

# VALMENNUKSEN MERKITYS KOETULLE JOHTAJAIDENTITEETILLE

Aino Kuoksa  
Pro gradu-tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin Yliopisto  
Hallintotieteet, johtamisen psykologia  
Syksy 2023

Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Työn nimi: Valmennuksen merkitys koetulle johtajaidentiteetille  
Tekijä: Aino Kuoksa  
Koulutusohjelma: Hallintotiede ja johtaminen  
Työn laji: Pro gradu-tutkielma  
Sivumäärä: 41  
Vuosi: 2023

### Tiivistelmä

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen tarjoama valmennus on vaikuttanut siihen osallistuneiden haastateltavien koettuun johtajaidentiteettiin, sekä heidän kokemuksiinsa työstään ja itsestään johtajana. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli tarkastella johtajien kokemuksia ja tehdä näkyväksi niissä mahdollisesti tapahtunut muutos. Tämän muutoksen katsoin olevan osa koetun johtajaidentiteetin kehittymistä.

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla temahaastatteluilta. Tutkimusta varten haastateltiin neljää samaan valmennukseen osallistuvaa johtajaa ja haastattelukertoja oli jokaisen kanssa kaksi. Ensimmäinen haastattelu oli ennen valmennukseen osallistumista ja toinen valmennuksen jälkeen. Aineiston analysointiin käytettiin IPA-menetelmää, eli tulkitsevaa fenomenologista analyysia. Analyysissa löytyi ensimmäisissä haastatteluissa neljä yläteemaa sekä niiden alta seitsemän alateemaa. Nämä olivat osa-alueita, jotka johtajat kokivat omassa työssään merkityksellisimmiksi. Toisessa haastattelussa keskusteltiin samoista teemoista, mutta silloin johtajien kertomuksista nousi esiin kokemuksia oman johtajaidentiteetin kehittymisestä sekä haasteiden selättämisestä.

Tutkimuksen mukaan johtajat saivat valmennuksesta käytännön hyötyä, esimerkiksi uusia työkaluja ja keinoja hallita päivittäistä tekemistä sekä löytää ratkaisuja haasteellisiksi koettuihin osa-alueisiin. Valmennus myös tarjosi johtajille mahdollisuuden saada vertaistukea ja verkostoitua kollegoiden kanssa ja tämä koettiin oman työn kannalta hyödylliseksi. Myös johtajien kokemukset omasta työstään ja itsestään johtajana selkeytyivät, jonka katson olevan osa johtajaidentiteetin kehittymistä.

Avainsanat: valmennus, johtajuus, johtajaidentiteetti, johtamiskoulutus, laadullinen tutkimus, fenomenologia, kokemuksen tutkimus

## SISÄLLYS

<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>1 JOHTAJAIDENTITEETTI .....</b>	<b>7</b>
1.1 Johtajaidentiteetin rakentuminen .....	7
1.2 Johtajaidentiteetin kehittyminen vuorovaikutuksessa .....	11
<b>2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....</b>	<b>13</b>
3.1 Tulkitseva fenomenologinen analyysi.....	14
3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja kuvaus.....	15
3.4 Tutkimusaineiston analyysi .....	17
<b>3 TULOKSET .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Teemojen yhteenveto – ensimmäinen haastattelu .....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Ihmistaidot .....	20
3.1.2 Kehittymisen halu.....	21
3.1.3 Ajanhallinta oman työn haasteena .....	22
3.1.3 Oman työn positiiviset puolet – kehittymismahdollisuudet ja ihmisten kanssa toimiminen.....	23
3.1.4 Käytännön johtamistyö – vuorovaikutus ja tukiverkostot .....	24
<b>3.2 Teemojen yhteenveto – toinen haastattelu .....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Johtajaidentiteetin kehittyminen .....	25
3.2.2 Haasteiden selittäminen .....	26
3.2.3 Valmennuksen käytännön hyöty.....	27
<b>3.3 Johtopäätökset .....</b>	<b>30</b>
<b>4 POHDINTA .....</b>	<b>32</b>
4.1 Tulosten merkitys aiemman tutkimuksen valossa .....	32
4.2 Tutkimuksen soveltaminen käytäntöön .....	34
4.3 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka .....	35
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>38</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>40</b>

## JOHDANTO

Koko työurani olen kuullut puhuttavan elinikäisestä oppimisesta, sekä jatkuvan kouluttautumisen tärkeydestä. Opiskelen hallintotiedettä ja johtamista Lapin Yliopistossa, ja opintojeni aikana olen oppinut paljon johtamisesta sekä sen teoreettisesta taustasta. Työurani aikana olen työskennellyt johtajana ja havainnut työpaikoillani asennemuutoksen koskien johtajien kouluttamista. Omakohtaisen kokemuksen mukaan asenteet ovat muuttuneet työssä oppimisesta sen ymmärtämiseen, että myös ihmisten johtaminen on ammatti, johon on mahdollista kouluttautua ja saada tukea. On totta, että työtä tekemällä oppii, mutta myös erillisen koulutuksen järjestäminen on tärkeää. Erityisesti työuran alussa olevien johtajien kehittymistä on mahdollisuus tukea tarjoamalla koulutusta. Organisaatiot, joissa olen työskennellyt, ovat tehneet paljon työtä tällä saralla ja alkaneet järjestämään valmennuksia ja koulutuksia myös johtajille, kun aiemmin koulutuksia kohdistettiin vain työntekijätasolle. Olen itse myös päässyt osallistumaan koulutuksiin ja koin saavani niistä paljon käytännön työkaluja ja arvokkaita kokemuksia, joilla oli positiivisia vaikutuksia jokapäiväiseen johtamistyöhön. Sain vahvistusta ajatuksilleni ja varmuutta työskennellä ihmisten parissa. Tästä syntyi idea tutkimukselleni.

Johtajan työssä vaaditaan taitoa sekä ihmisten, että asioiden johtamiseen ja alan kirjallisuudessa puhutaankin usein asiajohtamisesta ja tiimin johtamisesta (Eklund ym. 2019, 212-2013). Olen työssäni havainnut, että erityisesti uran alkuvaiheessa näiden kahden sulautuminen yhteen voi olla haastavaa ja johtajana saatetaan tiedostamatta nojata liikaa toiseen osa-alueeseen. Alan kirjallisuutta lukiessani tunnistin tämän ilmiön tilanteissa, jossa johtajaidentiteetti ei ole vielä rakentunut, tai ainakaan kehittynyt kovin pitkälle. Omakohtaisen kokemuksen perusteella johtajaidentiteetin kehittymisen prosessiin kuuluukin molempien osa-alueiden harjoittelua, sillä johtajan työssä on lähes mahdotonta johtaa ainoastaan ihmisiä tai asioita. Johtajalta, jolla on erinomaiset vuorovaikutustaidot,

vaaditaan myös kykyä hallita kokonaisuuksia ja organisoida toimintaa, tai työntekijät todennäköisesti turhautuvat, jos käytännön arki ei toimi. Samoin organisointikykyinen johtaja, joka hallitsee suuria asiakokonaisuuksia, saattaa työssään kompastua siihen, ettei kykene innostamaan ja motivoimaan tiimiään tai välittämään heille tarpeeksi tarkkoja ohjeistuksia työn tekemisestä siten, että yksikkö ylittää asetettuihin tavoitteisiin.

Johtajan kokemuksia itsestään johtajana on alan kirjallisuudessa kutsuttu johtajaidentiteetiksi, joka kehittyy vaiheittain. Tämän kehityskulun aikana johtamisen fokus muuttuu yksilöllisestä kollektiivisempaan (Day & Harrison 2007, 365-366.) Alan kirjallisuutta selatessa on selvää, että johtajuutta on tutkittu paljon ja sen tärkeydestä ollaan varmasti yhtä mieltä, mutta fokuksen kääntäminen johtajuudesta henkilökohtaisena ominaisuutena siihen, että johtajuuteen koulutetaan, on vielä tärkeämpää. Kuten aiemmin mainittu, ihmisten johtaminen on taito muiden joukossa, joten myös siihen on mahdollista kouluttautua ja omia heikkoja osa-alueita voi kehittää. Johtajat ovat ihmisiä ja jokaisella on omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. Johtavaan asemaan on mahdollista päästä muiden suosituksesta, mutta tässä asemassa toimiminen ei tarkoita, että johtajaidentiteetti on rakentunut. Johtajaidentiteetin kehitys edellyttää sisäistä työskentelyä, jonka lopputulemana henkilö itse alkaa näkemään itsensä johtajana (Epitropaki, Kark, Mainemelis & Lordf 2017, 108.)

Oman kokemukseni perusteella väitän, että toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiot vaativat tietyn tyyppistä johtajuutta ja nämä vaatimukset elävät ulkopuolisen maailman vaatimusten mukaan. Johtamistapoja tulisi kyetä uudistamaan samaan tahtiin esimerkiksi yrityksen strategian kanssa ja myös erilaiset tiimit voivat vaatia johtajalta erilaisia lähestymistapoja. Johtamistaidot eivät ole muuttumaton osa kenenkään persoonaa, vaan kokoelma taitoja, joita kuka tahansa voi oppia ja kehittää. Alan kirjallisuudessa on esitetty näkemys, jonka mukaan johtajan toiminta muuttuu sitä joustavammaksi ja johtamistapa tilannesidonnaisemmaksi, mitä pidemmällä johtajaidentiteetin kehityksessä ollaan (Day & Harrison 2007, 366.) Onnistunut rekrytointi kaikilla tasoilla on tärkeää, mutta sen lisäksi että organisaatioihin pyritään palkkaamaan hyviä johtajia, on tärkeää olla selkeät askelmerkit siitä, miten johtamista voisi johtaa ja johtajaidentiteetin kehittymistä tukea (Kauppinen 2006, 23.) Kun organisaatio palkkaa uuden johtajan, ei tulisi ajatella, että hänellä on jo kaikki tehtävässä menestymiseen vaadittava taito. Sen sijaan tulisi nähdä johtamistehtävässä aloittaminen

hetkenä, josta johtajaidentiteetin muotoutuminen alkaa. Organisaation tarjoamalla tuella ja koulutusmahdollisuuksilla on mielestäni suuri merkitys tässä prosessissa.

Tutkimukseni tarkastelee valmennuksen merkitystä uran alkuvaiheessa olevien johtajien koettuun johtajaidentiteettiin. Tutkimuksessa tarkastellaan, ovatko neljän haastateltavan johtajan kokemukset itsestään johtajana sekä omasta työstään muuttuneet sen jälkeen, kun he osallistuivat neljän päivän valmennukseen. Tutkimuskysymykseni on: miten johtamisvalmennus kehittää uran alussa olevien johtajien koettua johtajaidentiteettiä?

# 1 JOHTAJAIDENTITEETTI

## 1.1 Johtajaidentiteetin rakentuminen

Johtamista ja johtajuutta on tutkittu paljon sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessani olen kiinnostunut tarkastelemaan johtajaidentiteetin kehittymistä, mutta aluksi täytyy tarkastella, mitä johtamisella tarkoitetaan. Vaikka aiheesta on olemassa runsaasti kirjallisuutta, yhtä vedenpitävää määritelmää ei ole olemassa, vaan tutkijat ovat esittäneet toisistaan poikkeavia näkemyksiä.

Johtajuuden voidaan katsoa koostuvan ihmisten johtamisesta (leadership), johon sisältyy esimerkiksi johtajan kyky ohjata tiimiään, innostaa ja motivoida ihmisiä sekä antaa palautetta. Tämä osa-alue nojaa vahvasti vuorovaikutukseen, koska ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä pyritään vaikuttamaan. Johtamistyöhön kuuluu tämän vuorovaikutuksen ohella myös tekniseksi miellettyjä johtamistaitoja (management), kuten järjestelmäosaaminen, suunnittelutaidot sekä markkinointi. Johtamisesta keskusteltaessa voidaankin puhua tiimin johtamisesta sekä asijahtamisesta, joista molemmat ovat tärkeitä osa-alueita. (Eklund ym. 2019, 212-2013).

Identiteetillä tarkoitetaan yksilön sisäistettyjä kokemuksia, käsityksiä itsestä sekä arvoja. Identiteetti ei ole helposti määriteltävä tai muuttumaton, vaan se koostuu monista eri tasoista ja rooleista (Day & Harrison 2007, 365). Työssä käyvillä ihmisillä yksi osa tätä kokonaisuutta on niin sanottu työidentiteetti ja johtavassa asemassa toimivien henkilöiden kohdalla voidaan puhua johtajaidentiteetistä. Lyhyesti kuvattuna, johtajaidentiteetillä tarkoitetaan osa-aluetta yksilön työminästä, joka sisältää johtamiskeemoja, kokemuksia sekä yksilön ajatuksia itsestään johtajana (Epitropaki ym. 2017, 107.)

Identiteetin rakentumista on tutkittu usean eri henkilön toimesta ja näiden tutkimusten yhteinen löydös on, että identiteetti rakentuu yksilön kokemusten vuorovaikutuksessa ympäröivään maailmaan ja tämä johtaa lopulta muuttuneeseen käsitykseen itsestä. Tämä käsitys, identiteetti, vaihtelee yksilöittäin hyvinkin yksinkertaisesta monimutkaiseen. Kehittyessään pidemmälle identiteetillä voi olla monia tasoja, niin sanottuja ali-identiteettejä,

jotka kaikki ovat kuitenkin integroituneet minäkäsitykseen. (Day & Harrison 2007, 365). Johtajaidentiteettiä rakennetaan, kun johtajan käsitys itsestä integroituu työympäristössä muilta toimijoilta saatuun tietoon sekä palautteeseen ja tästä muodostuu henkilökohtainen käsitys siitä, kuka johtaja on siinä tilanteessa ja miten hänen tulisi toimia (Epitropaki ym. 2017, 107.) Johtajaidentiteetin rakentumisvaiheessa yksilöllä voi olla useampia, niin sanottuja vaihtoehtoisia identiteettejä, jotka ovat kehittyneet samanaikaisesti. Näiden pohjalta yksilö rakentaa johtajaidentiteettiään ja prosessiin kuuluu identiteettien arviointia ja vertailua nykytilanteen asettamiin vaatimuksiin, tässä tapauksessa työelämäkontekstissa. Kun yksilö tunnistaa johtamistilanteiden vaatimuksia ja toimii niiden mukaisesti, hän tiedostamattaan integroi johtamistyössä vaadittavia taitoja omaan identiteettiinsä, jolloin hän alkaa näkemään itsensä johtajana (Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day 2014, .)

Useiden rinnakkaisten ali-identiteettien lisäksi identiteettiä voidaan tarkastella myös suhteessa toisiin. Tällöin on mahdollista erottaa toisistaan yksilöllinen, relationaalinen sekä kollektiivinen identiteetti. Yksilöllinen identiteetti rakentuu usein yksittäisten persoonallisuuden piirteiden sekä kokemusten varaan, esimerkiksi yksilö voi ajatella itseään johtajana siitä syystä, että hän kykenee vaikuttamaan ihmisiin helposti. Johtajuus nähdään melko yksinkertaisena prosessina, jossa johtaja omaa tietoa ja taitoa, jota hän jakaa alaisilleen. Johtajuus voidaan siis nähdä näiden henkilökohtaisten piirteiden ja vahvuuksien konkretisoitumisena. Relationaalinen identiteetti rakentuu nimensä mukaisesti suhteessa toisiin, eli yksilö mieltää itsensä johtajana vuorovaikutuksen kautta. Johtajuudella voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa vaikuttamista toisiin ihmisiin, eli yksilö kokee olevansa johtaja, koska hänellä on alaisia, joita johtaa. Kollektiivinen identiteetti tarkoittaa sitä, kun yksilö näkee itsensä osana jotain suurempaa, esimerkiksi organisaatiota tai johtajakollegoiden ryhmää. Johtajuus tapahtuu yhteistoiminnassa, jossa eri rooleissa toimivat ihmiset tekevät töitä yhdessä ja luovat johtajuutta keskinäisellä toiminnalla. (Day & Harrison 2007, 366-368).

Vaikka identiteetti on monimutkainen kokonaisuus ja yksilöllä voi olla useita eri ali-identiteettejä, nämä eivät kuitenkaan aktivoitu samanaikaisesti, vaan koettu identiteetti riippuu lähes aina tilanteesta. Emme kiinnitä huomiota eri identiteettien aktivoitumiseen, eikä se vaadi meiltä tietoisia ponnisteluja. Toimimme työmme ulkopuolella monissa rooleissa,



olemme puolisoita, vanhempia ja ystäviä, mutta töihin saapuessamme astumme työrooliin ja johtavassa asemassa toimivilla henkilöillä tätä roolia voidaan kuvata sanalla johtajaidentiteetti. Tällä tarkoitetaan lyhyesti kuvattuna yksilön käsitystä itsestään johtajana. (Day & Harrison 2007, 365-366).

Johtajaidentiteetti ja sen rakentumisen prosessi on suuressa roolissa johtajan työssä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden syvempään itsetuntemukseen sekä omien tavoitteiden, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Johtamistyössä kehittyminen linkittyy viimeaikaisten tutkimusten mukaan johtajaidentiteetin kehittämiseen. Mitä selkeämpi koettu johtajaidentiteetti on, sen todennäköisemmin johtaja hakeutuu tilanteisiin, joissa johtamisen taitoja on mahdollista kehittää. Mitä vahvemmin johtajaidentiteetti on sidoksissa minäkuvaan, sitä enemmän kehitystä on mahdollista saavuttaa johtamistaidoissa. Urallaan pitkällä oleva, kokenut johtaja on onnistunut integroimaan johtamistyössä vaadittavia piirteitä osaksi omaa minäkuvaansa. (Day & Harrison 2007, 365-366). Intrapersonallinen kehittyminen sekä ymmärryksen lisääminen ovat avainasemassa, kun puhutaan johtajan kehittämisestä. Nämä kehittämistoimenpiteet kasvattavat niin sanottuna inhimillistä pääomaa, joka koostuu tiedosta, taidoista sekä arvoista (Day 2001, 581-585.) Itsetuntemuksella tarkoitetaan johtajan kykyä havaita käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia, sisäisiä prosesseja. Jokaisella meistä on tiettyjä toimintaa ohjaavia malleja, jotka eivät välttämättä nouse tietoisuuteemme, ellemmme saa ohjausta ja käytä aikaa niiden näkyväksi tekemiseen ja tarkastelemiseen. Kun johtaja kykenee tunnistamaan näitä prosesseja, hän saa samalla työkaluja ammatilliseen kehittämiseen ja työssä jaksamiseen, jotka vahvistavat hänen käsitystään itsestään johtajana (Nummelin 2007, 26-27.)

Johtajan kehittyessä myös koettu identiteetti muuttuu, ja Lordin ja Hallin (2005) mukaan tämän muutoksen suunta on yksilöllisestä identiteetistä relationaaliseen ja kollektiiviseen. Johtajaidentiteetin voidaan siis katsoa kehittyvän taustalla vaikuttavan osallistavuuden tason mukaisesti. Uransa alkuvaiheessa oleva johtaja hakee usein muiden hyväksyntää, ja johtamistilanteissa toiminta ei välttämättä ole kovin joustavaa tai tilannesidonnaista. Tällöin on kyse aiemmin mainitusta yksilöllisestä identiteetin tasosta, jolloin käsitys itsestä johtajana on sidottu tiettyihin persoonallisuuden piirteisiin, jotka ovat suhteellisen pysyviä, ja siksi niihin nojaava johtajuus voidaan kokea jäykkänä. Urallaan pidemmällä oleva johtaja

mukauttaa todennäköisesti käyttäytymistään ja johtamistapojaan tilanteeseen sopivaksi, eli johtamisesta tulee tilannesidonnaisempaa. Johtaja näkee itsensä osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin johtaminen nojaa enemmän alaisten ja organisaation vaatimuksiin. Tällä kehittyneemmällä tasolla johtajat myös pystyvät todennäköisemmin yhdistämään ryhmän sekä organisaation tarpeita sekä hyödyntämään tiimien vahvuuksia johtamisessaan. Johtajaidentiteetin rakentuminen on siis prosessi, joka etenee yksilöllisestä näkökulmasta kollektiiviseen. Kehittynyt johtaja kykenee toimimaan kaikilla johtajaidentiteetin tasoilla tilanteen niin vaatiessa, mutta uransa alkuvaiheessa oleva johtaja ei todennäköisesti kykene hahmottamaan johtajuutta jaettuna ilmiönä, koska identiteetti ei ole vielä kehittynyt sille tasolle. (Day & Harrison 2007, 366). Johtajaidentiteetin rakentumisen kannalta yksilön pyrkimys itsensä kehittämiseen (self expansion) on mainittu kirjallisuudessa yhtenä vaikuttavana tekijänä. Tällä tarkoitetaan pyrkimystä kasvattaa resursseja ja hankkia uusia näkökulmia, jotta pystytään tehokkaammin saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja vahvistamaan minäkuvaa samaistumalla tiettyihin ryhmiin. Näitä ryhmiä voivat olla esimerkiksi koulutusten kautta saadut kontaktit kollegoihin tai omaan esihenkilöön (Epitropaki ym. 2017, 120.)

Johtajaidentiteetti kehittyy sitä mukaa, kun johtaja oppii lisää työstään ja itsestään. Tähän oppimiseen on alan kirjallisuudessa tarjottu useita keinoja, joista yksi on työhöjaus. Työhöjauksen juuret ulottuvat historiaan, aina 1920-luvulle saakka. Työhöjaus on alkujaan koskenut lähinnä työntekijöitä, mutta laajentunut vuosien kuluessa myös johtotasolle. Ottaen huomioon johtamistyön moninaisuuden ja haasteellisuuden, työhöjauksella on mahdollista tukea työssä jaksamista ja vahvistaa johtajuutta. Työhöjaukseksi katsotaan suunnitellusti toteutettua kehittämistoimintaa, jossa käsitellään johtamistyöstä nousevia teemoja ja haasteita. Tapaamisissa on läsnä johtajan lisäksi ohjaaja ja niissä keskustellaan johtamistyöstä, siihen liittyvistä odotuksista sekä heräävistä tunteista. Ohjaus tähtää työssä jaksamisen tukemiseen sekä ammatilliseen kasvuun. (Juuti 2016, 144-146). Prosessi voi myös lisätä johtajan itsetuntemusta sekä antaa lisää luottamusta omiin kykyihinsä. Tapaamisissa johtajat saavat uusia näkökulmia ja oppivat tarkastelemaan omia työskentelytapojaan ja näkemään työnsä positiivisemmassa valossa (Juuti 2016, 149.)

Vaikka johtamistyön tueksi on tarjolla runsaasti teoretietoa ja nykyään myös koulutusta, varsinainen työ tehdään kuitenkin pääosin työpaikan päivittäisessä arjessa, ihmisten parissa. Vuorovaikutuksen ja kommunikaatiotaitojen katsotaankin olevan yksi tärkeimmistä osa-alueista onnistuneessa johtamisessa. Työnsä puolesta johtavassa asemassa toimivat henkilöt pyrkivät välittämään muille tiimin jäsenille tietoa heitä koskevista tavoitteista sekä odotuksista, eikä tämä ole mahdollista ilman sanatonta ja sanallista viestintää. Vuorovaikutus ei kuitenkaan nimensä mukaisesti ole yksisuuntaista. Pelkkä viestin välittäminen harvoin johtaa tuloksiin, sillä vastapuoleen tulisi kyetä myös vaikuttamaan, jotta saadaan aikaan toivottuja tuloksia. Tämän vuoksi johtamistilanteissa tarvitaan erityisesti syvällistä vuorovaikutusta, johon kuuluu tärkeänä osana vastavuoroista dialogia. (Eklund ym. 2019, 214-215).

## 1.2 Johtajaidentiteetin kehittyminen vuorovaikutuksessa

Voidaan ajatella, että vuorovaikutus on yksi johtamisen osa-alue. Pekka Isotalus ja Hanna Rajalahti tuovat kuitenkin kirjassaan *Vuorovaikutus johtajan työssä* esiin näkemyksen siitä, että johtaminen itsessään on vuorovaikutusta. Se ei ole yksittäinen, irrallinen osa-alue, vaan se on sidoksissa kaikkiin johtamistilanteisiin ja laajemmalla tasolla myös yrityksen toimintaan. Kun tarkastellaan organisaatioiden päivittäistä toimintaa, esimerkiksi toiminnan kehittäminen, työntekijöiden ohjeistaminen sekä organisaation strategian jalkauttaminen tapahtuvat kaikki vuorovaikutuksen kautta. (Isotalus ym. 2017, 161). Myös johtajaidentiteetin voidaan katsoa rakentuvan ja kehittyvän näissä vuorovaikutustilanteissa. Samalla tavalla kuin johtaminen itsessään on dynaamista ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa, myös johtajaidentiteetti on ajan kuluessa muuttuva ja kehittyvä (DeRue & Ashford 2010, 627.) Johtajan roolissa toimiessaan henkilö voi saada hyväksyntää roolilleen muilta työyhteisön jäseniltä, mutta johtajaidentiteetti kehittyy vasta, kun tämä rooli alkaa sulautumaan osaksi yksilön minäkäsitystä (Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day 2014.)

Organisaatioiden kulttuuria rakennetaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa, jota on sekä työntekijöiden välillä, että työntekijöiden ja johtajan välillä. Työpaikoilla voidaan katsoa olevan fyysinen ulottuvuus, jota voidaan helposti havainnoida ja ennustaa. Tätä voidaan kutsua aineelliseksi todellisuudeksi. Sen rinnalla on niin sanottu aineeton todellisuus, joka

muodostuu ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta. Se on kokonaisuutena niin moniulotteinen, ettei se ole konkreettisesti havaittavissa. Johtamistyö sijoittuukin pääosin tälle aineettomalle todellisuuden tasolle, koska se on suurelta osin ihmisiin vaikuttamista sanoilla, eleillä ja yhteisillä sopimuksilla. (Nummelin 2007, 16-19).

Johtamistyö vaatii tekijältään paljon ja johtajalla täytyy olla kykyä yhdistää organisaation vaatimukset, sekä työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Viestintä on aina tilannesidonnaista, joten sen sävy tulisi suhteuttaa tilanteen vaatimuksiin (Nummelin 2007, 35-16.) Vanha sanonta ”kauneus on katsojan silmässä” pätee omalla tavallaan myös johtamiseen, sillä eri ihmiset kokevat johtamistilanteet eri tavalla, koska he tulevat erilaisista lähtökohdista. Voidaan katsoa, että ihmisen identiteetti muodostuu kolmesta osa-alueesta – annettu identiteetti, valittu identiteetti sekä ydinidentiteetti. Annettu identiteetti koostuu sisäisistä ja ulkoisista ominaisuuksista, joihin emme ole pystyneet itse vaikuttamaan, kuten esimerkiksi syntymäpaikka, uskonnollinen kasvuympäristö, sukupuoli sekä luonteenpiirteet. Valittu identiteetti tarkoittaa sitä osa-aluetta, johon pystymme itse vaikuttamaan, esimerkiksi harrastukset, työura, poliittiset mielipiteet ja kytkökset sekä perhe. Ydinidentiteetti tarkoittaa niitä ominaisuuksia, jotka tekevät meistä jokaisesta ainutlaatuisen, kuten esimerkiksi uskomukset, arvot ja taidot. Kaikki nämä osa-alueet yhdessä muodostavat sen linssin, jonka läpi katsomme maailmaa ja tulkitsemme tilanteita. Johtajuudessa ja siihen kuuluvissa vuorovaikutustilanteissa onkin tärkeää ymmärtää sekä omaa identiteettiään, että sen vaikutusta toiseen ihmisiin kyseisessä tilanteessa. Johtajuudessa ei ole kyse identiteetin tai sen taustalla vaikuttavien eroavaisuuksien häivyttämisestä muuttamalla toista ihmistä, vaan näiden erojen hyväksymisessä ja oman johtamistavan mukauttamisessa tilanteeseen sopivaksi. (Hannum 2007, 13-25).

Tässä tutkimuksessa johtajaidentiteetillä tarkoitetaan haastateltavien johtajien kokemuksia omasta työstään sekä itsestään johtajana. Johtajaidentiteetin kehittymisellä tarkoitetaan kokemuksissa havaittavissa olevia muutoksia valmennuksen jälkeen, sekä niiden vaikutusta päivittäiseen työskentelyyn.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Haastateltavat työskentelevät johtavassa asemassa samassa yrityksessä, mutta eri toimialoilla ja eri yksiköissä. Haastatelluilla oli jonkin verran aiempaa kokemusta johtavassa asemassa toimimisesta, mutta he olivat kaikki työskennelleet nykyisissä tehtävissään enintään kahden vuoden ajan, eli heidän voidaan katsoa olevan uransa alkutaipaleella. Johtajille suunnattuja valmennuksia järjestetään kaksi kertaa vuodessa ja tutkimusta varten haastatellut johtajat osallistuivat eri valmennusryhmiin. Kaikille valmennukseen osallistuville johtajille lähetettiin tieto tutkimuksesta ja kutsu osallistua, neljä haastateltua johtajaa ilmoittautuivat vapaaehtoiseksi.

Valmennus oli jaettu kahteen osaan, joista kumpikin kesti kaksi päivää. Ensimmäiset kaksi päivää painottuivat käytännön tiedon jakamiseen lainsäädännöstä sekä yrityksen yleisistä toimintaperiaatteista. Ensimmäisinä valmennuspäivinä tärkeässä osassa oli myös eri alalla toimiviin kollegoihin tutustuminen ja verkostoituminen. Johtajille kerrottiin yrityksen toimintatavoista ja arvoista, käytiin läpi työsuhteen elinkaarta sekä sen eri vaiheisiin liittyviä lakeja ja säädöksiä. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin myös johtajuuden yleisiä haasteita, kuten ajanhallintaa sekä rekrytoinnin ongelmia. Valmennettavat saivat myös mahdollisuuden esittää kysymyksiä yrityksen lakimiehelle sekä henkilöstöjohtajalle. Valmennuspäivän aikana eri alojen johtajat tutustuivat toisiinsa tekemällä yhdessä ryhmätehtäviä ja käytännön harjoituksia, joiden tarkoituksena oli tuoda esiin positiivisia puolia kollegoista. Valmennuksen toinen osa painottui johtajien välisen yhteistyön kehittämiseen, syvempään verkostoitumiseen sekä omien vahvuuksien ja kehityskohtien tunnistamiseen. Johtajille tehtiin myös henkilökohtainen resilienssi- profiili, jossa johtajat pisteytettiin vastauksien mukaan seitsemällä eri osa-alueella: positiivinen: maailma, positiivinen: itse, keskittynyt, joustava: ajattelu, joustava: sosiaalinen, järjestelmällinen ja proaktiivinen. Tämän profiilin johtajille teki Hyvinvoinnin Suurlähettiläät Oy. Profiilin tuloksista keskusteltiin yhteisesti ja jokainen sai mahdollisuuden arvioida, kuinka hyvin profiili vastasi heidän omaa kokemustaan itsestään johtajana.

Tutkimukseen osallistuneita johtajia haastateltiin kaksi kertaa, joten haastatteluja oli kaikkiaan kahdeksan. Ensimmäinen haastattelu oli ennen valmistukseen osallistumista ja toinen muutamia kuukausia valmistuksen jälkeen. Haastatteluiden välissä oli useampi kuukausi, jotta johtajat ehtivät palata takaisin päivittäiseen työhönsä. Useiden haastattelukertojen tavoitteena oli saada näkyväksi ne mahdolliset muutokset, joita johtajien kokemuksissa itsestään johtajana ja omasta työstään tapahtuu. Molemmissa haastatteluissa käsiteltiin samoja teemoja ja mielenkiinnon kohteena oli nähdä, oliko johtajien kertomuksissa omista kokemuksistaan havaittavissa muutosta. Tutkimukseni

Koska tutkittavien joukko on pieni ja tarkoitukseni on saada rikasta kuvausta kokemuksista, valitsin aineiston keruutavaksi teemahaastattelun. Tämä mahdollisti samojen teemojen käsittelyn molemmissa haastatteluissa, mutta antoi haastateltaville myös tilaa kuvata kokemuksiaan vapaasti. Runko ei ollut tiukasti rajattu vain etukäteen määriteltyihin teemoihin, vaan keskustelulla oli mahdollisuus ajautua myös teemoihin, joita en ollut etukäteen suunnitellut. Haastatteluja on tutkimusaiheen vuoksi kaksi, jotta mahdollinen muutos saadaan näkyväksi.

### 3.1 Tulkitseva fenomenologinen analyysi

Tutkimukseni tarkastelee johtajien yksilökohtaisia kokemuksia ja tutkittavia on pieni määrä, neljä kappaletta. En pyri tutkimuksessani tiedon yleistettävyyteen, vaan ymmärtämään syvällisesti neljän tutkittavan johtajan kokemuksia aiheesta.

Tutkimus- ja analyysimenetelmäksi valitsin tulkitsevan fenomenologisen analyysin, lyhyemmin IPA (interpretative phenomenological analysis). Tämä tutkimusmenetelmä perustuu fenomenologiaan, hermeneutiikkaan sekä idiografiaan (Smith, ym. 2009, s. 11-39). Molemmat sekä fenomenologia että hermeneutiikka tarkastelevat kokemuksia. Fenomenologia teoreettisena suuntauksena keskittyy ilmiöihin ja niiden käsitteelliseen jäsentämiseen. Fenomenologiassa etusijalla on yksilöiden kokemusten tarkastelu, mutta löydettävissä voi olla myös yhtäläisyyksiä toisten yksilöiden kokemuksiin. Fenomenologiassa kuvaillaan kokemuksen yleisiä rakenteita sekä sitä, miten yksilöt kokevat todellisuuden. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2019, 9-11). Mielenkiinto suuntautuu kokemusten itsensä lisäksi siihen, miten nämä kokemukset rakentuvat. (Smith ym., 2009, s.11.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa rekonstruoidaan tietoisia kokemuksia sellaisenaan, kuin tutkittava henkilö on ne kokenut. (Latomaa 2006, 45.)

Edmund Husserl esitti ajatuksen siitä, että tutkimuksessa tulisi pyrkiä kuvailemaan kokemusten merkitysten keskeisiä sisältöjä, eli ilmiöitä kuvataan kokemukselle ilmenevällä tavalla. Ajatuksena on, että kokemusta ei pysty erottamaan kokemuksen kohteesta, vaan kokemus suuntautuu aina johonkin objektiin. Tietoisuus on aina intentionaalista ja suuntautuu johonkin. (Latomaa 2006, 45-17.) Hermeneutiikan tutkimusperinteen tärkeimpiä henkilöitä on Martin Heidegger, joka korosti omissa kirjoituksissaan tulkinnallisuutta, erityisesti kielellisiä ilmaisuja sekä kokemusten tulkinnanvaraisuutta (Laine 2015, 33-34.) Hän myös korosti yksilöä sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön osana (Larkin ym., 2006). Hermeneutiikan voidaankin sanoa olevan tulkinnan taitoa (Tökkäri 2018, 68.) IPA-menetelmän taustalla vaikuttanut idiografinen suuntaus viittaa yksilöllisyyteen ja huomioiden tekemiseen yksilöistä. (Smith & Osborn 2015, 27-38.)

IPA-menetelmä korostaa nimensä mukaisesti tulkintaa, eli tutkijan omat kokemukset ja ennakoasenteet vaikuttavat kokemukseen, joka on tutkimuksen kohteena (Tökkäri 2018, 65.) Tutkija tarvitsee näitä ennakoasenteita ymmärtääkseen muiden kokemuksia. IPA-menetelmässä on tärkeää valita tutkittavat niin, että heiltä saadaan mahdollisimman rikasta kuvailua tutkittavasta ilmiöstä. (Smith & Osborn 2015, 25-28). Koska tutkimukseni tarkastelee valmennusta ja johtajuutta, tutkittaviksi valikoitui neljä johtajaa, jotka osallistuivat samaan valmennukseen.

### 3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja kuvaus

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on tavoittaa johtajien kokemuksia omasta työstään ja itsestään johtajana. Näiden kokemusten katson kuvaavan johtajaidentiteettiä ja tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, tapahtuiko koetussa johtajaidentiteetissä muutosta valmennukseen osallistumisen jälkeen. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä tekniikkaa, jolla kerätään tietoa tutkittavasta

ilmiöstä. Koska tarkoituksena on tarkastella kokemuksia, tein tutkimukseni laadullisen tutkimuksen keinoin ja tutkimusmenetelmäksi valitsin haastattelun, tarkemmin teemahaastattelun. Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat teoksessaan Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2000 Helsinki University Press, 41), kuinka ”haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista”. Menetelmänä teemahaastattelu painottuu merkityksiin, joita haastateltavat antavat asioille, sekä haastateltavien omiin tulkintoihin. Haastattelutilanteessa tukena on teemoja ja kysymyksiä, mutta menetelmänä se antaa tilaa myös vapaalle keskustelulle ja kokemusten kuvaamiselle, joka on tärkeää kokemusten tavoittamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruutapa on aina valittava tutkimuskysymysten mukaan ja käytettävä sellaisia metodeja, jotka parhaiten sopivat tiedon keräämiseen siitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus saavuttaa. Tutkimukseni tavoitteena oli pureutua samassa työssä toimivien, yksittäisten henkilöiden kokemusmaailmaan, kun he ovat käymässä läpi yrityksen tarjoamaa johtamisvalmennusta. Koska tavoitteena on tutkia nimenomaan yksittäisten johtajien kokemuksia, ei tutkimuksella ole pyrkimystä tiedon yleistettävyyteen. Tämän vuoksi valitsin tiedon keruutavaksi haastattelun ja vielä tarkemmin teemahaastattelun. Tämä antoi vapauden kysyä saman teeman kysymyksiä hieman eri järjestyksessä ja eri muodossa eri haastateltavilta, jotta haastattelun rakenne mahdollistaa nimenomaan johtajien kokemusmaailmaan perehtymisen. (Hyvärinen ym. 2007, 89.) Teemahaastattelut olivat puolistrukturoituja, mikä tarkoittaa, että haastattelusta toiseen samana toistuvien kysymysten sijaan keskustellaan tiettyjen teemojen mukaisesti, mutta silti melko vapaasti. Kysymysten järjestys ja muoto saattavat vaihdella haastateltavan ja keskustelun etenemisen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä soveltuu erityisesti laadulliseen tutkimukseen, koska sen avulla tutkijan on mahdollista saada näkyväksi vastausten takana olevia vaikuttimia, sekä kohdistaa kysymyksiä vielä haastattelutilanteessa. Haastattelu onkin menetelmänä mukautumiskykyinen ja antaa mahdollisuuden tarpeen mukaan syventää saatavia vastauksia, koska tiedon keruu tapahtuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa.



Keräsin tutkimuksen aineiston vuosina 2020-2021 samaan valmennukseen osallistuneilta johtajilta. Tein osan haastatteluista kasvokkain ja osan puhelimen välityksellä. Haastattelukertoja oli kaikkien tutkimukseen osallistujien kanssa kaksi – yksi haastattelu ennen valmennusta ja toinen valmennuksen jälkeen. Molemmat haastattelut olivat teemahaastatteluja ja osa teemoista oli mukana molemmissa haastatteluissa.

Ensimmäisellä haastattelukerralla kysyin haastateltavilta taustatietoja, joilla kartoitin aikaisempaa työkokemusta, koulutustaustaa sekä kokemusta johtavassa asemassa toimimisesta. Toisella haastattelukerralla palasin ensimmäisen haastattelun teemoihin ja pyysin johtajia pohtimaan heille valmennuksesta heränneitä ajatuksia.

Jokaisen haastateltavan kanssa oli sovittu kolme haastatteluaikaa, eikä aikataulua ollut rajattu, jotta aikaa kokemuksen kuvailulle oli riittävästi. Haastattelujen runkona oli tiettyjä teemoja sekä kysymyksiä, jotka käsiteltiin kaikkien kanssa, mutta muuten haastattelutilanne eteni vapaasti.

### 3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aluksi litteroin haastattelut, eli muutin ne kirjalliseen muotoon. Litteroinnin yhteydessä anonymisoin haastateltavat, eli häivytin tekstistä tunnistettavat nimi- ja yritystiedot. Annoin haastateltaville numerot ja nimesin haastatteluaineiston numeroin, esimerkiksi H1H1 (haastateltava yksi, haastattelu yksi). Tein litteroinnin sanatarkasti, kiinnittäen erityistä huomiota haastateltavien non-verbaalisiin eleisiin. Ensimmäisen vaiheen jälkeen luin jokaisen haastattelun uudelleen useita kertoja, samalla pohtien, mikä on sen olennainen sisältö. Tässä vaiheessa jätin omat kysymykseni ja kommentit huomiotta ja keskityin analyysissä ainoastaan haastateltavien omiin kuvauksiin ja kokemuksiin. Koska kyseessä on tulkitseva fenomenologinen analyysimenetelmä, tutkijan oma tulkinta vaikuttaa aina jollain tasolla siihen, mitkä aiheet aineistosta nousevat esiin tärkeimpinä.

Analysoin aineiston kahdessa vaiheessa, joiden välillä oli muutama viikko. Ensimmäisessä vaiheessa analysoin jokaisen haastateltavan ensimmäisen haastattelun, joka oli tehty ennen johtamisvalmennukseen osallistumista. Näitä haastatteluja oli neljä kappaletta. Toisessa

vaiheessa analysoin jokaisen haastateltavan toisen haastattelun, joka oli tehty muutama kuukausi johtamisvalmennukseen osallistumisen jälkeen. Näitä oli myös neljä kappaletta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia valmennuksen roolia koettuun johtajaidentiteettiin. Tämän vuoksi minusta tutkijana tuntui tarpeelliselta jakaa aineiston analyysi kahteen osaan, jotta ensimmäisestä haastattelusta esiin nousseet teemat eivät alitajuisesti ohjaisi toisen haastattelun analyysia. Käsittelin siis jokaisen haastateltavan kaksi haastattelua erillisinä ja eri ajankohtana, ja vasta molempien vaiheiden jälkeen tarkastin, onko johtajien kokemuksissa havaittavissa olevia eroavaisuuksia, joiden voidaan ajatella olevan valmennuksen aikaansaamia.

Litteroinnin ja syvällisen lukemisen jälkeen aloin etsimään ja nimeämään haastatteluista teemoja, jotka keräsin erilliseen tiedostoon. Kutsun näitä alateemoiksi. Alateemoja löytyi ensimmäisistä, ennen valmennusta tehdyistä haastatteluista 30 kappaletta. Kun kaikki alateemat oli mielestäni löydetty, aloin ryhmittelemään niitä niin sanotuiksi yläteemoiksi. Yläteemoja ensimmäisistä haastatteluista löytyi viisi.

## 3 TULOKSET

### 3.1 Teemojen yhteenveto – ensimmäinen haastattelu

Muodostin johtajien ensimmäisistä haastatteluista yhteensä 30 alateemaa, jotka ryhmittelin edelleen viiteen yläteemaan. Nämä viisi yläteemaa olivat ihmistaidot, kehittymisen halu, ajanhallinta oman työn haasteena, oman työn positiiviset puolet ja käytännön johtamistyö. Nämä yläteemat toistuivat kaikkien johtajien ensimmäisissä haastatteluissa. Teemat ja niiden kuvaukset löytyvät alla olevasta kuvasta.

Haastatteluissa tärkeä, useaan teemaan linkittynyt aihe oli lukuisat sosiaaliset kontaktit. Vuorovaikutus oli johtajien arjessa tärkeässä osassa ja kertomuksista pystyi tulkitsemaan, että se nähtiin positiivisessa valossa. Vaikka vuorovaikutustilanteet olivat toisinaan haastavia ja johtajat olivat joutuneet esimerkiksi päättämään työsuhteita ja puuttumaan asiattomaan käytökseen, näyttäytyi vuorovaikutus silti positiivisessa valossa. Haastatteluissa johtajat kuvasivat vuorovaikutustilanteita kollegoiden, opiskelukavereiden, työntekijöiden sekä oman esihenkilön kanssa ja ne koettiin merkitykselliseksi työn kannalta. Johtajat kuvailivat saavansa näistä vuorovaikutustilanteista muun muassa vertaistukea, ohjausta ja neuvoja sekä uusia näkökulmia. Ensimmäisistä haastatteluista osallistujia yhdistävänä kokemuksena oli, että johtajan työtä ei tehdä yksin, vaan taustalla tukena on esihenkilö, kollegat sekä koko tiimi. Myös johtajuuden koetuista haasteista keskusteltaessa vuorovaikutus mainittiin yhtenä ratkaisuehdotuksena.

YLÄTEEMA	ALATEEMAT	KUVAUS HAASTATELUSSA
Ihmistaidot		Johtaja tunnistaa alaitensa vahvuudet ja ottaa ne huomioon töiden organisoinnissa Johtaja osaa lukea erilaisia ihmisiä Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen tuntuu helpolta Johtajalta vaadittavat taidot ovat tilannesidonnaisia Alaisilla on yksilöllisiä tarpeita, joita johtajan tulee kuunnella Johtaja tunnistaa mitkä asiat ovat alaiselle tärkeitä Eri ihmisten kanssa toimiessa johtajan täytyy mukauttaa omaa käytöstään
Kehittymisen halu		Kaikki saatavilla olevat koulutukset kiinnostavat Johtamistehtäviin on hakeuduttu tarkoituksella ja uralle on asetettu selkeitä tavoitteita Kehittymisen halu osa-alueilla joita ei koe vahvaksi Haasteiden hakeminen ja kunnianhimoisuus Korkea koulutustaso Oman suoriutumisen itsearviointi ja tunnistaminen sekä oman toiminnan kehittäminen Parhaiden toimintatapojen löytäminen Halu tehdä kaikki asiat mahdollisimman hyvin Tavoitteiden asettaminen omiin työtehtäviin liittyen
Ajanhallinta oman työn haasteena		Työpäivät venyvät yli työajan eikä työtehtäviä saa suoritettua työajan puitteissa Multitasking vähentää tehokkuutta Työtehtäviä ei ehdi hoitamaan kunnolla kiireen vuoksi Työasioita täytyy miettiä ja suunnitella myös vapaa-ajalla
Oman työn positiiviset puolet	Kehittymismahdollisuudet	Esihenkilö antaa vastuuta ja mahdollistaa koulutuksiin osallistumisen Omaan työhön pystyy vaikuttamaan
	Ihmisten kanssa toimiminen	Asiakaskohtaukset ovat yllä parhaita puolia Positiivinen palaute omalta esihenkilöltä Päivittäinen johtamistyö tuntuu mieltä Päivittäinen ihmisten kanssa toimiminen tuntuu mieltä Henkilöstön johtaminen on työn antoisin osa Työkaverit lisäävät hyvinvointia Työn sosiaalinen puoli tuntuu antoisimmalta Alaisten ja asiakkaiden kanssa keskustelu tuntuu mielekkäältä
Käytännön johtamistyö	Vuorovaikutus	Aktiivinen jatkuva yhteydenpito alaisiin Johtajana haluan saada alaisille hyvän fiiliksen itsestä ja töiden tekemisestä Johtaja kuuntelee Säännölliset kokoukset ja yhteydenpito puhelimitse Vaikutusmahdollisuuksien antaminen alaisille Alaisten kanssa käyty keskustelut tuntuvat tärkeitä Omalla esihenkilöltä ja alaisilta tullut palaute on arvokasta Keskusteleva johtamistapa ja vastavuoroinen palautteen antaminen Viestinnän sävy on tärkeässä osassa
	Tukiverkosto	Omalla esihenkilöltä saa tukea Kollegat tukevat ja auttavat Opiskelukavereiden kanssa voi jakaa kokemuksia Johtajat oppivat toisiltaan Työkaverit koetaan voimavarana

Taulukko 1: Ensimmäisten haastattelujen viisi vahvinta yläteemaa sekä niiden alle kuuluvat alateemat

### 3.1.1 Ihmistaidot

Ihmistaidot-yläteema kokosi yhteen haastateltavien käsityksiä itsestään johtajana sekä heidän kokemuksiaan käytännön johtamistyöstä. Kuvaukset omista johtamistavoista olivat yhteneväisiä sen osalta, että vuorovaikutukselle annettiin paljon painoarvoa. Tämän yläteeman alle kuuluvista alateemoista kaikki haastateltavat puhuivat haastattelun aikana johtajuuteen liittyvistä ihmistaidoista. Kaikki haastateltavat kuvasivat ihmistaitoja työnsä kannalta tärkeiksi ja mainitsivat johtajan ihmistaitoihin kuuluvan esimerkiksi kyky tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet, sekä ottaa ne huomioon töiden suunnittelussa. Näistä kokemuksista tulkituin, että nämä ihmistaidot koettiin oman työn kannalta

merkitykselliseksi ja niiden katsottiin tarjoavan mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Johtajat puhuivat toistuvasti yksilöllisyyden näkökulmasta, millä tarkoitetaan, että johtajalta vaaditaan kykyä lukea erilaisia ihmisiä, sekä taitoa tunnistaa eri ihmisten tarpeita. Kaikki haastateltavat mainitsivat ensimmäisessä haastattelussa johtamisen tilannesidonnaisuuden, eli eri työntekijöiden kanssa toimiessa johtajan täytyy mukauttaa omaa viestintäänsä ja käytöstään vastaamaan tilanteen vaatimuksia. Johtajia yhdistävä näkemys oli siis, että yksi johtamistapa ei toimi kaikkien ihmisten kanssa, vaan jokainen työntekijä tulisi kohdata yksilönä.

*”Kyllähän siinä tietysti se ihmistuntemus kehittyy siinä mielessä että kyllä sitä aika nopeasti nykyään pystyy kattoon että miten kenellekin ihmiselle pitää puhua ja tai minkälaisia ne ihmiset on et mikä niille on tärkeitä –” (H2)*

*”-- tiimissä ja henkilöiden kanssa aika tapauskohtasta että miten kukakin henkilö kokee sen että mitä hän tarvitsee että saa mut lähinnä se varmaan että alaisten kuunteleminen ja heidän kanssaan keskusteleminen että mitä hän toivoo että miten hän omasta mielestään selviytyis parhaiten siitä työpäivästä ja sitten esimies selvittää että onko tämä työnantajan puitteissa mahdollista järjestää.” (H3)*

### 3.1.2 Kehittymisen halu

Kaikki johtajat mainitsivat ensimmäisessä haastattelussa jatkuvan halunsa kehittyä, ja tämä konkretisoitui käytännön työarjessa vapaaehtoisein koulutuksiin hakeutumisena sekä avoimuutena kokeilla uusia työtehtäviä. Johtajien kuvaukset muistuttivat paljon toisiaan ja niistä oli tunnistettavissa ajatus elinikäisestä oppimisesta, sekä näkemys siitä, että työelämässä ei tule koskaan valmiiksi, vaan aina on uusia haasteita, joihin tarttua. Haastateltavien kuvauksista tulkitsin, että he eivät olleet halukkailta sitoutumaan yhteen tehtävään pitkäksi aikaa, vaan työtehtävien laajentaminen oli yksi toistuva teema keskusteluissa. Johtajat eivät ilmaisseet opiskelevansa uusia asioita ulkopuolisten painostuksesta, vaan halu edetä uralla kumpusi tulkintani mukaan heistä itsestään. Itsensä kehittäminen oli siis henkilökohtainen valinta, eikä niinkään ulkopuolisten voimien vaatimuksesta. Kehittymisen halun linkittyi vahvasti oman toiminnan arviointi, omalta esihenkilöltä ja alaisilta saadun palautteen kuunteleminen sekä oman työn aktiivinen kehittäminen. Katsoin tämän alateeman olevan kytköksissä myös työmotivaatioon, sillä useampi haastateltava kuvasi ammatillista kehittymistä eteenpäin ajavana voimana. Ulkoisia

palkkioita enemmän johtajia tuntui motivoivan mahdollisuus olla itse vaikuttamassa omaan tulevaisuuteensa sekä tavoitteiden asettaminen itselleen.

*”Itsensä kehittäminen ja semmonen ihmisten kanssa toimiminen ylipäänsä mutta itsensä kehittäminen että kun saa jotain uutta haastetta esimerkiksi, se ajaa eteenpäin kyllä” (H3)*

*”--mulla tulee ehkä jotenkin semmonen yleinen työmotivaatio niinkuin ihan vain jostain sisältä, se ei ole mikään ulkoinen asia vaan ihan semmoinen että haluaa olla mahdollisimman hyvä kaikessa mitä tekee niin kyllä se tuo sitä semmoista motivaatiota tehdä” (H1)*

### 3.1.3 Ajanhallinta oman työn haasteena

Oman työn haasteista keskusteltaessa kaikki haastateltavat puhuivat ajanhallinnan vaikeudesta. Työpäivät venyivät kaikilla johtajilla yli suunnitellun työajan, eikä kaikkia työtehtäviä ehtinyt suorittaa annetun työajan puitteissa. Työkuorma koettiin liian suureksi ja haastateltavat kuvasivat toistuvasti, kuinka työasioita täytyy miettiä ja suunnitella myös vapaa-ajalla. Haastatteluissa mainittiin toistuvasti myös työn laadun ja tehokkuuden kärsiminen kiireen sekä multitaskingin vuoksi.

*”Mun pahe on se että mä vastaan neljään sähköpostiin samaan aikaan ja yritän samalla kirjata johonki järjestelmään jotai” (H1,H1)*

Vaikka ajanhallinta koettiin haasteeksi, tulkintani mukaan johtajat eivät kuitenkaan tuntuneet kokevan työkuormaa hyvinvointiinsa negatiivisesti vaikuttavana tekijänä, vaan enemmän työtehtävään liittyvänä osana, jonka kanssa on opittava elämään. Kun kysyin heiltä, ovatko he keskustelleet ajanhallinnan haasteista esihenkilönsä kanssa, kaikki vastasivat kieltävästi. Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka johtajat kuvasivat välejänsä esihenkilöönsä hyviksi ja kommunikation kuvattiin olevan avointa, oman työn suurimmasta haasteesta, eli ajanhallinnasta, ei haluttu keskustella. Muutamassa haastattelussa johtaja mainitsi, että ajanhallinta on haasteena myös hänen esihenkilönsä arjessa – yhtenä selittävänä tekijänä näissä tapauksissa voisikin olla, että omaa esihenkilöä ei haluta kuormittaa asialla, jonka kanssa johtajat itse kokevat pärjäävänsä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös mahdollisista ratkaisuista ajanhallinnan haastavuuteen ja keinoista, joilla johtajat olivat yrittäneet helpottaa omaa työtään. Ajanhallinnan osalta

ehdotettuja ratkaisuja olivat työtehtävien priorisointi sekä vapaa-ajan käyttäminen työtehtävien suunnitteluun. Kukaan haastatelluista ei kuvauksissaan lähtenyt pohtimaan juurisyytä suurelle työkuormalle, vaan kaikkien johtajien fokus tuntui olevan niissä toimenpiteissä, joita he voivat arjessaan tehdä, jotta työtehtävät saadaan suoritettua. Vaikka kuvaukset ajanhallinnan haasteista ja ratkaisuehdotukset poikkesivat hieman toisistaan, yhteisenä piirteenä johtajille oli löydettävissä vastuunkanto ja ratkaisukeskeisyys. Vaikka tilanne oli haastava, kaikki haastateltavat kuvasivat haluaan ratkaista tilanne omaa toimintaansa ja työtapaansa muuttamalla.

### 3.1.3 Oman työn positiiviset puolet – kehittymismahdollisuudet ja ihmisten kanssa toimiminen

Oman työn positiiviset puolet-yläteemassa johtajat pohtivat oman työnsä parhaita puolia. Kaikissa haastatteluissa tämän teeman osalta mainittiin kehittymismahdollisuudet sekä ihmisten kanssa toimiminen. Kuten ensimmäisissä teemoissa, myös oman työn parhaista puolista keskusteltaessa kehittymismahdollisuudet olivat oman tulkintani mukaan tärkeässä osassa. Vaikka omaan työtehtävään oltiin pääosin tyytyväisiä, kaikki haastateltavat kertoivat tulevaisuuteen suuntautuvista suunnitelmistaan ja haaveistaan, eikä kukaan johtajista kokenut olevansa työtehtävässä, jossa pysyisi työuransa loppuun saakka. Tehtävä koettiin mieluisaksi tällä hetkellä, mutta katse oli jo tulevaisuudessa. Kuvauksien pohjalta tein tulkinnan, että elinikäinen oppiminen ja uusien haasteiden etsiminen oli kaikkia haastateltuja johtajia yhdistävä tekijä. Haastateltavat kertoivat, että erityisesti oman esihenkilön antama tuki kouluttautumiselle sekä vastuun jakaminen ovat mahdollistaneet uralla etenemisen. Kehittymismahdollisuuksia tarjosivat myös vapaus vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Kun on vapaus kokeilla erilaisia tapoja priorisoida ja tehdä työtä, on myös mahdollisuus oppia. Virheiden tekeminen ei tuntunut huolestuttavan haastateltavia johtajia, vaan sen katsottiin olevan osa prosessia ja omalta osaltaan mahdollisuus oppia.

*”Ihan ekana tuli mieleen se vaihtelevuus. Ja se että mä oon saanu tosi paljon vaikuttaa siihen että mitkä asiat mua kiinnostaa niin oon päässy tekeen niit” (H1,H1)*

Ihmisten kanssa toimiminen oli alateema, jonka tunnistin kaikista haastatteluista. Johtamistyö oli haastateltavien kertoman mukaan hyvin ihmisläheistä ja vuorovaikutus iso

osa työarkea. Haastateltavat kokivat, että työn sosiaalinen puoli ja päivittäinen ihmisten kanssa toimiminen tuntuu työssä antoisimmalta ja siitä saa voimavaroja. Asiakaskohtaamisista sekä henkilöstön päivittäisestä johtamisesta kerrottiin mieluisana asiana ja erityisesti työntekijöiltä ja asiakkailta saadun positiivisen palautteen kuvattiin lisäävän työhyvinvointia. Työn positiivisia puolia käsiteltäessä johtajat mainitsivat myös asiakaskohtaamiset sekä keskustelut oman esihenkilön kanssa.

*”Kyllä mä tykkään työmailla käydä ja työmiesten ja asiakkaiden kanssa jutella ja hoitaa sitä sosiaalista puolta” (H4,H1)*

#### 3.1.4 Käytännön johtamistyö – vuorovaikutus ja tukiverkostot

Käytännön johtamistyö- yläteemasta kaikki haastateltavat puhuivat paljon vuorovaikutuksesta sekä tukiverkostoiden tärkeydestä. Omia johtamistapoja kuvatessaan haastateltavat nostivat esiin aktiivisen yhteydenpidon työntekijöihin sekä säännöllisten keskustelujen tärkeyden. Näistä kertomuksista oli tulkittavissa, että johtajat tekevät työtä omalla persoonallaan ja arkipäiväiset kohtaamiset ovat avainasemassa. Haastattelujen aikana johtajat ilmaisivat, että työntekijöiden kanssa haluttiin keskustella työn tekemisen lomassa ilman mitään erityistä syytä tai aiheita. Päädyin lopputulemaan, että tavoitettavissa oleminen ja mielenkiinnon osoittaminen työntekijöitä kohtaan koettiin tärkeäksi. Haastateltavat kuvasivat yhdeksi johtajan tehtäväksi hyvän fiiliksen tuominen työntekijöille sekä vaikutusmahdollisuuksien antaminen. Haastatteluissa keskusteltiin paljon viestinnän sävyn tärkeydestä sekä keskustelevan johtamistavan eduista ja vastavuoroisesta palautteen antamisesta.

*”--en hakeudu sen tittelin tai auktoriteetin taakse vaan oon enemmän lähteä sillä valmennus – sillä että perustellaan ja katsotaan yhdessä että mitenkä asiat voidaan tehdä ja sitten haetaan perusteluja asioille ja en hakeudu auktoriteetin taakse niin paljoa vaan enemmän tuun siihen lähelle ja keskustellaan ja käydään läpi vaihtoehdot” (H3,H1)*

Tukiverkostot vaikuttivat olevan tärkeitä kaikille haastateltaville ja erityisesti kollegat koettiin voimavarana. Haastateltavat kuvasivat saavansa omaan työhön tukea sekä omalta esihenkilöltään, että myös opiskelukavereilta ja kollegoilta.

*”--ja mä siltä oppinut tiettyjä asioita pitää sanoa suoraan ja mä oon sitten sille sanonut että mieli ite että et sä voi suoraan laukoa asioita että itekkään sietäisi tuollaista puhetta. Että sanotaan että opitaan toisiltamme meininkiä” (H4,H1)*



## 3.2 Teemojen yhteenveto – toinen haastattelu

Valmennuksen jälkeisissä haastatteluissa keskustelin johtajien kanssa samoista teemoista kuin ensimmäisessä haastattelussa, mutta kysyin johtajilta myös kokemuksia ja ajatuksia valmennuksesta. Kaikkien haastateltavien osalta ensimmäisessä haastattelussa johtajia yhdistänyt vastuunkanto ja ratkaisukeskeisyys näkyivät toisella haastattelukerralla vielä vahvemmin kaikista teemoista keskusteltaessa. Johtajat kuvasivat, kuinka omaa toimintaansa muuttamalla heillä on mahdollisuus vaikuttaa myös ympäröivään maailmaan, muihin ihmisiin sekä työarjen sujuvuuteen. Johtamisvalmennuksen kerrottiin antaneen hyviä käytännön työkaluja omaan johtamiseen, vaikka kenelläkään johtajista ei ollut valmennukselle suuria ennakko-odotuksia. Kaikki johtajat mainitsivat myös saaneensa valmennuksesta uusia näkökulmia ja vertaistukea, ja kaikki olivat löytäneet valmennuksesta ainakin yhden kollegan, jonka kanssa he olivat olleet yhteydessä valmennuksen jälkeen. Oman tulkintani mukaan tämän muutoksen voidaan nähdä olevan osa johtajaidentiteetin kehittymistä, jolloin johtajien fokus kääntyy omasta itsestään enemmän ympäröivään työyhteisöön ja ratkaisujen etsimiseen. Johtajat olivat varmempia omassa työskentelyssään, jolloin heillä vapautui aikaa käytännön ratkaisujen löytämiseen.

### 3.2.1 Johtajaidentiteetin kehittyminen

Haastattelujen yleistä sävyä ja sanavalintoja tarkasteltuani kiinnitin huomiota siihen, että johtajat kertoivat toisessa haastattelussa itsestään ja omasta työstään paljon itsevarmemmin ja ilmaisivat asioita suoremmin. Valmennuksen jälkeen tehdyissä haastatteluissa kaikki johtajat keskittyivät puheissaan selvästi eniten omaa työtä koskevien käytännön ratkaisujen etsimiseen ja kuvaamiseen, oman työnsä kehittämiseen sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. He myös käyttivät ensimmäisiä haastatteluja enemmän adjektiiveja, kun heitä pyydettiin kuvailemaan itseään johtajana. Yleinen sävy ilmaista asioita oli itsevarmempi ja vastaukset menivät tarkemmalle tasolle, kun taas ensimmäisissä haastatteluissa vastaukset olivat toisinaan hieman kierteleviä.

Alla pieni katkelma haastateltavan numero yksi kahdesta haastattelusta, jossa häntä pyydetään kuvaamaan itseään johtajana. Ensimmäisessä haastattelussa kertomus nojaa suurelta osin muiden ihmisten antamaan palautteeseen ja keskittyy käytännön tekemiseen,

aivan kuin johtaja yrittäisi perustella vastaustaan työtavoillaan ja toisten ihmisten antamien kommenttien kautta. Toisessa haastattelussa johtajalla itsellään tuntuu olevan vahva käsitys siitä, millä sanoilla hän kuvaisi itseään, eikä tämän tueksi esitetä lainkaan työntekijöiden tai oman esihenkilön antamia kommentteja. Johtajan sanavalintoja tarkasteltaessa on huomattava, että ensimmäisessä haastattelussa keskitytään kuvailemaan käytännön työtapoja ja mainitaan, että oman johtajuuden piirteitä on huomattu vasta, kun joku toinen on tuonut ne esille. Toisessa haastattelussa johtaja siirtyy suoraan kuvailemaan itseään ihmisenä ja johtajana ja hän mainitsee kahdesti vastauksensa aikana, kuinka vastaus pohjautuu siihen, miten hän itse kokee kysytyn asian.

*”-- ylipäätään ehkä semmonen asiakaspalvelu niin en kyllä hermostu oikein missään tilanteessa ja kyl mä niinku organisointi ylipäätään että saan kyllä semmosia palapelejä soviteltua sitten kasaan ja yksi mitä mä en oikeestaan tajunnu ennen kuin tää mun harjoittelija oikein osoitti että sulla pysyy muistissa ihan järjetön määrä asioita että on noin tuhat välilehteä kokoajan auki mutta se ylipäätään että mulla on sillai hyviä työkaluja että mä teen tosi paljon to-do-listoja ja muistilistoja --” (H1, H1)*

*”Mä kokisin että mä oon semmonen ihminen kenelle uskaltaa tulla sanomaan mitä vaan ja sillai avoimesti puhumaan ja semmonen joka saa eteenpäin asioita. Niin kyl mä koen olevani lähtökohtaisesti aika ystävällinen ja ymmärtäväinen tyyppi mutta sitten ehkä tarvittaessa tiukkakin. Onneksi sellasia tilanteita ei hirveesti oo vielä tullu että ois pitänyt lyödä nyrkkiä pöytään mutta on selvitty aika pienellä vielä tähän asti kuitenkin--” (H1,H2)*

Toisten haastattelujen yksi yhdistävä tekijä tuntuu olevan tietynlainen oman johtajuuden löytäminen, joka on nähtävissä siinä tavassa, jolla haastateltavat kuvaavat itseään ja työtään. Tämän katson olevan osa johtajaidentiteetin kehittymistä. Johtajat olivat tulkintani mukaan huomattavasti varmempia vastauksissaan, sekä heidän käsityksensä itsestään johtajana oli paljon selkeämpi. Ensimmäisellä haastattelukerralla useampi johtaja mainitsi muilta ihmisiltä saadun palautteen, mutta toisella haastattelukerralla vastaukset ja kokemukset itsestään tuntuivat pohjautuvan enemmän johtajan itsensä omakohtaiseen kokemukseen ja arvioon, eikä siihen haeta tukea ulkopuolelta. Oman tulkintani mukaan valmennuksen jälkeen johtajat aidosti mielsivät itsensä johtajiksi, kun taas ennen valmennusta he kuvasivat olevansa johtajia, koska heillä on alaisia, joita johtaa.

### 3.2.2 Haasteiden selättäminen

Toinen selkeä muutos johtajien kuvauksista muodostettavista teemoista oli ratkaisukeskeisyys. Haasteista keskusteltaessa tämä oli johtajia yhdistävä tekijä jo ensimmäisissä haastatteluissa, mutta se korostui vielä entisestään toisella haastattelukerralla. Ensimmäisellä haastattelukerralla ratkaisut tulivat esiin lähinnä oman työn haastavista puolista keskusteltaessa, mutta toisella haastattelukerralla erilaisten toimintatapojen kokeilu ja uusien työtapojen testaaminen linkittyi myös muihin teemoihin.

Yksi suurin muutos johtajien kuvauksissa omasta työstään liittyi ajankäyttöön. Ensimmäisissä haastatteluissa kaikki johtajat mainitsivat ajankäytön suureksi haasteeksi, jonka he ovat kohdanneet työssään. Toisissa haastatteluissa tämä haaste nousi esiin ainoastaan yhden johtajan kohdalla ja myös hänen tapauksessaan se ei korostunut samalla tavalla kuin ensimmäisessä haastattelussa, vaan hän keskittyi kuvauksissaan enemmän muihin osa-alueisiin. Oma tulkintani on, että tämä kaikkien haasteeksi kokema osa-alue oli joko onnistuttu ratkaisemaan käytännön toimenpiteillä, tai sitä ei koettu enää haastavaksi. Esimerkkinä alla haastateltavan numero neljä kokemukset haasteelliseksi koetun ajankäytön ratkaisemisesta. Ensimmäisellä haastattelukerralla johtaja koki työkuorman olevan niin suuri, että kaikkia työtehtäviä ei saa tehtyä loppuun, mutta toisessa haastattelussa hän ei mainitse kokevansa tätä enää haasteelliseksi, vaan kuvailee, kuinka on onnistunut ratkaisemaan tilanteen.

*”-- mun omasta mielestä niinkun työskentely on kehittyny ja nopeutunu ja tehostunu --” (H4)*

*” -- . Mutta sitä mä oon ruvennu tekemään että jos mä keskityn johonki asiaan niin mulla on työpuhelin äänettömällä että ei tarvi joka puheluun vastata saman tien että ollu ehkä semmosta multitaskausta liikaa tuossa alkuun että yrittää tehdä kaikkea ja sitten pelkää että unohtaa jotaki niin sehän melkeen unohtaa ” (H4)*

### 3.2.3 Valmennuksen käytännön hyöty

Kaikki haastateltavat kokivat valmennuksen hyödyttäneen heitä ja kommentit valmennuksen sisällöstä olivat positiivisia. Ensimmäisissä haastatteluissa kysyin johtajilta, mitä he odottavat valmennukselta. Kaksi heistä sanoi odottavansa muiden johtajien kanssa verkostoitumista, mutta muuten haastateltavat lähtivät valmennukseen ilman ennako-odotuksia. Ryhmittelin

toisessa haastattelussa kuvattut kokemukset valmennuksesta kuuteen teemaan, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa. Teemoja olivat käytännön hyöty, verkostoituminen, kehityskohteiden löytäminen, uusien näkökulmien löytäminen, ratkaisujen löytäminen sekä johtajaidentiteetin kehittyminen.

YLÄTEEMAT	ALATEEMAT	KUVAUS HAASTATELUSSA
Kokemukset valmennuksesta	Käytännön hyöty	Materiaaleihin palaaminen valmennuksen jälkeen Faktatietoa rekrytoinnista Toimivien käytäntöjen jakaminen kollegoiden kanssa Käytännön ratkaisujen tuominen viikkopalaveriin Valmennuksen käytännölläisyys, konkreettisia asioita Rekrytointiosio oli hyödyllinen Vierailijoilta sai neuvoja ja vastauksia kysymyksiin Uutta tietoa talon toimintatavoista Pyrkimys siihen, että tiimi pystyisi itse päättämään omista työkuvioistaan Valmennuksessa tavoitteeksi asetettu itseohjautuvuuden tukeminen toteutunut arjessa
	Verkostoituminen	Eri aloilla työskenteleviin kollegoihin tutustuminen Yhteistyön jatkaminen valmennuksen jälkeen Ajatusten vaihtaminen muiden johtajien kanssa ja yli valmennuksen kantavat suhteet Helppotus, kun ei tarvitse yksin keksiä kaikkea ja pärjätä Osallistujien välinen yhteistyö tuntui hyvältä
	Kehityskohteiden löytäminen	Tarve pysähtymiselle ja harkitsemiselle ennen toimintaa Kaikkea ei tarvitse tehdä yksin vaan vastuuta voi jakaa Haasteellisten osa-alueiden tunnistaminen ja korjaaminen yksi kerrallaan Suunnitelmissa pysyminen vaatii vielä töitä Avun pyytäminen ja vastaanottaminen tuntuu haastavalta Erialaisten ihmisten kohtaamisessa vielä kehitettävää Vanhoihin toimintamalleihin jumiutuminen ei kannattavaa pitkällä tähtäimellä Uusien ratkaisujen miettiminen ja työnekiöiden mielipiteen kysyminen
	Uusien näkökulmien löytäminen	Omien toimintatapojen pohtiminen valmennuksen käytäntöjen pohjalta Oivallus, että asioita voi miettiä myös toiselta kannalta Työtehtävien delegoiminen ajan vapauttamiseksi Valmentava johtamistyö Itseohjautuvuus Valmennus laittoi ajattelemaan asioita, joka on näkynyt arjessa
	Ratkaisujen löytäminen	Kollegalta apua haasteiden voittamiseen Konkreettisia ratkaisuja ajanhallintaan ja ajankäyttöön Järjestelmällisyys töiden tekemisessä Asiakkailta tullut positiivinen palaute uusista toimintamalleista Pyrkimys siihen, että tiimi pystyisi itse päättämään omista työkuvioistaan Valmennuksessa tavoitteeksi asetettu itseohjautuvuuden tukeminen toteutunut Työskentely on nopeutunut
	Johtajaidentiteetin kehittyminen	Itsensä löytäminen resilienssi-profiilista Resilienssi-profiili odotusten mukainen Kehittymisen paikkojen tunnistaminen Valmennuksesta sai tukea omille ajatuksille Valmennus vahvisti olemassa olleita oletuksia Vahvistusta omaan johtamistapaan

Taulukko 2: Johtajien kokemukset valmennuksesta

Kaikki johtajat kertoivat saaneensa valmennuksesta paljon uutta tietoa, erityisesti työaikalakiin sekä rekrytointikäytäntöihin liittyen. Ensimmäisten päivien koettiin antaneen hyödyllistä tietoa myös oman yrityksen toimintatapoihin liittyen. Vaikka osa johtajista oli työskennellyt yrityksessä jopa vuoden ajan, saivat he valmennuksesta uutta tietoa.

*”Joo, se oli kyllä hyvä palkki ja sit taas ehkä niinku jotenki jos miettii sellanen palkki mikä saatto muille olla jotka tekee rekrytointia päivittäisessä työssä esimiehet saatto olla tosi tylsä osio heille mutta mulle taas oli tosi hyödyllinen ja sitä infoo ei muualta oikeastaan ois saanutkaan.” (H1)*

Valmennuksen kerrottiin tarjonneen uusia näkökulmia sekä apua ratkaisujen löytämiseen. Valmennuksen aikana johtajia pyydettiin asettamaan itselleen tavoitteita, sekä valitsemaan kehityskohteita resilienssi-profiilin tulosten pohjalta. Oman tulkintani mukaan tämän osa-alueen koettiin vaikuttaneen työarkeen eniten, sillä itsensä kehittäminen ja uusien toimintatapojen kokeileminen olivat toisissa haastatteluissa mainittuja teemoja. Johtajat olivat lähteneet rohkeasti kokeilemaan uusia työskentelytapoja ja se oli tuottanut tuloksia, jotka olivat näkyviä myös yksikön muille jäsenille. Toisaalta johtajat vaikuttivat saaneen tukea mielipiteilleen ja vahvistusta omaan johtajuuteensa, mutta myös uusia näkökulmia eri toimialalla toimivien kollegoiden kanssa käydyistä keskusteluista. Havaittavissa oli siis osittain olemassa olevien taitojen vahvistumista sekä uusien oppimista, jonka katson olevan osa johtajaidentiteetin kehitystä.

*”Ja kyllä minä siinä opin paljon asioita, ei tietenkään kaikki ollu uutta mutta ne vahvasti semmosia oletuksia mitä ehkä jo oli ja tuota on monta asiaa mitä oon ottanu käyttöön ja mitkä oli hyödyllisiä. Ehkä just siihen johtamis tai esimiestyyliin että valmentavaa esimiestyötä ja itseohjautuvuutta ja miten saa motivoitua ihmisiä” (H3)*

*”No ainakin ne oli hedelmällisiä kun me tehtiin niitä sellasia et piti miettiä joku ongelma mikä on omassa työssä tai joku tämmönen tilanne mikä on jotenki tuntunut vaikealta tai muuta niin siitä otettiin randomilla joku pari ja keskusteltiin niistä että oisko toisella joku hyvä ratkaisu tai idea miten sitä asiaa lähtisi viemään eteenpäin. Se oli aika hedelmällistäki että varsinkin kun sattui semmonen pari mikä oli ihan toiselta linjalta niin osas kattoo sitä asiaa uusin silmin ja ei ollu rasitteena semmosta valmista ajatusmallia että mitä voi tai ei voi tehdä niin se oli mun mielestä aika hyvin eteenpäinvievää. Oikeastaan tuotti kyllä tuloksiakin sillai että kyllä mä tulin niiden asioiden kanssa suoraan meidän yksikön seuraavaan viikkopalaveriin ja sanoin niin kyl mun esimieski oli ihan sillai et aijaa et onko teillä ollu jotenki kivan konkreettisia juttuja siellä et on ihan tommosia selviä että on ihan konkreettisia ratkaisuja käyty ja mietitty läpi” (H1)*

Verkostoituminen oli johtajien mielestä tärkeä osa valmennusta ja kolme neljästä haastateltavasta kertoi jatkaneensa yhteistyötä valmennuksessa tavattujen kollegoiden kanssa myös valmennuksen jälkeen. Vertaistuen merkityksestä keskusteltiin myös ensimmäisissä haastatteluissa, mutta sen hyödyt konkretisoituivat vielä selvemmin valmennuksen jälkeen. Kaikkia johtajia yhdisti se, että he olivat ennen valmennusta olleet

tekemisissä lähinnä oman yksikkönsä ja toimialansa johtajien kanssa. Valmennuksessa he pääsivät verkostoitumaan laajemmin eri yksiköissä ja erilaisissa tiimeissä toimivien johtajien kanssa ja tämä toi uuden ulottuvuuden saatuun vertaistukeen.

*”Mun mielestä just se että siellä oli eri alojen ihmisiä joihin pääsi tutustuun, semmoinen käytäntöjen vaihtaminen koska niin iso firma ja kaikki on ihan eri puolella suomea niin oli mukava että siellä sai vaihdettua hyviä käytäntöjä ja semmoisiin joihin voi jatkossa olla yhteydessä jos on joku kysymys, niin että on tavannut ne ihmiset ja tutustunut niihin jonkin verran” (H1)*

Jokainen haastateltava kuvasi ensimmäisestä haastattelusta lähtien johtamistyyliään vuorovaikutukseen ja sen tilannesidonnaisuuteen nojaavaksi. Tämä oli vielä selkeämmin nähtävissä toisella haastattelukerralla, jolloin johtajat kuvailivat pyrkimystään luoda työpaikalle hyvää ilmapiiriä ja mahdollisuuksia onnistumiseen. Toisten haastattelujen teemoja tarkasteltaessa tulkitsin, että tietynlainen ihmisläheinen johtamistapa oli yhdistävä tekijä kaikille haastatelluille ja se tuntui vahvistuneen entisestään valmennuksen jälkeen. Valmennus siis vaikutti vahvistaneen johtajien olemassa olevia näkemyksiä hyvästä johtajuudesta, ja he tuntuivat pyrkivän entistä aktiivisemmin kehittämään johtamistaitojaan tähän suuntaan.

*”Ihan niistä ihmisistä joiden kanssa toimii ja joita saa auttaa. Tykkään toimia ihmisten kanssa ja se mitenkä saat ihmisistä parhaimman potentiaalin irti tai miten huomaat että pystyt auttamaan toista suoritutumaan paremmin ja se on se mikä itseä kiinnostaa, hyvinvointi”(H3)*

### 3.3 Johtopäätökset

Johtajien ei tulisi rajata itseään rooliin, jossa he ovat aina ohjaamassa ja tukemassa muita työyhteisön jäseniä. Ihmisten johtamiseen voi myös kouluttautua ja saada tukea ja erityisesti verkostoituminen ja tutkimukseni perusteella kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa vaikuttaisi olevan hedelmällistä. Tutkimuksessa kaikki haastateltavat osoittivat merkkejä muutoksesta, joka oli tapahtunut johtamisvalmennukseen osallistumisen jälkeen. Johtajien mielipiteissä tai arvoissa ei tapahtunut havaittavaa muutosta, vaan ne pysyivät samana molemmissa haastatteluissa. Havaittava muutos oli johtajien kuvauksissa käytännön arjesta, jolloin oma työ ja sen haasteet koettiin uudella tavalla ja jokainen haastateltava vaikutti olevan varmempi omassa johtajuudessaan. Aikaisemmin kaikkien johtajien ongelmalliseksi

koettu osa-alue, ajankäyttö, ei tuntunut valmennuksen jälkeen haastavalta ja tapa, jolla haastateltavat puhuivat omasta työstään, oli tulevaisuuteen katsova ja ratkaisukeskeinen. Oma tulkintani tuloksista on, että valmennukseen osallistuminen edesauttoi koetun johtajaidentiteetin kehittymistä.

Tutkimukseni tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää neljän haastatellun johtajan kokemusta johtamistyöstä ja sen tärkeäksi koetuista osa-alueista, jonka voidaan nähdä kuvaavan johtajaidentiteetin kehitystä. Tutkimus vahvisti näkemystäni siitä, että johtamistaitoja on mahdollista kehittää, ja tutkimuksessa valmennukseen osallistuminen sai aikaan johtajaidentiteetin vahvistumista, joka oli nähtävissä haastateltavien kertomuksissa omasta työstään. Tutkimukseen osallistuneet johtajat jakoivat kokemuksiaan muiden ihmisten kanssa työskentelystä, ja omalla esihenkilöllä ja työkavereilla oli suuri rooli johtamistyön arjessa. Vuorovaikutus oli tärkeässä osassa päivittäisessä tekemisessä, ellei jopa suurin osa sitä. Haastatellut kuvasivat vuorovaikutuksen olevan suuri osa päivittäistä tekemistä, mutta myös tarjoavan mahdollisuuksia omien hankalien tunteiden purkamiseen, ongelmien ratkaisemiseen sekä johtajana kehittymiseen.

Omien toimintatapojen muuttamisen pohja on itsereflektiossa, jolla tarkoitetaan oman toiminnan tutkimista. Onnistuessaan se muodostaa hyvän pohjan johtamistyössä kehittymiselle ja johtajaidentiteetin vahvistumiselle. Oma toimintaansa on haastavaa kehittää, ellei ole tietoinen siitä, miksi toimii kuten toimii ja mitkä seikat vaikuttavat toiminnan taustalla. Tämän prosessin tueksi voi olla hyödyllistä kuunnella omalta esihenkilöltä sekä alaisilta saatuja kommentteja ja palautetta, sekä kartuttaa johtamista koskevaa teoriaosaamista. Valmennus tarjosi haastateltaville mahdollisuuden tehdä molempia ja sillä vaikutti olevan näkyviä vaikutuksia.

## 4 POHDINTA

Vaikka haastateltavat eivät keskusteluiden aikana maininneet sanaa identiteetti tai johtamisidentiteetti, valmennuksen aikana havaittu muutos voidaan oman tulkintani mukaan nähdä kuvastavan nimenomaan johtajaidentiteetin kehitystä. Valmennuksella ei ollut vaikutusta johtajien mielipiteisiin, vaan se tuntui vahvistavan jo olemassa olevia käsityksiä siitä, millaisia haastateltavat kokivat olevansa johtajana ja toisaalta, millaiseen johtajuuteen he pyrkivät.

Johtajaidentiteetin kehitys on nähtävissä esimerkiksi siinä, mistä näkökulmasta omaa johtajuutta tarkastellaan. Tutkimuksessani haastateltavat johtavat kehittyivät oman tulkintani mukaan erityisesti tällä osa-alueella, jolloin he eivät enää katsoneet vastauksissaan sisäänpäin, vaan toiminta ja ajatukset suuntautuivat enemmän ulospäin ja työyhteisön ja organisaation kehittämiseen.

Tutkimuskysymykseni oli, miten johtamisvalmennus kehittää uran alussa olevien johtajien koettua johtajaidentiteettiä? Oman arvioni mukaan tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin tähän kysymykseen. Valmennus auttoi johtajia kääntämään fokustaan omasta itsestään ympäröivään maailmaan, kokeilemaan käytännön ratkaisuja, jotka tehostivat päivittäistä työskentelyä, sekä vahvistamaan haastateltujen koettua johtajuutta. Haastatteluja analysoitaessa oli siis selvää, että valmennuksen jälkeen koetussa johtajuudessa oli tapahtunut muutos, joka oli havaittavissa johtajien kertomuksissa omasta työstään.

### 4.1 Tulosten merkitys aiemman tutkimuksen valossa

Tutkimuksessani johtajien kokemuksissa oli selvästi nähtävissä muutos, jonka katson olevan osa johtajaidentiteetin kehittymistä. Kaikki haastatellut johtajat olivat työuransa alussa ja ensimmäisissä haastatteluissa heidän kokemuksissaan oli vahvoja yhtäläisyyksiä kirjallisuudessa kuvattuun johtajaidentiteetin ensimmäiseen ja toiseen tasoon, jolloin johtajuuden katsotaan perustuvan tiettyihin persoonallisuuden piirteisiin, mutta muilta saaduille palautteelle annettiin myös jonkin verran painoarvoa. Johtajaidentiteetin tutkimuksen mukaan urakehityksen myötä johtajat alkavat näkemään itsensä osana jotain suurempaa, eikä johtajan henkilökohtaisille ominaisuuksille anneta enää yhtä suurta



merkitystä. Tärkeämpää on yhteistoiminta ja tällä tasolla johtajat onnistuvat usein kehittämään itsensä ohella myös työyhteisön toimintaa (Day & Harrison 2007, 366-368). Johtajien toisissa haastatteluissa oli nähtävissä muutos siinä, mitä asioita johtavat pitivät tärkeinä. Valmennuksen jälkeen johtajat kuvasivat paljon selkeämmin omia tavoitteitaan sekä tulevaisuuden suunnitelmiaan, jolloin on nähtävissä, että fokus oli kääntymässä oman johtajuuden pohtimisesta toiminnan kehittämiseen. Muutos oli siis henkilökohtaisesta yleiseen, kuten alan kirjallisuudessa.

Alan tutkimuksessa on esitetty, että kun yksilö mieltää itsensä johtajaksi (johtajaidentiteetin rakentuminen), se usein lisää mielenkiintoa johtamista ja sen kehittämistä kohtaan. Tämä puolestaan saa johtajan hakeutumaan uusia haasteita ja työmahdollisuuksia, jopa nykyisen tehtävän ulkopuolelta (DeRue & Ashford 2010, 682.) Tutkimuksessani haastatellut johtajat ilmaisivat ensimmäisissä haastatteluissa mielenkiintoa osallistua saatavilla oleviin koulutuksiin. Toisissa haastatteluissa johtajien asenteissa oli tapahtunut muutos, jota kuvaisin ulospäinsuuntautumiseksi. He olivat avoimempia etsimään koulutuksia ja työmahdollisuuksia oman organisaationsa ulkopuolelta, eikä heidän käsityksensä itsestään johtajana ollut enää rajoittunut nykyiseen organisaatioon. Tulkitsin tämän niin, että johtajilla oli enemmän luottamusta omiin johtamiskykyihinsä ja itseensä myös kuvitteellisessa tulevaisuudessa, jossa he mahdollisesti työskentelevät toisessa yrityksessä.

Alan kirjallisuudessa työnohjauksen katsottiin tarjoavan mahdollisuuden johtajana kehittymiseen, jonka on katsottu linkittyvän johtajaidentiteetin kehittymiseen. Työnohjauksen prosessi mahdollistaa johtajalle itsetuntemuksen kasvattamisen, sekä antaa lisää luottamusta omiin kykyihinsä. Tapaamisissa johtajat saavat uusia näkökulmia ja oppivat tarkastelemaan omia työskentelytapojaan ja näkemään työnsä positiivisemmassa valossa (Juuti 2016, 149.) Johtajat joutuvat työssään kohtaamaan haasteellisia tilanteita, jotka voivat liittyä joko vuorovaikutustilanteisiin tai käytännön ongelmiin. Kirjallisuudessa mainittu työnohjauksen sisältö sekä sillä potentiaalisesti saavutettavat hyödyt muistuttavat paljon tässä tutkimuksessa haastateltujen johtajien kokemuksia valmennuksesta, sekä sen jälkeen havaittuja muutoksia. Näiden muutosten voidaan katsoa olevan osa johtajaidentiteetin vahvistumista, joka on nähtävissä kokemuksissa omasta johtajuudesta ja jokapäiväisestä työskentelystä. Onnistunut työnohjaus johtaa usein muutoksiin, joita oli havaittavissa myös

tähän tutkimukseen osallistuneiden johtajien kokemuksissa. Työnohjaus voi parhaimmillaan auttaa tehostamaan omaa päivittäistä työskentelyä, jolloin ylimääräiseksi koettuja tehtäviä jää pois ja aikaa jää enemmän oleellisiin asioihin. Tutkimukseni tulokset mukailevat siis työnohjauksesta tehtyä tutkimusta, sillä jokainen johtaja kuvasi työskentelytapansa tehostuneen valmennukseen osallistumisen jälkeen. Ensimmäisessä haastattelussa ongelmalliseksi koettua ajankäyttöä ei mainittu enää toisessa haastattelussa, vaan sen sijaan johtajat kuvasivat toimenpiteitä, joilla olivat saaneet tehostettua työskentelyään niin, että aika riitti työtehtävien suorittamiseen.

## 4.2 Tutkimuksen soveltaminen käytäntöön

Tutkimukseni auttaa ymmärtämään, miten tärkeässä osassa vuorovaikutus ja erityisesti vertaistuki on koetulle johtajaidentiteetille. Tutkimus vahvisti omaa käsitystäni siitä, että vaikka valmennuksen tarjoama käytännön tieto on hyödyllistä, suurempi merkitys on valmennuksen aikaisilla vuorovaikutustilanteilla ja niissä heränneillä ajatuksilla. Tutkimukseni auttaa ymmärtämään uransa alkuvaiheessa olevien johtajien tarpeita ja niiden kautta voidaan lisätä ymmärrystä siitä, millaisesta tuesta ja ohjauksesta johtajat hyötyisivät.

Tutkimusten mukaan pelkkä teorian tieto ei usein saa aikaan suurta muutosta, vaan johtajaidentiteetti vahvistuu, kun teorian tieto sekä käytännön johtamistyöstä saatu kokemuksellinen tietämys onnistutaan sulauttamaan yhteen ja tätä voidaan kutsua johtamis pääomaksi (Kaski ym. 2005, 189-190.) Mitä enemmän tätä pääomaa kerrytetään, sitä paremmat mahdollisuudet johtajalla on suoriutua työstään. Oma tulkintani tutkimukseni tuloksista on, että valmennus näytti lisäävän tätä inhimillistä pääomaa, joka edesauttoi myös johtajaidentiteetin kehitystä.

Tutkimuksessani yksi tärkeä löydös olikin, että vaikka johtaja olisi asennoitunut itsensä kehittämiseen ja havaitsee ongelmia työskentelytavoissaan, tämä ei kuitenkaan välttämättä konkretisoidu tekojen kautta. Näen tutkimuksessani käytännön hyötyä myös siinä, että se auttaa ymmärtämään johtajaidentiteetin merkitystä oman työn kehittämiseen. Vaikka kaikki tutkimuksessa haastatellut johtajat olivat halukkaita kehittymään jo ennen valmennusta, vasta valmennukseen osallistuminen näytti auttavan ensimmäisten askeleiden ottamiseksi.

Omien työskentelytapojen tehostaminen oli ollut johtajilla mielessä ja se oli yksi vahvimista teemoista, mutta vasta valmennuksesta saatu vertaistuki antoi lopullisen sysäyksen sille, että johtajat saivat aikaan konkreettisen muutoksen. Valmennuksen jälkeen johtajat kertoivat kokeilleensa uusia työskentelytapoja ja koetut seuraukset olivat positiivisia. Missä tahansa asiassa kehittyminen tarkoittaa usein, että omaa toimintaa täytyy muuttaa joiltain osin ja tämä muutos lähtee siitä, että yksilö on ensin tietoinen nykyisistä tavoistaan toimia. Tulkitsin johtajien vastauksista, että valmennukseen osallistuminen ja ajatusten vaihtaminen kollegoiden kanssa lisäsi tätä tietoisuutta omista toimintatavoista, kun niitä pääsi peilaamaan muiden johtajien tapaan työskennellä.

### 4.3 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka

Tutkimusta tehdessä on tärkeää noudattaa tutkimuseettisiä normeja, jotka tarjoavat ohjenuoria tutkimuksen tekoon. Ihmistieteissä nämä normit nojaavat alun perin lääketieteen piirissä kehitettyihin periaatteisiin, joihin kuuluvat esimerkiksi autonomian kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyyden kunnioittaminen. Tutkijalta vaaditaan myös tieteellisten menettelytapojen mukaan toimimista sekä tietojen luottamuksellista käsittelyä (Kuula 2011, 58-65.)

Tutkimusta tehdessä on tärkeää pohtia valitun aineiston keruutavan vaikutusta kerättävään aineistoon ja sitä kautta tuloksiin. Olen itse työskennellyt johtajana ja osallistunut samaan valmennukseen kuin tutkimusta varten haastatellut johtajat. Kun lähdin suunnittelemaan tutkimustani, valitsin haastattelujen teemat niin, että ne eivät ohjaa keskustelua liikaa, vaan haastateltavat saivat itse mahdollisuuden määrittää, mitkä osa-alueet he kokevat omassa työssään tärkeimmäksi. Annoin heidän vapaamuotoisesti kuvata itseään johtajana, omaa työtään sekä odotuksiaan valmennukselle, ja myöhemmin käytännön kokemuksia siitä. Tutkimukseni tarkoituksena oli tavoittaa haastateltavien kokemuksia, joten siksi haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin kokemusten kuvaamiselle oli tarpeeksi tilaa, eivätkä liian tarkat ja määrättyssä järjestyksessä etenevät kysymykset ohjanneet keskustelua.

Ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvat ovat vapaaehtoisia, heillä on vaadittavat tiedot tutkimuksesta ja minkälaista panostusta osallistuminen vaatii heiltä. Kaikille johtamisvalmennukseen osallistuville johtajille kerrottiin tutkimuksesta ja annettiin mahdollisuus osallistua haastatteluihin. Kaikki haastateltavat olivat siis vapaaehtoisia ja halusivat itse olla mukana kertomassa kokemuksistaan. Ennen ensimmäistä haastattelua kaikkien osallistujien kanssa käytiin läpi, mihin koulutusohjelmaan tutkielmaa tehdään ja mitä sen on tarkoitus kartoittaa. Haastateltaville kerrottiin, että heillä on mahdollisuus missä vaiheessa tahansa jättäytyä pois tutkimuksesta sekä tarkentaa tai korjata vastauksiaan, jos heistä tuntuu, että heidän kokemuksiaan ei ole ymmärretty tai tulkittu oikein.

Ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen tutkimusta tehtäessä tarkoittaa sen varmistamista, että tutkimuksen päätyy vain sellaisia tietoja, joita tutkittavat ovat itse vapaaehtoisesti antaneet. Tutkittavat eivät saa olla tunnistettavissa, ellei asiasta toisin sovita. Yksityisyyden kunnioittamisen piiriin kuuluu tietojen käyttö vain sovittuun tarkoitukseen, eli tutkimuksen tekemiseen. Tietosuojasta on huolehdittava, eli aineistoa ja henkilötietoja on käsiteltävä tietosuojalainsäädännön vaatimusten mukaan (Kuula 2011, 64.) Erityisesti haastattelututkimusta tehdessä on tärkeää, että haastattelija tiedostaa hänelle kuuluvan vastuun. Tutkimukseen osallistuneille johtajille kerrottiin, että kaikkea tietoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä heidän henkilöllisyyttään tulla paljastamaan missään vaiheessa ulkopuolisille. Myös aineiston käsittely hoidetaan niin, että asiattomilla ihmisillä ei ole pääsyä aineistoihin. Haastateltavien nimet sekä muut tunnistettavat tiedot poistettiin aineistosta ja eri haastateltavia kuvattiin numeroilla, esimerkiksi haastateltava 1. Haastattelut suoritettiin sellaisina ajankohtina ja sellaisissa paikoissa, joissa luottamuksellinen keskustelu oli mahdollista ilman pelkoa häiriöistä tai tietoturvan vaarantumisesta.

Henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttämällä ihmistieteissä tarkoitetaan sitä, että tutkittaville ei aiheuta sosiaalisia tai taloudellisia vahinkoja luovuttamalla saatuja tietoja väärin käsiin ja vuorovaikutus tutkittavien kanssa on kunnioittavaa, eikä julkaistavaa tutkimusta kirjoiteta negatiiviseen sävyyn. (Kuula 2011, 62-63.) Tietosuojasta pidettiin huolta tutkimuksen kaikissa vaiheissa, eikä tietoja, joista haastateltavat voitaisiin tunnistaa, säilytetty niin että ulkopuoliset pääsevät niihin käsiksi. Aineiston litterointiin ja analysointiin

käytetty tietokone oli suojattu salasanalla ja haastatteluja sisältäneet tekstitiedostot oli myös suojattu erillisellä salasanalla. Tutkimuksessa ei käsitelty haastateltavia johtajia kriittiseen tai negatiiviseen sävyyn, vaan tutkimus oli kuvaus johtajaidentiteetin kehittymisestä.

## LÄHTEET

- Day, David. V 2001:** Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly* 11(4), 581-586.
- Day, D.V. & Harrison, M.M. 2007:** A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17 (4), 360-373.
- DeRue, D.S. & Ashford, S. J. 2010:** Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35 (4), 627-647
- Eklund, Annina, Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019:** Taitava tiimitilmentaja - Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Grano Oy. Helsinki.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R.G. 2017:** Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 104-129
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008:** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hannum, Kelly M 2007:** Social identity – Knowing yourself, leading others. Center for creative leadership. USA.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000:** Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.
- Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2007:** Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere.
- Ibarra, H. & Petriglieri, J. L. 2010:** Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (1), 10-15
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna, 2017.** Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.
- Juuti, Pauli 2016:** Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus. Juva.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005:** Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.
- Kauppinen, Tero J. 2006:** Johtamisen johtaminen – kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Talentum. Helsinki.
- Kuula, Arja 2011:** Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.
- Laine, T.** Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Latomaa, Timo & Suorsa, Teemu 2011:** Kokemuksen tutkimus II Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Juvenes Print. Tampere.

**Latomaa, T. 2006:** Ymmärtävä psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus. 17-88.

**Miles M.B. & Huberman A. M. 1994:** Qualitative data analysis. Sage. California.

**Nummelin, Tarja. 2007.** Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.

**Smith, Jonathan A & Osborn, M. 2015:** Interpretative Phenomenological Analysis. Teoksessa Smith, J.A (toim). Qualitative psychology a practical guide to research methods. SAGE Publications. 25-52

**Smith, Jonathan A & Flowers, Paul & Larkin, Michael 2013:** Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research. SAGE Publications Ltd. London.

**Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti 2007:** Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

**Tuomi, Jouni & Sarajävi, Anneli 2009:** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Tökkäri, V. 2018.** Fenomenologien, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen tutkimuksen käytöntöjä. Teoksessa Toikkanen, J & Virtanen, I. J (toim). Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö. Lapland University Press. 64-84.

## LIITTEET

### **Ensimmäisen teemahaastattelun runko**

#### *Taustatiedot:*

- ikä, tehtävänimike
- palveluvuodet yrityksessä, aiemmat tehtävänimikkeet
- pohjakoulutus, työhistoria, aiempi kokemus esihenkilötehtävistä

#### *Siirtymä esihenkilötyöhön:*

- milloin päätös esihenkilötyöhön siirtymisestä syntyi, miten päätöksenteko eteni
- aiemmat esihenkilötyöhön tähtäävät koulutukset, kokemukset niistä
- siirtymä esihenkilötyöhön, tuntemukset, perehdytys, oman esihenkilön tuki tilanteessa

#### *Kokemukset omasta työstä*

- kokemukset esihenkilönä toimimisesta ja työnkuvasta
- kokemukset alaisista ja vaadittavista esihenkilötaidoista
- työyhteisön tuki
- käsitykset hyvästä ja huonosta esihenkilöstä, työssä kohdatut haasteet
- käsitykset omista taidoista
- työn positiiviset puolet
- arvot, motivaatio

#### *Valmennus:*

- valmennukseen hakeutuminen, odotukset

#### *Tulevaisuuden näkymät:*

- tavoitteet, urasuunnitelmat
- kehityskohteet, vahvuudet

### **Toisen teemahaastattelun runko**

#### *Kokemukset valmennuksesta:*

- menneen vuoden kuulumiset
- tunnelma valmennuksen jälkeen, kokemus valmennuksesta, odotukset ja todellisuus



- valmennusmateriaalit, käytännön työkalut, valmennuksen anti
- verkostoituminen
- tavoitteet, tulevaisuuden koulutustarpeet

*Kokemukset omasta työstä:*

- kokemukset esihenkilönä toimimisesta ja työnkuvasta
- kokemukset alaisista ja vaadittavista esihenkilötaidoista
- työyhteisön tuki
- käsitykset hyvästä ja huonosta esihenkilöstä, työssä kohdatut haasteet
- käsitykset omista taidoista
- työn positiiviset puolet
- arvot, motivaatio

*Tulevaisuuden näkymät:*

- tavoitteet, urasuunnitelmat
- kehityskohteet, vahvuudet, saavutukset