja sopivalla tavalla. Osa haastateltavista osallistui tutkimukseen etähaastattelussa puhelimitse ja osan kanssa järjestimme fyysisen haastattelutilaisuuden. Etähaastattelut järjestettiin rauhallisessa tilassa ilman taustamelua tai hälinää. Haastattelun alussa varmistin vielä, että hetki on haastateltavalle sopiva. Fyysiset haastattelut järjestin haastateltavien työpaikalla joko neuvottelutilassa tai heidän työhuoneessaan kahden kesken. Tutkimusraportin kirjoittamisen aikana pidin oppilaitokseni edustajaa ja työeläkeyhtiön edustajaa tasaisin väliajoin tietoisena siitä, missä vaiheessa tutkielman tekeminen on.

Toimimalla avoimesti ja tasapuolisesti sekä tiedottamalla tutkimuksen vaiheista hyvissä ajoin olen pyrkinyt huolehtimaan tutkimuksen eettisistä normeista sen tekemisen aikana. Olen ollut salaamatta tutkimukseen liittyvää oleellista tietoa yhdeltäkään tutkimuksen osapuolista, ja olen pyrkinyt vastaamaan avoimesti kysymyksiin tutkimuksesta. Olen ottanut mahdollisuuksien mukaan huomioon eri osapuolten näkökulmat aina tutkimuksen suunnitteluvaiheesta toteutukseen asti. Haastattelumateriaali on ollut salausavaimella suojatussa kansiossa koko tutkimuksen teon ajan, eikä luottamuksellista tutkimusmateriaalia ole ollut missään vaiheessa ei-suojatussa paikassa tai sivullisten nähtävissä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomiota kiinnitetään esimerkiksi tutkimuksen tulkinnan yleistettävyyteen. Yleistettävyyttä voidaan esittää esimerkiksi väitteenä eli teesinä, eettisenä periaatteena tai ohjeenakin. Yleistäminen tehdään tulkinnasta, ei tutkimusaineistosta, ja se on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos. (Vilka 2005, 124.) Eriksson ja Kovalainen (2016, 307–308) ehdottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin Lincolnin ja Cuban (1985) neljää kriteeriä, jotka ovat totuudellisuus, uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus. Totuudellisuuden kriteerin mukaisesti tutkija kertoo työstään yksityiskohtaisesti ja loogisella tavalla kuvaten sen etenemistä. Uskottavuus kriteerinä edellyttää tutkimusraportin osoittavan tutkijan omaa perehtyneisyyttä tutkimaansa aiheeseen. Lisäksi uskottavuus edellyttää, että aineistoa on kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti ja vahvasti ja että päättelyketju on todennettu havainnoista johtopäätöksiin. Uskottavuuden kannalta on oleellista myös tutkielman aineiston ja analyysin kyky näyttää tutkimuksen argumenttien käyvän toteen. Siirrettävyys tutkimuksen kriteeristöissä tarkoittaa tutkijan kykyä kommentoida tulostensa vastaavuutta, yhtäläisyyksiä ja eroja suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Vahvistettavuuskriteeri luottavuuden arvioinnissa vaatii tutkijaa tunnistamaan, että laadullinen tutkimus on subjektiivista ja siten myös riippuvaista tutkijan omasta taustasta ja hänen havaintokyvystään. Tutkijan on kuitenkin pyrittävä analysoimaan tutkittavaa ilmiötä ja raportoimaan tutkimuksestaan ilman omia perustelemattomia mielipiteitään tai oletuksiaan.

Keskeistä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on myös sen seikan arviointi, vastaavatko tutkijan käsitteellistämiset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan tarkastella myös sen varmuutta. Varmuus tarkoittaa, että tutkimuksen luotettavuutta on lisätty ottamalla mukaan mahdollisuuksien puitteissa myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. (Eskola & Suoranta 1998, 151–153.) Tehtäessä arvioita laadullisen tutkimuksen selitysmallista tarkastellaan tutkimusaineistossa olevia sanoja mutta myös niitä sanoja, joita tutkimusta tehtäessä ei vielä ole sanottu. Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa on siis huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ei perustu otoksen edustavuuteen vaan että sitä tarkastelee nykyinen ja myös tuleva tieteellinen yhteisö. (Alasuutari 2011, 205–206.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi elää ja muuttuu ajan kuluessa ja erilaisten tutkimustulosten karttuessa sekä käsiteltävän ilmiön jalostuessa tutkimusyhteisössä. Eskola ja Suoranta (1998) muistuttavatkin, että laadullisen tutkimuksen arvioinnissa perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin mittarit eivät sellaiseen päde kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

Omassa tutkimuksessani olen koko ajan pyrkinyt kiinnittämään huomiota sen luotettavuuteen vaikuttaviin seikkoihin tässä hetkessä ja myös tulevaisuudessa, kun tutkimustani tarkastellaan. Tutkimusraportissa olen noudattanut totuudellisuuden, uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden periaatteita. Olen kuvannut tutkimuksen työvaiheet yksityiskohtaisesti erittelemällä ne toisistaan ja kertomalla avoimesti eri vaiheiden toteutustavoista. Uskottavuuden kannalta olen kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, että oma perehtyneisyyteni aihealueeseen tulee tutkielmassa esiin kattavalla teorian tiedon läpikäynnillä ja että esittämäni päätelmät ovat loogisesti esimerkein kuvattuja. Siirrettävyyden kannalta tutkimus mielestäni vastaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereihin nostamalla esiin vastaavuuksia ja eroja verrattuna aiempiin samasta aihealueesta tehtyihin tutkimuksiin. Vahvistettavuus ilmenee siten, että olen raportoinut tutkimuksen tulokset vahvasti perustellen ja kiinnittäen erityishuomiota siihen, etten ole esittänyt perustelemattomia johtopäätöksiä tai mielipiteitä. Lisäksi olen tunnistanut havaintokyyni roolin tutkimusaineiston tulosten analysoinnissa kuvatessani analysointivaihetta.

4 KOKEMUKSET JOHTAMISVALMENNUKSESTA

Esittelen seuraavaksi tutkimukseni keskeisimmät tulokset. Käyn läpi tutkimuksen aineistosta esiin nousevat vastaukset tutkimuskysymykseen, miten esimies- ja johtamisvalmennukseen osallistuneet henkilöt kokivat valmennuksen. Tuloksista on selkeästi nähtävissä valmennuksen herättelevä ja puhutteleva vaikutus sekä oman johtamistavan ja tekemisen merkityksen huomaaminen. Nuorten muuttunut käyttäytyminen pohditutti useita valmennettavia, ja valmennuksen kuvattiin avanneen silmiä käyttäytymisen muutokseen. Vastauksista käy ilmi myös valmennuksessa havaitut puutteet, kuten esimerkiksi tavoitteiden ja konkreettisten työvälineiden puuttuminen. Valmennus herätti osassa esimiehiä muutosvastarintaa ja kyseenalaistavia ajatuksia valmennuksesta saatuun oppiin nähden.

Erittäin selväksi osa-alueeksi kokemuksia tarkasteltaessa nousee valmennuksen vaikutus yhteisöllisyyteen ja kollektiivisuuteen. Moni esimies kuvasi kollegoiden kanssa toimimisen ja esimerkiksi avun pyytämisen ja saamisen helpottuneen valmennuksen myötä. Luottamuksen esimiesten kanssa yhdessä toimimiseen koettiin lisääntyneen. Tarkastelen seuraavaksi tutkimuksen tuloksia tarkemmin vastauksissa esiin nousseiden keskeisten teemojen avulla. Olen ryhmitellyt vastaukset neljään eri teemaan sen pohjalta, mikä yhdistää vastauksia ja esiin nousseita kokemuksia. Teemojen otsikot ovat: Valmennuksen aihe nousee tietoisuuteen; Aiheesta keskustellaan ja tarvittavaa johtamisen muutosta pohditaan; Yhteishenki vahvistui; Konkreettiset tavoitteet jäivät uupumaan.

Tutkimuksen tulosten kannalta keskeisimmät esiin nousseet teemat olivat ”Yhteishenki vahvistui” ja ”Konkreettiset tavoitteet jäivät uupumaan”, kun tuloksia tarkastellaan suhteessa johtamisvalmennuksen kokemuksista käytävään tieteelliseen keskusteluun. Tätä tarkastelua käyn tarkemmin läpi Johtopäätökset-luvussa.

4.1 Valmennuksen aihe nousee tietoisuuteen

Kaikista haastatteluista esiin noussut ensimmäinen yhteinen iso teema on ”Valmennuksen aihe nousee tietoisuuteen”. Nimesin teeman tällä tavoin kuvastaakseni kaikkien haastateltavien esille tuomaa valmennuksen herättelevää ja silmiä aukaisevaa vaikutusta, joka sai valmennettavat pysähtymään ja miettimään ikäjohtamista ja nuorten toimintaa.

”Valmennus pysähdytti miettimään”

”Eipä sitä tässä työyhteisössä ole sitä (ikäjohtamista) tullut paljon mietittyä. Valmennus pysäytti miettimään.” H2

”Ilman valmennusta oltais samassa muotissa kuin aina ennenkin. Ilman valmennusta en olisi miettinyt yhtään miksi nuoret toimivat erilailla.” H3

Valmennus pysäytti ja herätti esimiehiä miettimään, kuinka eri tavalla nuoret asennoituvat työelämään. Valmennus antoi esimiehille kykyä ymmärtää nuorten muuttunutta ajatusmaailmaa verrattuna heidän omaansa. Lisäksi useampi esimies mietti omaa toimintaansa tai yhteisönsä toimintaa valmennuksessa saadun ymmärryksen valossa.

”Ilman valmennusta ei varmastikaan ehkä olisi herätty siihen, kuinka erilaista johtamista eri ikäryhmät vaativat. Toki yksittäiset esimiehet ehkä huomioineet jotain.” H2

”Työn keskellä ei osata ajatellakaan, että uusi sukupolvi, joka tulee työelämään, vaatii erilaista johtamista.” H2

Valmennuksessa huomiota sai myös oman johtamisen muutostarve, jota käsittelen myöhemmin. Jo heti valmennuksen alkuvaiheessa haastateltavilla syntyi herääminen siihen, että myös oma johtamistyö vaatii toimenpiteitä.

”Tunnistettiin, että uudenlaista johtamista jo tehtykin”

Esimiehet myös analysoivat omaa johtamistaan ja huomasivat valmennuksessa saadun tiedon pohjalta, että he tekevät jo nyt ikäjohtamista ilman että ovat tiedostaneet sitä tekevänsä.

”Ennen valmennusta oli jo oivallettu, että kun osallistetaan työntekijöitä, niin uskotaan, että se vahvistaa sitoutumista. Kun asioita on mietitty ja suunniteltu yhdessä niin tekeminen on paljon parempaa. Monta asiaa onkin jo huomattu, mutta ei olla tiedostettu aiemmin, että tähän onkin ikäjohtamista. Kuten esimerkiksi osallistaminen ja palautteen pyytäminen.” H6

”Pitkin päivää tuli sellaisia ajatuksia, että ahaa noniin, asia jonka huomannu käytännössä sanotaan nyt ääneen, että tähän onkin tyypillistä käyttäytymistä vaikka tälle sukupolvelle.” H6

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan selvästi nähdä valmennuksen antavan merkityksiä myös aiemmin koetuille ilmiöille ja tilanteille jälkikäteen. Tämä mahdollistaa sen, että valmennettava selittää ja oppii ilmiöistä tarkastellessaan saamansa tiedon avulla niitä uudelleen. Ylemmässä esimerkissä haastateltava (H6) kertoo, kuinka oli valmennuksen aikana saamansa tiedon avulla oivaltanut kokemiensa asioiden olevankin tyypillisiä tietylle ikäryhmälle. Myös johtamisessa nyt jo käytössä olevat menetelmät, kuten palautteen pyytäminen, saivat haastateltavan mielessä valmennuksen kautta uusia merkityksiä. Valmennus antoi esimiehelle lisää ymmärrystä hänen oman nykyisen toimintansa vaikutuksista alaisiin.

Kaikilla haastateltavilla syntyi valmennuksen aikana jonkinlainen ”havahtumisen” tai ”heräämisen” kokemus tarkastellessaan eri sukupolvien henkilöitä ja heidän eroavaisuuksiaan sekä omaa johtamistaan ja tulevaisuuden tarpeita ikäjohtamisessa. Näin ollen ensimmäinen esiin noussut teema osoittaa selvästi, että valmennuksella oli paitsi herättelevä ja ajattelemaan pyssyttävä vaikutus mutta myös kyky vaikuttaa valmennettaviin niin, että he jopa tarkastelivat omaa aiempaa toimintaansa jälkikäteen saamansa uuden tiedon valossa. Mielenkiintoista oli havaita, kuinka haastateltavat kokivat ”havahtumisen” tapahtuneen myös kollektiivisesti

valmennustilaisuudessa ja mainitsivat siitä itse oma-aloitteisesti. Valmennettavat esimiehet kokivat ja aistivat valmennuksella olevan koko työyhteisöä koskettava vaikutus jo valmennustilanteessa.

4.2 Aiheesta keskustellaan ja tarvittavaa johtamisen muutosta pohditaan

Valmennuksesta kysyttäessä nousi suurimmasta osasta vastauksia esiin kaksi teemaa, jotka nimettiin otsikolla ”Aiheesta keskustellaan ja tarvittavaa johtamisen muutosta pohditaan” ja ”Yhteishenki vahvistui”. Tässä alaluvussa käsittelemäni iso teema liittyy muutoksen ymmärtämiseen ja hahmottamiseen. Teemaan liittyy kolme osa-aluetta, joita käsittelem seuraavaksi. Ensimmäiseksi huomio kiinnittyi nuorten ja uuden sukupolven haasteellisuuteen ja erilaisuuteen, siihen millaisia työntekijöitä nuoret ovat, toiseksi oman käyttäytymisen muutostarpeen huomioimiseen ja kolmanneksi johtamisen muutoksen vastustamiseen.

”Nuorten työelämäominaisuudet. Millaisia työntekijöitä nuoret ovat?”

Kaikki vastaajat kommentoivat nuorten ja uuden sukupolven olevan erilaisia heidän omaan ikäryhmäänsä verrattuna. Usea haastateltava toi esille valmennuksessa käsitellyn nuorten taipumuksen haastaa ja kyseenalaistaa johtamista sekä vaatia perusteluita enemmän kuin ennen on vaadittu.

”Nuoret haastavat esimiesporukkaa ja kyseenalaistavat. Se herätti keskustelua. Haastavat esimiestyöhön.” H2

Haastattelun vastauksista käy ilmi, että esimiehet olivat myös ennen valmennusta huomanneet nuorissa työntekijöissä erilaista käyttäytymistä vanhempaan ikäryhmään verrattuna. Yksi esimiehistä nosti esiin myös kuluttajakäyttäytymisen ja asiakasrakenteen muutoksen eri ikäryhmien käyttäytymisen muutosta pohtiessaan.

”Feedbakki mikä tulee on erilaista, kuin vanhemmalta väeltä. Sen huomaa selvästi.” H3

”Uusi ostava sukupolvi haluaa ostaa erilalla, kuin vanhempi. Tarvii erilaisia tekijöitä, samasta ikäryhmästä.” H3

Esimiehet kokivat valmennuksen auttaneen ymmärtämään tätä muuttunutta käyttäytymistä. Valmennus antoi esimiehille ajatteluunsa sellaisia valmiuksia, joiden avulla he pystyivät ymmärtämään paremmin nuorten ihmisten odotuksia ja käyttäytymismalleja. Mallien löytäminen ja niiden käsittely annettuun tietoon nähden auttoi haasteltavaa pohtimaan oman tiimensä toimintaa.

”Nostettiin esille faktoja, auttoi hahmottamaan nuorten ja iäkkäämpien käytöstä työelämässä ja mitä hyötyä tästä tiedosta on esimiehille ja kuinka omaa johtamista voi muokata.” H4

”Mun mielestä yksimielinen lopputulema oli, että iälläkin on merkitystä ja työhistorian kestolla, että ymmärtää mitä täällä töissä niinkö tapahtuu.” H4

Yksi esimiehistä toi esille myös sen, että arjessa ja työn keskellä nuorten toiminta ei välttämättä sittenkään poikkea vanhemman työntekijän toiminnasta. Hän huomasi, että valmennuksessa esille nostettuja ilmiöitä ei välttämättä tosielämässä aina sellaisenaan tapahdukaan. Valmennus herätti siis haastateltavissa myös kriittisiä kokemuksia suhteessa annettuun tietoon.

”Valmennuksessa otettiin esille, että samanikäiset ihmiset hakeutuu yhteen ja katsoo muita jotenkin erilalla. Mä en sitä taas tunnista omassa tiimissäni. Kun olemme yhdessä en näe jakaumaa, vaan jokainen tuo sitä erilaista näköisyyttä joukkoon oman iän kautta.” H4

Valmennus herätti ajattelemaan työntekijöiden muuttunutta asennetta työnteon tapoja kohtaan ja työhön sitoutumista kohtaan. Haastateltavat kertoivat valmennuksen saaneen ajattelemaan,

kuinka nykynuorison toivomat työskentelyajat poikkeavat heille luontaisesta tai totutusta työskentelyajasta ja kuinka sitoutuminen työnantajaan on erilaista kuin aiemmin.

”Töitä pyritään tekemään myös muina vuorokaudenaikoina, kuin 8-16.” H2

”Työelämään tuleva porukka on tällä hetkellä vähän toisenlaista kuin mitä vähän vartuneempi väki. Vaihtuvuus tiimissäni on suuri.” H4

”Nykynuoriso ajattelee sillä lailla, että ollaan muutama vuosi korkeintaan ja sitten vaihdetaan työpaikkaa.” H2

”Jäi mieleen ja herätteli, että ne nuoret jotka nyt tulee työelämään ei ajattele urakeskeisyyttä, taloudellista menestystä, vaan vähän enemmän mitä meänki ikäpolven pitäisi miettiä, että miten voidaan hyvin ja nautittas siitä elämästäkin. Urakeskeisyys ja taloudellinen menestys ei ole niin määrittävää.” H5

Useampi esimies ymmärsi ja liitti nuorten muuttuneen arvomaailman ja kiinnostuksen kohteet esimerkiksi siihen, miten houkuttelevalta työnantaja näyttää rekrytointitilanteessa ja miten hakijaviestintää ja rekrytointia on hoidettu.

”Avasi silmiä työnhaun kannalta, miksi meille tulee nykyisin niin vähän hakemuksia. Ei näytetä houkuttelevilta nuorille työntekijöille.” H3

”Eriyisen hyvää kun avattiin miten nuoret kokevat tulevat työtehtävät ja mitä odottavat työnantajilta.” H3

”Oman toiminnan muutostarve”

Valmennuksessa esimiehet kokivat saadun faktan ja muun tiedon pohjalta heräämisen ja oivaluksen, että nykynuoriso on ajatuksiltaan ja toimintamalleiltaan erilaista kuin heidän oman

sukupolvensa työntekijät. Valmennuksessa saatu informaatio auttoi havainnollistamaan jo koettuja ilmiöitä, käsitteellisti niitä ja antoi niille merkityksiä. Haastattelun edetessä näiden syntyneiden kokemusten ja havaittujen merkitysten kautta haastateltavat toivat esille huomaamansa tarpeen oman käyttäytymisensä muuttamiseen. Se onkin yksi keskeisimmistä teemoista, joka haastattelussa nousi esille. Valmennus synnytti haastateltavissa esimiehissä ymmärryksen, että oman toiminnan muutos on tarpeen nykynuorison kanssa toimittaessa. Valmennus antoi esimiehille uudenlaisia merkityksiä ja ajattelumalleja oman johtamisensa tekemiseen ja asenteeseen nuorten kanssa toimimiseen.

”Ennen koulutusta ajattelin, että kyllähän se nuori kaveri pitää potkia ruotuun. Mutta nyt ymmärrän, että ei se toimi, koska ei sen nuoren ole pakko. Nuorella on valintoja, se voi lähteä ja hakeutua muualle. Jos meidän homma ei miellytä häntä, hänellä on muukin vaihtoehto.” H3

”Perustelun tarve on suurempi nuoremmilla. Vanhemmat tekevät mitä sanotaan kyselemättä, vähän armeijahenkeen.” H3

”Olen tullut siihen tulokseen pohtiessani muutosta, että meidän täytyy muuttua itekin. Meidän pitää esimiesten muokkautua myöskin ja miettiä mitä keinoja on pitää muuttuva työyhteisö tyytyväisenä.” H4

”Ennen nuorena miehenä tehdastöissä kaikki oli hyvin, kun vain esimies ei tullut paikalle halliin. Silloin kun esimies tuli jokainen tiesi, että asiat ovat menneet vihkoon. Hirveä kontrasti nykypäivään, kun nyt kouluttaja sanoo, että kaiken pitäisikin muuttua sen tulevan työntekijän mukaan.” H3

”Ei voi tuudittautua tiettyihin asioihin, vaan on oltava muutoskykyisyyttä ja valmiutta itellä.” H4

Vastauksissa on nähtävissä, kuinka valmennukseen aikana ja sen jälkeen nuorten käyttäytyminen koettiin eri lailla kuin aiemmin. Haastateltavan (H3) vastauksista nähdään, että hänen

suhtautumisensa nuoriin ollut hyvin erilaista ennen valmennusta. Valmennuksen kautta saadun tiedon ja oppimisen avulla hän antaa uudenlaisia merkityksiä nuorten asenteille ja toimintamalleille ja hahmottaa sen, miten ajat ja sukupolvien toimintamallit ovat muuttuneet. Kontrasti ja erot ovat isoja nykypäivän nuorten toimintamalleissa. Organisaatioiden ja johtajien toimintamallien on hänen mielestään muututtava, jos nuoren työvoiman edessä halutaan näkyä kiinnostavana ja kiehtovana työnantajana sekä pitää nuoret työntekijät tyytyväisenä. Uudet ajatukset ja muutoshalukkuus ovat valmennuksen kouluttajalta saadun informaation avulla tulleet haastateltavan mielessä merkityksellisiksi, kuten edellä olevasta lainauksesta voidaan huomata.

”Miten johtamisen muutosta vastustetaan?”

Valmennuksessa saatu informaatio ja oppi herätti valmennettavissa myös muutosvastarintaa ja myös pientä sarkasmia, jonka taakse kenties oli piilotettuna turhautuminen oman toiminnan muutosvaatimukseen.

”Koen haasteena koulutuksen jälkeen, että miten tähän Z sukupolveen tulisi suhtautua.”

H1

”Helpottaakohan asiaa, jos laitan nenärenkaan?” H1

”Itsessä on tavallaan tietynlainen muutosvastarinta, että voiko uusi sukupolvi vaan tulla ja käyttäytyä tietyllä tavalla ja työnantaja vaan sopeutuu. Vai pitäisikö se sopeutuminen mennä jotenkin toisin päin.” H6

Haastateltavista kolmannes, kaksi henkilöä, toi esille valmennuksen aikana kokemansa muutosvastarinnan sitä kohtaan, millaisia käyttäytymismalleja ja odotuksia nuoret työntekijät tänä päivänä vaativat työnantajilta. Valmennuksessa saatu tieto selvästi kosketti esimiehiä heidän oman toimintansa tarkastelun kautta ja pani heidät miettimään ja myös kyseenalaistamaan heihin kohdistuvia vaatimuksia. Mielestäni tämä myös osoittaa, että esimiehet tarvitsevat koulutusta ymmärtääkseen ilmiöitä, joita organisaatioissa ja työelämässä tapahtuu. Kriittinen tarkastelu

mahdollistaa muutoksen syntymisen ja asioiden kokemisen helpommiksi, kun ilmiöt ja työntekijöiden toimintamallit saavat merkityksiä. Toisaalta muutosvastarinta johtajissa ja esimiehissä jonkin todetun asian tai ilmiön edessä ei välttämättä ole hyvä, mikäli sitä ei aleta purkaa ja avata käsittelemällä muutosvastarintaa. Esimiehet tarvitsevat lisäkoulutusta ja valmennusta pystyäkseen käsittelemään niitä asioita ja ilmiöitä, jotka aiheuttavat heissä muutosvastarintaa. Esimerkiksi vähäisen tiedottamisen ja viestinnän puutteiden organisaatioissa on todettu johtavan muutosvastarinnan syntymiseen ja työntekijöiden kokemukseen heidän ammattitaitonsa vähätylystä. (Laine & Vaara 2007, 50–55).

4.3 Yhteishenki vahvistui

Haastattelun tuloksia analysoidessani ja etsiessäni vastauksia yhdistäviä teemoja ilmeni eniten pohdintaa ja keskustelua herättäneeksi aihealueeksi valmennuksen merkitys vuorovaikutuksen, yhteishengen ja luottamuksen rakentumisessa. Nämä aihealueet olivat myös haastattelukysymyksissä eniten edustettuina, joten niihin liittyvien vastausten runsas määrä oli osaltaan odotettavissa. Valikoin aihealueeseen liittyviä kysymyksiä haastattelurunkoon useampia, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten valmennus koetaan haastateltavan esimiehen oman johtamisen kehittämisen ja myös koko esimiesyhteisön ja organisaation johtamisen ja johtajuuden kehittämisen kannalta. Nimesin teeman nimellä ”Yhteishenki vahvistui” kuvaamaan tätä kasvanutta kollektiivisuutta.

”Tiedonvaihto ja sparraus”

Haastateltavat kokivat yhteisen valmennustilaisuuden helpottavan lähestymistä sekä ajatusten ja tiedon vaihtoa koulutukseen osallistuneiden esimiesten kesken. Esimiehet toivat esille myös tuen saamisen tunteen ja luottamuksen rakentumisen toisia esimiehiä kohtaan vahvistuneen yhteisen valmennustilaisuuden kautta. Valmennuksen koettiin lisänneen koko esimiesyhteisön kykyä tunnistaa ikäjohtamiseen liittyviä haasteita, kommunikoida ja viestiä niistä yhdessä ja toisilleen.

”Nyt kun on ollut hyvä koulutus, niin kaikki huomioi ikäjohtamiseen liittyvät asiat enemmän. Se auttaa koko työyhteisöä.” H4

”Ilman koulutusta ei minulla olisi ollut mitään tarvetta mennä kertomaan kollegalle havainnostani.” H3

”Esimiehet, jotka ovat jakaneet saman koulutuksen tietävät minkälaisia ongelmia aiheeseen liittyä. Helpompi lähteä keskustelemaan. Jos joku kollega olisi jättänyt valmennuksen väliin ei olisi minkäänlaista käsitystä aiheesta kun keskustellaan.” H2

”Valmennus toi huimasti lisää tietoa ja ymmärrystä siitä, miten yhdessä voidaan sparrailla ja jakaa johtamisnäkökulmia kollegoiden kanssa.” H2

Kuten yllä olevista lainauksista nähdään, kokivat haastateltavat esimiehet valmennuksen merkityksen suurena aihealueen ymmärtämisessä ja tiedon välittämisessä toisilleen.

Keskustelu erilaisista johtamiseen liittyvistä ilmiöistä madalsi selvästi kynnyksiä lähestyä kollegaa jatkossa. Haastateltava H3 mainitsee jopa, ettei hänellä ilman koulutusta olisi ollut mitään tarvetta mennä keskustelemaan ikäjohtamisesta kollegalleen. Samanlaisen merkityksen valmennukselle antaa myös haastateltava H2, joka kertoo kokevansa, ettei ilman valmennusta voisi olla minkäänlaista käsitystä aihealueen sisällöistä. Vastauksiensa perusteella haastateltavat arvostivat valmennuksesta saamaansa uutta tietoa ja osaamista aihealueen ymmärtämisessä todella korkealle.

”Kollegaa lähestyminen”

Haastateltavien kyky toimia yhdessä ja hyödyntää esimiesverkostoaan tuen saamisessa syveni valmennuksen jälkeen. Haastateltavat kokivat myös luottamuksen lisääntyneen yhdessä toimimiseen. Haastateltava H1 jopa mainitsee valmennuksen kautta huomanneensa, kuinka hyvä esimiesverkosto heillä onkaan käytössään. Hänen vastauksestaan ja verkoston hyväksi

huomaamisesta voidaan havaita valmennuksen suuri merkitys yhteishengen ja luottamuksen rakentumisessa.

”Huomasi valmennuksessa, että tämä onkin hyvä verkosto.” H1

”Koen, että valmennus lisää ymmärrystä, tuntemusta sekä ammattitaitoa.” H4

”Koulutuksen jälkeen on helppo lähestyä kollegaa. Ei varmasti aiemminkaan ollut vaikeaa, mutta nyt on helpompaa, koska meillä kaikilla on samaa tietoa ja ymmärrystä.” H4

”Valmennus on lisännyt luottamusta kolleegaan ikäjohtamisessa. Se henki mikä koulutuksessa oli ja käyty keskustelu antaa uskoa näin.” H5

”Kynnys lähestyä kollegaa ja mennä kysymään apua tai vaihtamaan ajatuksia madaltui valmennuksen jälkeen. Se keskustelu ei jää vain siihen yhteen tilaisuuteen vaan kyllä se sitten oikeassa arjessakin jatkuu. Pidetään yhteyttä ja sparraillaan. Muut ihmiset saavat tukea toisiltaan.” H6

Haastateltavat kokivat valmennuksen lisänneen ikäjohtamisen aihealueeseen liittyvää ymmärrystä ja ammattitaitoa. Ymmärryksen ja ammattitaidon uskottiin syventyneen valmennuksen myötä myös kollektiivisesti valmennettavien esimiesten kesken ja lisänneen selvästi tätä kautta luottamusta esimieskolleegaan. Valmennuksen jälkeen kynnys lähestyä toista esimiestä madaltui selvästi, kuten haastateltavat H4 ja H6 mainitsevat. Kynnystä madalsi haastateltavien mukaan se, että valmennuksen jälkeen esimiehet kokivat omaavansa samanlaista tietoa ja ymmärrystä valmennuksessa käsitellystä aihealueesta. Kollegaa lähestyminen avun pyytämiseksi ongelmatilanteissa myös helpottui valmennuksen myötä haastateltavien mielestä. Valmennuksella koettiin olevan iso merkitys sille, kuinka esimiehet lähestyvät toisiaan ja kuinka he luottavat toisiinsa aihealueen käsittelyssä yhteisen valmennustilaisuuden jaettuaan. Luottamus tuen saamiseen esimieskollegalta vahvistui, ja valmennuksen uskottiin vaikuttavan siihen, että aihealueen käsittely

jatkuu yhdessä myös valmennuksen jälkeen. Keskinäisen yhteydenpidon ja ”sparrailun” koettiin lisääntyneen.

”Konkreettinen yhteistyö kollegan kanssa”

Haastateltavien vastauksista on nähtävissä, että valmennuksen koettiin selvästi vaikuttavan juuri luottamuksen rakentumiseen sekä asioiden yhdessä tekemiseen ja yhteishengen kehittymiseen.

Esiin nousi vahvasti toivomus siitä, että ikäjohtamista tehtäisiin ja vietäisiin yhdessä eteenpäin työyhteisössä. Esimiehet toivat esille, että he haluaisivat työyhteisössään harjoittaa nimenomaan keskinäistä yhteistyötä ikäjohtamisen tekemisessä ja kehittämisessä koulutuksen jälkeen. Yhteisiä valmennus-, koulutus- ja sparrailutilaisuuksia toivottiin lisää.

”Ei käytetä tarpeeksi hyväksi esimiesverkostoa tällä hetkellä ja sparrailla yhdessä.” H2

”Valmennus ravisteli järjestämään lisää yhteisiä tilaisuuksia ja jakamaan tietoa.” H2

”Syytä olisi miettiä yhdessä enemmänkin näitä asioita. Aika tahtoo mennä perustyöhön, niin ajanottaminen yhdessä miettimiselle on välillä haasteellista.” H5

Yhteistyöhön ja kokemusten jakamiseen liittyen haastateltavat nostivat esiin tunteensa siitä, että he kokevat voivansa oppia toisilta esimiehiltä hyviä käytäntöjä sekä toimintamalleja. Yhteistyö ja kokemusten jakaminen valmennuksen jälkeen tuntui monelle haastateltavalle tavoittelemisen arvoiselta asialta. Yhteistyön ja kokemusten vaihdon nähtiin antavan näkemyksiä toimivista työnteon tavoista. Lisäksi haastateltavat kokivat, että he voivat oppia myös muiden esimiesten läpikäymistä ongelmista ja haasteista työyhteisöissä ja siitä, miten niitä on ratkottu. Esimiehet kokivat myös erilaisen kokemustaustan ja vastualueen antavan erilaisia näkökulmia sekä olevan opettavaista ja olevan siksi yksi syy tiedon jakamiseen ja yhteistyön etuihin.

”Yhdessä esimieskollegoiden kanssa sparrailu ja kokemusten vaihto, että mikä toimii kenelläkin on tavoitteena.” H6

”Kun pääsee juttelemaan samaa työtä tekevien, esimiesasemassa olevien kollegoiden kanssa yhdessä päästään sparrailemaan toisiamme. Jutellaan niistä asioista mitä on tullut vastaan ja miten niitä on ratkottu.” H6

”Toisilla esimiehillä on käytännön tietoa, sillä johtavat eri-ikäisiä tekijöitä enemmän kuin toiset. Hyvä olisi jakaa tietoa.” H2

”Tiedon jakaminen eri kokemustaustan ja vastuualueen omaavilta esimiehiltä auttaa hahmottamaan mitä maailma tuo tullessaan ja kuinka työyhteisöt muuttuvat tulevaisuudessa.” H2

Valmennuskokemusta miettiessään haastateltavat esimiehet huomasivat, että asioiden jakaminen kollegoiden kanssa antaa heille mahdollisuuden asettaa ongelman ja tilanteen ulkopuolelle ja katsoa asiaa uusin silmin ulkoapäin. Lisäksi yhdessä asioiden miettimisen ja yhteistyön tekemisen koettiin voivan parantaa asioihin ja ongelmatilanteisiin ennakolta varautumista.

”Saa purkaa omia ajatuksia, ajatus on ikään kuin kädellä, jolloin sitä katsookin ulkopuolelta. Härkäsestä tulee kärpänen.” H1

”Silloin vasta pidetään palaveri, kun joku asia kyykkää. Olisi hyvä ennakoida ja varautua.” H3

”Porukalla kun mietitään asioita on helpompi varautua niihin ennakkoon.” H2

Kokemus valmennuksesta yhteistyön tekemisen sekä ongelmien jakamisen ja ratkaisemisen tapana tuli kokonaisuudessaan esiin tutkimuksessa erittäin vahvasti. Haastateltavat mielsivät yhteistyöhön liittyvän osa-alueen valmennuksessa paitsi keskeisenä myös kriittisenä jatkossa

toimimisen ja valmennuksesta saadun opin käyttöönoton kannalta. Jatkoon tarvitaan haastatteluvien mielestä todellakin yhteistyötä ja yhdessä tekemistä.

4.4 Konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet jäivät uupumaan

Käsittelen seuraavaksi viimeistä teemaa, jonka keskeisiksi havainnoiksi nousivat valmennuksen kautta esiin tarpeet konkretian lisäämiselle esimiesten kesken työyhteisössä ja johtamisessa. Nimesin teeman otsikolla ”Konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet jäivät uupumaan”.

”Konkreettiset keinot puuttuvat”

Selkeästi keskeiseksi puutteeksi tai kehittämisen kohteeksi valmennettavat mielsivät konkretian puutteen valmennuksessa. Konkretiaa olisi kaivattu myös valmennuksen jälkeen oman esimiesyhteisön kesken. Tämän olisi koettu voivan antaa valmennettaville ilmiöille myös lisää käytännön merkityksiä.

”Koulutuksen jälkeen olisi ollut hyvä käsitellä asioita konkreettisesti yhdessä omalla porukalla: Mitä tämä merkitsee juuri meille ja mitä me tehdään.” H3

”Näen sen niin, että jos on koulutuksia ja palavereita ja ei tehdä mitään konkreettista sen yhteydessä niin se on vähän turha sitten.” H3

”Haluaisi oppia lisää tulevaa sukupolvea. Tarvitaan lisää työkaluja uuden sukupolven näkemyksen ymmärtämiseen.” H2

”Konkreettinen suunnitelma olisi voinut olla vaikka yhdessä laadittu suunnitelma miten ikäjohtamista sovelletaan rekrytoinneissa.” H3

”Olisin kaivannut enemmän keinoja käytännön työhön ja enemmän avaamista siihen, mitä pitää huomioida ja millä konsteilla eri sukupolven ihmisiä tarkemmin ottaen johdetaan ja käsitellään. Valmiita vastauksia ei olekaan, mutta pohdintaa olisin halunnut lisää, että mitä voi tehdä oikeasti ihan oikeassa elämässä.” H6

Haastateltavat kertoivat kaipaavansa siis konkreettisia työkaluja, miten valmennuksessa käsiteltävät asiat vietäisiin käytäntöön heidän työyhteisössään. Kuten yllä olevasta haastateltavien vastauksista on nähtävissä, koulutus tai valmennus mielletään jopa ”turhaksi”, jos se ei tuota mitään konkreettista työkalua tai toimenpidettä valmennettavien käyttöön. Haastateltavat kertoivat, että tuomalla konkretiaa valmennukseen saisivat valmennuksessa käsitellyt ilmiöt vielä laajempia merkityksiä käytännön toimintaa ajatellen: Mitä tämä asia merkitsee juuri meille ja mitä juuri me teemme tämän asian suhteen.

”Tavoitteet puuttuvat”

Valmennettavat menivät kaikki hieman hämilleen, tai eivät osanneet vastata, kun heiltä kysyttiin, miten he kävivät läpi valmennuksessa tavoitteita tai miten he itse mielsivät ikäjohtamisen tavoitteet. Kaikki esimiehet oikeastaan toivoivat, että ikäjohtamisen konkreettisia tavoitteita oman työyhteisön kannalta olisi pysähdytty miettimään. Tavoitteiden asettaminen olisi tuonut valmennukseen esimiesten kaipaamaa konkreettisuutta käytännön tekemiseen ja antanut syvällisempiä merkityksiä oman johtamisen kehittämiseen.

”Valmennuksessa ei käsitelty tarpeeksi tavoitteita.” H3

”Jos tämän koulutuksen tavoitteena oli lisätä osallistujien ikätietoisuutta ja taustoittaa ikäjohtamisen käytäntöjä, niin mun mielestä me käytiin tätä asiaa koko päivä. Yleiset tavoitteet toteutui hyvin. Miten me asiaa meidän tiimissä ja meidän esimiesten kesken lähdetäisiin viemään eteenpäin, niin sellaisia tavoitteita me ei käyty.” H4

”Jäi vähän jokaiselleen itselleen pohdittavaksi tavoitteet. Niitä ei oikein käyty läpi. Olisi voinut avata lyhkäisesti mitä tavoitteita ikäjohtamisessa käytännön osalta voisi olla, mitä jokaisen olisi hyvä tuoda käytäntöön.” H5

”Tavoitteiden miettiminen olisi tuonut ripauksen lisää kokonaisuuteen.” H5

”Tavoitteet ohjaavat tekemistä, joten minusta olisi ollut paikallaan asettaa yhteisiä tavoitteita, että tiedetään mihin pyritään.” H6

Konkreettisten menetelmien ja tavoitteiden asettaminen ja luominen oli yksimielisesti keskeisin kehittämistä vaativa parannuskohde haastattelujen perusteella. Konkretian löytäminen valmennuksessa ja työyhteisössä valmennuksen jälkeen sekä tavoiteasetannan luominen olivat haastattavien mielestä keskeisiä asioita, kun mietittiin, miten valmennuksesta saatuja oppeja voitaisiin parhaiten viedä käytäntöön. Konkretian puuttuminen oli keskeisin tema, joka nousi esille mietittäessä valmennuksen kehittämiskohteita.

5 LOPUKSI

5.1 Johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen keskeisimmät havainnot ja tulokset tutkimuksestani esimiesvalmennuksen roolista johtamisen kehittämisessä. Luvussa Johtopäätökset esittelen analyysissa esiin nousseista teemoista ne, jotka herättivät eniten kokemuksia valmennettavissa esimiehissä ja jotka ovat tieteellisen keskustelun kannalta merkityksellisimpiä joko vahvistamalla jo tiedettyä tai tuomalla lisäarvoa johtamisen kehittämisen tutkimukseen. Peilaan analyysissa tekemiäni havaintoja ja tutkimustuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tutkimuksessani keskeisimmät esiin nousseet teemat olivat ”Konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet jäivät uupumaan” sekä ”Yhteishenki vahvistui”.

Käydessäni läpi tuloksia ja analysoidessani haastatteluja eri teemojen alle huomasin, että keskeinen esiin noussut ja erityisen paljon huomiota valmennettavissa kerännyt aihealue liittyi konkretian ja yhteistyön merkitykseen jatkon kannalta. Aihealue koettiin keskeiseksi, kun mietittiin, miten valmennus koettiin johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Jotta valmennuksessa saatuja oppeja voitaisiin ottaa käytäntöön, tulisi valmennuksessa esitellä konkreettisia toimia ja työkaluja tätä tarkoitusta varten. Tämä koettiin selkeänä puutteena valmennuksessa. Osa valmennettavista mainitsi valmennuksen voitavan kokea jopa turhaksi, mikäli mitään konkreettisia työkaluja ei anneta valmennettavien käyttöön. Kaikki valmennettavat esittivät toiveen, että ikäjohtamisen konkreettisia tavoitteita oman työyhteisön käytännön tekemisen kannalta olisi pysähdytty miettimään. Tuloksena nähdään siis, että käytäntöjen ja konkretian rooli esimiesvalmennuksessa koettiin keskeiseksi johtamisen kehittämisen kannalta.

Tutkimus vahvistaa käytännön merkitystä oppimisessa. Haastateltavien kuvaama konkretian kaipuu on osoitus käytännön puutteesta valmennuksessa. Käytännön merkitystä oppimisessa ovat analysoineet muun muassa Reich ja Hager (2014). Heidän mukaansa oppiminen ja valmentaminen on usein käsitteellistettyä. Konkreettiset käytännöt nähdään ikään kuin annettuna asiana, jotka tulevat opetuksen myötä automaattisesti. Käytännön tekeminen opetustilanteessa nähdään usein laajalti itsestäänselvyytenä. Yhteisten käytäntöjen on kuitenkin todettu liittyvän

usein vahvasti työntekoon, oppimiseen ja tietämiseen sekä myös innovointiin. (Reich & Hager 2014, 419.) Yleisiksi ongelmakohdiksi johtajien kouluttamisessa valmennustilaisuuksissa on myös aiemmin tunnistettu esimerkiksi kontekstisoivien konkreettisten tekijöiden puuttumisen, todellisiin työtehtäviin peilaamisen puuttumisen, osallistujien mielialojen (mind-set) aliarvioimisen sekä myös lopputulosten mittaamisen epäonnistumisen. (Ardichvili ym. 2016, 277–278.) Tutkimukseni vahvistaa selvästi tätä kriittistä käsitystä. Oman johtajuutensa kehittymistä tarkasteltaessa myös johtajat itse ovat antaneet pelkille esimiesvalmennuksille viimeaikaisen tutkimuksen mukaan vain vähän painoarvoa. Uutta tietoa ja oppia vastaanotettaessa on havaittu, että toisten ihmisten kanssa vuorovaikuttamisen ja yhdessä käytännön tekemisen kautta saatu oppi on johtajien mielestä merkityksellisempää johtajuuden syntymisen kannalta. (Boak & Crabbe 2019, 106.)

Tutkimukseni tuloksena nähdään, että valmennus havahdutti valmennettavia miettimään laajasti yhteistyön merkitystä. Valmennus herätti selvää halua valmennettavien esimiesten kesken harjoittaa yhteistyötä ikäjohtamisessa. Valmennuksen jälkeen kaikki haastateltavat esimiehet kuvasivat, että he uskovat voivansa yhteistyön avulla oppia lisää toisiltaan. Asioita, joita esimiehet kokivat voivansa valmennuksen jälkeen oppia toisiltaan, olivat esimerkiksi ikäjohtamisen käytännön mallit ja hyvät toimintatavat. Valmennus loi valmennettaviin tunteen siitä, että yhteistyössä omien esimieskollegoiden kesken on mahdollisuus parantaa käsiteltävää ongelmaa ja asettua helpommin ongelmatilanteen ulkopuolelle. Yhteistyötä tekemällä ja asioita yhdessä käsittelemällä koettiin voitavan löytää ratkaisumalleja ilmiöön eli tässä tapauksessa ikäjohtamiseen.

Yhteistyön korostuminen tutkimustuloksissa vahvistaa olemassa olevaa ymmärrystä kehittävästä vaikutuksesta valmennuskokemuksessa ja antaa myös uutta ymmärrystä yhteisen valmennustilaisuuden merkityksestä yhteistyön rakentumisen pohjana. Yksilölliset tekijät ja ominaisuudet nähdäänkin usein vain yhtenä osa-alueena johtajuusvalmennuksen vaikutuksia tutkittaessa. Johtajuus itsessään tulee nähdä yhä enemmän erilaisten suhteiden ja organisaatioissa olevien verkostojen hallintana. Yhdessä jaetun valmennuskokemuksen on myös aiemmin havaittu vahvistavan verkostoitumista ja informaation jakamista. (Clarke 2012, 441–457.) Tutkimukseni nostaa esiin selkeän hyödyn yhden yhteisen valmennustilaisuuden roolista johtamisen

kehittämisessä juuri vuorovaikutuksen ja yhteistyön rakentamisen kautta. Yhden yksittäisenkin yhteisen valmennustilaisuuden voidaan nähdä synnyttävän vahvaa yhteistyöhalua johtajissa, vaikka sitä ei kokemuksena koettaisi suoranaisesti omaa johtajuutta kehittäväksi, kuten Boak ja Crabbe (2019, 106) kuvaavat. Tulos antaa osaltaan uutta lisäarvoa aiheesta käytävään keskusteluun.

Valmennuksen merkitys myös vuorovaikutuksen, yhteishengen ja luottamuksen rakentumisessa johtajien kesken nousi tutkimuksessani esiin selkeästi. Kaikki valmennettavat kokivat yhteisen valmennustilaisuuden helpottavan kollegaa lähestymistä sekä ajatusten ja tiedon vaihtoa esimiesten kesken. Valmennuksen jälkeen kynnyksen avun pyytämiseksi ja kollegaa lähestymiseksi koettiin vähentyneen selvästi. Valmennus lisäsi helppoutta lähestymiseen ja myös luottamusta tuen saamiseen toisia esimiehiä kohtaan ongelman edessä. Esimiehet kokivat, että ilman valmennusta heillä ei välttämättä olisi ollut edes mitään aihetta lähestyä kollegaa ikäjohtamiseen liittyen. Ilman valmennusta käsiteltävä ilmiö ei olisi myöskään merkityksellistynyt samalla lailla.

Tutkimuksen tuloksena voidaan nähdä, että valmennus lisäsi selvästi esimiesten halua ja luottamusta lähestyä kollegoitaan ja toimia vuorovaikutuksessa yhdessä. Valmennus herätti esimiehiä myös huomaamaan oman esimiesverkostonsa toimivuutta ja hyvyttä. Haastateltavat kokivat valmennuksen roolin tärkeäksi yhteishengen rakentumisessa, yhdessä toimimisessa ja oman esimiesverkoston hyödyntämisessä. Valmennuksen koettiin syventäneen kollektiivisesti ymmärrystä ja ammattitaitoa valmennettavan asian käsittelyn suhteen esimiesten keskuudessa. Lisäännytynyt ymmärrys ja ammattitaito puolestaan kasvatti luottamusta kollegoita kohtaan. Yhteisen valmennustilaisuuden jaettuaan esimiehet kokivat vahvasti omaavansa samanlaista ymmärrystä ja tietotaitoa käsiteltävän asian suhteen. Valmennuksessa hankitun samanlaisen ymmärryksen ja tietotaidon koettiin olevan merkittävä syy luottamuksen rakentumiseen yhdessä toimimista kohtaan.

Tutkimukseni vahvistaa ja osaltaan lisää ymmärrystä johtajuuden kehittämis- ja valmennusohjelmien merkityksestä valmennettaville. Kjellström, Stålné & Törnblom (2020) havaitsivat tutkimuksessaan johtajien kehittämisohjelmien vaikutuksista tiimin sisäisen ja esimiesyhteisön

keskinäisen luottamuksen rakentumisen merkityksen. Heidän mukaansa yhteistyön ja luottamuksen kehittymisen on havaittu olevan oleellinen elementti kysyttäessä esimiesvalmennusohjelmien ja -toimenpiteiden merkityksistä johtajilta. (Kjellström ym. 2020, 14.) Tämä vahvistaa myös omassa tutkimuksessani havaittua ilmiötä yksittäisenkin esimiesvalmennuksen merkityksestä yhteistyön ja luottamuksen kasvattamisessa. Kuten Boak ja Grabbe (2019, 106) kuvaavat esimiehet eivät välttämättä koe valmennustilaisuuden kasvattavan omia johtajuustaitojaan. Tutkimukseni perusteella kuitenkin yhteistyön ja luottamuksen kehittymisen suhteen yhdenkin yhteisen valmennustilaisuuden merkitys johtajille näyttäisi olevan ilmeinen.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Johtajien ja esimiesten kehittämisestä ja heidän valmentamisestaan on olemassa laajaa tutkimusta. Tutkimus on kehittynyt vuosikymmenien aikana eri suuntauksien kautta käsitellen johtamisen kehittämistä hieman eri näkökulmista. Osa tutkimuksista pyrkii erottelemaan johtajien ja johtajuuden kehittämisen toisistaan ja osa tutkimuksista keskittyy esimerkiksi hahmottamaan organisaatioissa piileviä valta-asetelmia ja niiden ilmenemistä johtajien valmennusmenetelmissä. Oma tutkimukseni käsitteli johtajien kehittämistä tutkimalla yhden valmennustilaisuuden roolia johtamisen kehittämisessä. Tutkimukseni keskeisinä johtopäätöksinä voidaan nähdä johtajien kokevan valmennustilaisuuden osittain turhana oman johtajuutensa kannalta, mikäli tilaisuudessa ei esitellä konkreettisia työkaluja. Valmennustilaisuudesta johtajat kokivat saavansa eniten hyötyä yhteistyön kehittämisessä, luottamuksen rakentumisessa ja yhdessä toimimisen sujuvuudessa.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, miten johtajat kokisivat valmennustilaisuuden, jossa enemmän keskityttäisiin esittelemään konkreettisia työkaluja käytännön tekemiseen. Tuntuisiko valmennus silloin vähemmän turhalta, ja missä määrin valmennuksen sisällön muuttaminen vaikuttaisi kokemuksiin, joita valmennettavat tilaisuudesta nyt saivat. Olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten valmennettavat esimiehet kokisivat valmennustilaisuuden, jossa tehtäisiin enemmän konkreettisia asioita yhdessä, verrattuna valmennukseen, jossa enemmän vain kuunneltaisiin.

Valmennettavat esimiehet uskoivat vahvasti aihealueen käsittelyn yhdessä jatkuvan myös valmennuksen jälkeen. Oma tutkimukseni toteutettiin muutamia viikkoja koulutuksen jälkeen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi erittäin mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia, miten johtajien näkemys yhdessä toimimisen lisääntymisestä ja aihealueen käsittelyn jatkumisesta yhdessä on konkretisoitunut. Haastattelu voitaisiin toteuttaa uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua valmennustilaisuudesta. Tällöin voitaisiin kysyä, miten valmennustilaisuudesta saatu oppi nyt koetaan johtajien keskuudessa yhdessä toimimisen ja yhteistyön kannalta ja onko asian käsittely ja tekeminen yhdessä jatkunut, niin kuin valmennuksen jälkeen tuntui.

Valmennettavat johtajat kokivat myös luottamuksen lisääntyneen esimieskollegoita ja yhdessä toimimista kohtaan. Vastaavasti olisi hyvin mielenkiintoista nähdä, säilyikö johtajien tunne lisääntyneestä luottamuksesta pidempään ja millä tavalla tunne kehittyi käytännössä ja käytännön tekemistä kohtaan. Pystyikö yksittäinen valmennustilaisuus esimerkiksi synnyttämään luottamusta yhdessä toimimista kohtaan siinä määrin, että joku valmennettavista esimiehistä kasvanneen luottamuksen avulla ja kollegaa lähestymällä olisi löytänyt uudenlaisia näkökulmia johonkin konkreettiseen, työyhteisössä syntyneeseen ongelma- tai muutostilanteeseen. Olisi hyvin mielenkiintoista tutkia, millaisia käytännön vaikutuksia, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, johtajien kokemuksilla on yhdestä valmennustilaisuudesta.

5.3 Yhteenveto

Tutkimukseni aihe valikoitui minulle oman henkilökohtaisen mielenkiintoni kautta. Valmentaminen ja kehittäminen on kenties aina ajankohtainen ja mielenkiintoinen kehittyvä aihealue, jota tutkimalla voimme ymmärtää paremmin ihmisten ja organisaatioiden kehittymistä ja toimintaa. Johtamisen opiskelijana mielenkiintoni kohdistui nimenomaisesti esimiesten ja johtajien valmentamiseen. Olen työskennellyt vakuutus- ja finanssialalla jo useiden vuosien ajan ja perehtynyt työtehtävieni kautta myös työeläkeyhtiöiden toimintaan. Työeläkeyhtiö Elo tarjosi minulle mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia yhtiön työkykyjohtamisen kehittämispäällikön järjestämää esimiesvalmennusta ja sen vaikutuksia esimiehille itselleen. Työeläkeyhtiön kannalta

tutkimuksen tulokset lienevät myös mielenkiintoisia, sillä yhtiössä on luonnollisesti kiinnostusta sen tuottamien palveluiden vaikutuksista. Lisäksi työeläkeyhtiöiden tarjoamien valmennuspalveluiden vaikuttavuuden arvioinnin kannalta tutkimustulokseni ovat myös antoisia. Työeläkeyhtiöt voivat osaltaan hyödyntää tutkimukseni tuloksia pohtiessaan, ovatko niiden tarjoamat esimiehille suunnatut valmennuspalvelut valistavia ja ohjaavia luonteeltaan ja millaisia vaikutuksia ne kohdeyrityksissä saavat aikaan. Tutkimukseni osoittama yhteistyön ja luottamuksen syntyminen työyhteisössä valmennuksen seurauksena voi tuoda myös pitkän aikavälin hyötyä ja antanee varmasti perusteita valmennusten tarjoamiselle asiakasyrityksiin. Lisäksi tutkimukseni osoittamat kehityskohteet auttavat työeläkeyhtiöitä kehittämään edelleen palveluitaan vaikuttavampaan ja valistavampaan suuntaan.

Tutkimukseni teoriaa varten syvennyin kattavasti johtamisen kehittämisen (Leadership Development) tutkimukseen ja jaottelin johtamisen kehittämisestä käytävää keskustelua Mabeyn (2013) luoman mallin mukaisesti. Mallissa kuvataan, mitä erilaisia tieteellisiä suuntauksia johtamisen kehittämisen tutkimukset edustavat. Tämä auttoi minua hahmottamaan johtamisen kehittämisen tutkimuksen moniulotteisuutta ja antoi selkeän mallin jäsenellä ja löytää tuoretta ajantasaista tutkimusta niiden tieteellisen tarkastelunäkökulman perusteella. Tutkimukseni teoriataustaksi valikoimani artikkelit ja julkaisut tarkentuivat tutkimukseni edetessä ja tutkimuskysymykseni tarkentuessa. Materiaalia oli saatavilla paljon johtamisen tutkimuksen aihealueelta, ja oleellista teoriaviitekehityksen valinnassa oli löytää joukosta oleellisimmin valmentamisen vaikutuksiin keskittyvät tutkimukset ja keskustelut. Perehtymisen jälkeen valitsin ja esittelin kattavasti ajankohtaisia ja tutkimukseni kannalta keskeisiä tutkimuksia ja tuloksia, joita johtamisen kehittämisen tutkimuksessa on tuotettu niiden edustaman tarkastelunäkökulman mukaisesti.

Tutkimukseni toteutui teemahaastatteluna, jossa haastattelin työeläkeyhtiön valmennustilaisuuden läpikäyneitä vakuutusyhtiö LähiTapiolan johtajia pyrkien selvittämään valmennusta kokemuksena heille itselleen ja johtajuudelleen. Valikoin haastatteluni teemat niin, että tarkoitukseni oli valmennuksen jälkeen synnyttää mahdollisimman laajasti keskustelua haastateltavien kanssa niistä kokemuksista, joita he saivat valmennustilaisuudesta omalta ja työyhteisönsä toiminnan kannalta. Teemat käsittelivät muun muassa valmennusta tilaisuutena, työyhteisön

yhteishenkeä, yhteistyötä ja arvoja. Haastattelut toteutettiin lähihaastatteluina Rovaniemellä ja etähaastatteluina puhelimitse. Tämä oli varsin toimiva tapa toteuttaa haastatteluja: ne etenivät sujuvasti ja luontevasti myös puhelimen välityksellä. Haastattelujen jälkeen purin aineiston auki litteroimalla materiaalin. Litteroitua materiaalia kertyi reilut 50 sivua. Litterointivaiheen jälkeen tarkastelin aineistoa ns. puhtain silmin ja pyrin etsimään vastauksista esille nousevia yhteisiä teemoja. Aineistoa analysoin sisällönanalyysin menetelmällä. Teemoitusta laatiessani kävin läpi usean tarkastusvaiheen, minkä lopputuloksena osa teemoista myös yhdistyi. Onnistuin löytämään neljä selkeää osa-aluetta, joiden alle haastatteluista esiin nousseet kokemukset valmennuksesta pystyi selkeästi jaottelemaan.

Tutkimuksen loppupäätelmänä voidaan nähdä, että keskeisimmät kokemukset, joita esimiehet antoivat valmennukselle, liittyivät konkretian ja yhteistyön merkitykseen ja kaipuuseen sekä luottamuksen ja yhteishengen vahvistumiseen. Valmennus herätti haastateltavia huomaamaan yhteistyön merkitystä työyhteisön toiminnassa. Toisaalta valmennus koettiin osittain jopa turhana valmennettavan aihealueen käytäntöön soveltamisen kannalta, mikäli valmennuksessa ei opeteta konkreettisia käytäntöjä ja työtapoja. Kaikki valmennettavat kuvasivat luottamuksen omia esimieskollegoitaan kohtaan vahvistuneen valmennuksen seurauksena ja uskoivat valmennettavan aihealueen käsittelyn yhdessä jatkuvan valmennuksen jälkeenkin. Tutkimukseni tuloksena ilmenee siis, että valmennuksen jälkeen kynnys lähestyä toista esimiestä madaltui ja luottamuksen tunne yhdessä toimimiseen selvästi lisääntyi.

Jatkotutkimusaiheeksi esitin mahdollisuutta tutkia valmennuksen vaikutusta työyhteisössä pitemmällä aikavälillä. Mielenkiinto voisi kohdistua eritoten siihen, ovatko haastattelussa kuvatut yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja yhteistyö säilyneet ja jatkuneet valmennettavalla aihealueella. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia vastaavanlaista valmennusta, jossa annettaisiin enemmän konkreettisia keinoja ja työvälineitä ikäjohtamiseen työyhteisössä, ja analysoida sen jälkeen, onko näkemys valmennuskokemuksesta muuttunut.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere. Vastapaino

Ardichvili, Alexander. Natt, Kristina. Manderscheid, Dag. & Manderscheid, Steven. (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 18. No. 3, 275-285.

Boak, George. & Crabbe, Sarah. (2019). Experiences that develop leadership capabilities. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 40. No. 1, 97-106.

Bolden, Richard & Kirk, Philip. (2009). African Leadership. Surfacing New Understandings through Leadership Development. *International journal of Cross-Cultural Management*. Vol. 9. No. 1, 69-86.

Clarke, Nicholas. (2012). Evaluating Leadership Training and Development: A levels-of-Analysis Perspective. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 23. No. 4, 441-460.

Day, David. (2000). Leadership Development: A Review in context. *Leadership Quarterly*. Vol. 11. No. 4, 581-613.

Day, David. Fleenor, John. Atwater, Leanne. Sturm, Rachel & McKee, Rob. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25. No. 1, 63-82.

Diochon, Pauline Fatien & Nizet, Jean. (2019). Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the intensity of coaching programs to organizational contexts. *Leadership*. Vol. 15. No. 5, 603-620.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. (2016). *Qualitative methods in business research*. Lontoo. Sage Publications Ltd.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Finanssivalvonta. (2019). Valvottavatiedote 28.10.2019 – 55/2019. Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkeyhtiöissä. Osoitteessa: <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2019/tyokyvyttomyysriskin-hallinta-tyoelakevakuutusyhtioissa/>.

Haettu 15.11.2020.

Gagnon, Suzanne & Collinson, David. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programmes: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. *Organization Studies*. Vol. 35. No. 5, 645-670.

Galli, Eva & Muller-Stewens, Gunter. (2012). How To build social Capital with Leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*. Vol. 23. No. 1, 176-201.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka. Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kiikeri, Mika & Ylikoski, Petri. (2011). Tiede tutkimuskohteena. Filosofinen johdatus tieteen-tutkimukseen. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Kjellström, Sofia. Stålne, Kristian & Törnblom, Oskar. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. Leadership. Vol. 16. No. 4, 1-27.

Kuula, Arja. (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero. (2007). Struggling over subjectivity: A Discursive analysis of strategic development in an engineering group. Human Relations. Vol. 60. No. 1, 29-58.

Laine, Vesa & Vilkkö-Riihelä Anneli. (2007). Mielen maailma. Ihminen ja tieto. Helsinki. WSOY.

LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. (2021). LähiTapiola Ryhmä, sen palvelut ja toimintamalli. Tietoa LähiTapiola ryhmästä. Osoitteessa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>. Haettu 24.1.2021.

Mabey, Christopher. (2013). Leadership Development in organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. International Journal of Management Review. Vol. 15. No. 4, 359-380.

Puusa, Anu & Juuti Pauli. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Rauhala, Lauri. (1995). Tajunnan itsepuolustus. Helsinki. Yliopistopaino.

Reich, Ann & Hager, Paul. (2014). Problematising practice, learning and change: Practice-theory perspectives on professional learning. *Journal of workplace learning*. Vol. 26. No. 6, 418-431.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerrus kirjapaino.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. (2020). Tutkimuseetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus suomeksi käännettynä. Osoitteessa: <https://tenk.fi/fi/ajankohtaista/tutkimuseetiikan-eurooppalaiset-kaytannot-ja-ohjeistus-kaannetty-suomeksi>. Haettu 15.11.2020.

Työeläkeyhtiö Elo. (2021). Tietoa työeläkeyhtiö Elost ja Elon Strategiasta. Osoitteessa: <https://www.elo.fi/tietoa-elosta>. Haettu 24.1.2020.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä. Ps-Kustannus.

Vilka, Hanna. (2015). Tutki ja Kehitä. Jyväskylä. Ps-Kustannus.

Volini, Erika. Schwartz, Jeff. Denny, Brad. Mallon, David. Van Durme, Yves. Hauptmann, Marlen. Yan, Ramona. & Poynton, Shannon. (2020). The Social Enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. Osoitteessa: <https://www.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends-2020.html>. Haettu 15.11.2020.

LIITTEET

Liite 1. Taulukot

Taulukko 1. Johtamisen kehittämisen tutkimuksen tutkimussuuntaukset ja esimerkit suuntausten tutkimuksista (s. 13)

Taulukko 2. Teemat ja alateemat (s. 31)

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Haastattelukysymykset 13.10.2018 Aleksis Mukka

Lämmittelykysymykset

1. Kertoisitko vähän taustastasi? (lämmittelykysymys)

Valmennus tilaisuutena

2. Miten koit tämän ikäjohtamisen työyhteisövalmennuksen? Miksi?
3. Mikä valmennuksessa oli erityisen hyvää? Miksi?
4. Mitä olisit toivonut enemmän? Miksi?

Yhteistyö ja yhteenkuuluvuus

5. Miten teette yhteistyötä ikäjohtamiseen liittyvissä asioissa valmennuksessa olevien kollegoidesi kanssa?
6. Miten koet valmennuksen vaikuttavan yhteistyöhönne ikäjohtamiseen liittyen? Miksi?
7. Millaisia tavoitteita sinulla on yhteistyöhön ja yhdessä toimimiseen esimieskollegoidesi kanssa?

Jaetut päämäärät, arvot ja visiot

8. Millaisia tavoitteita sinulla on ikäjohtamiseen liittyen? Miksi juuri näitä?
9. Miten valmennuksessa käsitelti ikäjohtamiseen liittyviä tavoitteita? Miksi juuri näin? Miten koit tämän? Miksi? Olisitko halunnut jotain enemmän/toisin? Miksi?

Työyhteisö ja yhteishenki

10. Miten koit yhteisen valmennustilaisuuden työyhteisön yhteishengen kannalta? Miksi?
11. Millaista sinulle on lähestyä kollegoitasi ikäjohtamiseen liittyvissä asioissa valmennuksen jälkeen? Miksi?

Tuen saaminen ja kollektiivisuus

12. Miten koet yhteisen valmennuksen vaikuttavan luottamukseen kollegoihisi ikäjohtamisessa?
13. Miten koet saavasi tukea kollegoiltasi ikäjohtamisessa miksi?