



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Ratkaisukeskeinen johtaminen sivistystoimen esihenkilöiden kertomana

Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Alanen Teija
Huhtikuu 2026
Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Ratkaisukeskeinen johtaminen sivistys- ja koulutustoimen esihenkilöiden kertomana

Tekijä: Alanen Teija

Koulutusohjelma / opetuskokonaisuus / oppiaine: Johtamisen psykologia

Ohjaaja: yliopistonlehtori Virpi Tökkäri

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 65 sivua + 2 liitettä

Vuosi: 2026

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten julkisen sektorin sivistys- ja koulutuspalveluissa työskentelevät esihenkilöt soveltavat ratkaisukeskeistä lähestymistapaa omassa johtamistyössään ja millaisia psykologisia merkityksiä siihen liittyy. Tutkielmassa selvitettiin lisäksi ratkaisukeskeisyyteen liittyviä käytäntöjä, vuorovaikutuksen muotoja, psykologisia ilmiöitä sekä lähestymistapaan liittyviä haasteita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto koostui seitsemästä teemahaastattelusta. Aineisto analysoitiin narratiivisen analyysin keinoin, jolloin tarkastelun kohteena olivat esihenkilöiden kertomuksissa rakentuvat merkitykset ja tavat jäsentää ratkaisukeskeistä johtamista.

Analyysin tuloksena aineistosta tunnistettiin kuusi narratiivia: (1) johtaja sparraajana, (2) ratkaisukeskeisyys yhteisen ajattelun prosessina, (3) ratkaisukeskeisyys psykologisen turvallisuuden rakentajana, (4) johtaja kukoistuksen mahdollistajana, (5) ratkaisukeskeisyys johtajan vastuuna tehdä päätöksiä sekä (6) ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet. Tulokset osoittavat, että ratkaisukeskeinen johtaminen rakentuu ennen kaikkea vuorovaikutuksessa ja ilmenee dialogisena, osallistavana ja toimijuutta vahvistavana johtamistapana. Ratkaisukeskeinen johtaminen kytkeytyy psykologiseen turvallisuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen, mutta siihen liittyy myös jännitteitä, kuten ajan puute ja organisaation rakenteet. Tutkimus syventää ymmärrystä ratkaisukeskeisestä johtamisesta kunnallisen sivistystoimen kontekstissa ja tuo esiin johtamistyön arjen moniulotteisuuden. Narratiivinen lähestymistapa mahdollisti ilmiön tarkastelun esihenkilöiden omista lähtökohdista käsin.

Avainsanat: ratkaisukeskeisyys, positiivinen johtaminen, narratiivisuus, problem solving management, ratkaisukeskeinen johtaminen, sivistystoimi

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Positiivisen johtamisen paradigma	11
2.1	Positiivinen psykologia johtamisen viitekehyksenä	11
2.2	Positiivinen johtaminen käytännössä	14
2.3	Mitä ratkaisukeskeisyys on?	17
2.4	Ratkaisukeskeisyys johtajan metataitona	22
3	Tutkimuksen toteutus	27
3.1	Aineiston kerääminen	27
3.2	Narratiivinen tutkimusote	29
3.3	Aineiston analyysi	32
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	37
4	Ratkaisukeskeinen johtaminen esihenkilöiden kertomuksissa	40
4.1	Ratkaisukeskeinen johtaja sparraajana	40
4.2	Ratkaisukeskeisyys yhteisen ajattelun prosessina	44
4.3	Ratkaisukeskeisyys psykologisen turvallisuuden rakentajana	47
4.4	Kukoistuksen mahdollistaja	51
4.5	Ratkaisukeskeisyys johtajan vastuuna tehdä päätöksiä	54
4.6	Ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet	57
5	Yhteenveto ja pohdinta	61
	Lähteet	66
	Liite 1. Sähköpostivahvistus haastattelun sopimisesta	69
	Liite 2. Haastattelurunko	70

1 Johdanto

Johtamisen toimintaympäristö erityisesti julkisella sektorilla on viime vuosikymmeninä muuttunut yhä kompleksisemmaksi. Globalisaatio, digitalisaatio, väestörakenteen muutokset, monialaiset yhteiskunnalliset ongelmat sekä lisääntyneet odotukset vaikuttavuudesta ja osallistavuudesta ovat haastaneet perinteisiä johtamismalleja, jotka nojaavat lineaarisuuteen, hierarkioihin ja ongelmakeskeiseen päätöksentekoon (Syväjärvi ym., 2007; Koskimies ym., 2022). Muuttunut toimintaympäristö asettaa johtamiselle uudenlaisia vaatimuksia. Johtamisen ei nähdä enää olevan ensisijaisesti kontrollia ja lineaarista, ennakoivaa suunnittelua, vaan ennen kaikkea kykyä toimia epävarmuudessa, mahdollistaa oppimista ja tukea yhteistä merkityksenmuodostusta organisaatiossa. Hanken & SSE Executive Educationin (2024) järjestämässä Johtajuuden Tulevaisuusvuoropuhelussa johtamiskulttuurin keskiöön nousivat muun muassa inhimillisyys, vuorovaikutteisuus ja empatia. Ei ehkä niitä asioita, joita johtajuuteen perinteisesti on totuttu liittämään.

2020-luvulla tehdyt väitöstutkimukset osoittavat, että johtajuus on tosiaan monin tavoin muuttunut ja muuttumassa. Tälle uudenlaiselle johtamiselle ja sen tutkimukselle on tilausta. Ilkka Salmen (2024) väitöstutkimuksen keskiössä on positiivinen johtaminen. Katja Mälkin (2025) väitös keskittyy puolestaan positiivisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen ja johtamiseen. Marika Tammeaidin (2023) väitöstutkimuksessa tarkastellaan julkisen sektorin johtamista metataitojen näkökulmasta. Marja Terttu Kovalaisen (2020) tutkimuskohteena on pedagoginen johtajuus järjestelmä- ja systeemitason muutoksissa. Kaikissa edellä mainituissa väitöksissä johtajuus näyttäytyy reflektiivisenä, dialogisena ja mahdollistavana toimintana. Johtajuus on systeemistä ja tilannesidonnaista, mikä edellyttää johtajalta kykyä toimia epävarmuudessa, huomioida moninäkökulmaisuuksia sekä tukea muiden toimijuutta.

Salmen (2024) tutkimuksen mukaan positiivinen johtaminen rakentuu tilanteisesti ja vuorovaikutussuhteissa. Työntekijöillä on positiivisen johtamisen toteutumisessa tärkeä roolinsa. Johtaminen ei siis ole johtajan kiinteä ominaisuus tai valittu

toimintamalli. Positiivista johtamista tuottavat muutkin kuin johtaja eli kyse ei ole pelkästään yksisuuntaisesta esihenkilön toiminnasta, vaan koko työyhteisön vuorovaikutuksessa syntyvästä ilmiöstä. Myös Mälkin (2025) tutkimuksessa työntekijäkokemusta tarkastellaan eri tekijöiden samanaikaisesti muovaamana ilmiönä. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat niin lähiesihenkilö, kollegat, organisaation rakenteet kuin HR-käytännötkin. Mälkin tutkimus nojaa positiiviseen organisaatiooppiin.

Tammeaidin tutkimuksessa positiivinen coaching-psykologia toimii taustakehyksenä johtajan metataitojen kehittymiselle. Metataidoilla tarkoitetaan yleisiä, eri konteksteissa sovellettavissa olevia kykyjä, jotka mahdollistavat johtajien toimimisen monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa järjestelmissä. Metataitoihin kuuluvat oppimaan oppiminen, systeeminen ajattelu, dialoginen vuorovaikutustapa, moninäkökulmaisen ajattelun taito, ihmiskeskeinen asioiden käytäntöön vieminen sekä mahdollistava asenne. Tammeaid nostaa väitöksessään usein esille myös ratkaisukeskeisyyden, joka kietoutuu yhteen johtajan metataitojen kanssa. (Tammeaid, 2023) Oma tutkielmani keskittyy nimenomaan ratkaisukeskeisyyteen. Salmen (2024) tai Mälkin (2025) tutkimuksissa ratkaisukeskeisyyttä ei käsitteenä käytetä, mutta ratkaisukeskeisyyteen kiinteästi kytkeytyvät ilmiöt, kuten vahvuuksien hyödyntäminen, luottamus ja vuorovaikutteisuus ovat molemmissa tutkimuksissa läsnä.

Oma tutkielmani kytkeytyy positiivisen psykologian tutkimusperinteeseen ja sitä kautta positiivisen johtamisen Suomessa verrattain uuteen paradigmaan. Myös ratkaisukeskeinen johtaminen on verrattain uusi käsite ja siihen liittyvää suomalaista tutkimusta on tarjolla varsin niukasti. Tutkielmani viitekehys onkin luova yhdistelmä positiivisen psykologian, positiivisen johtamisen, ratkaisukeskeisyyden ja valmentavan johtamisen oppeja. Taustaorientaatiostaan riippuen tutkija voi sitoutua käsitteellisesti esimerkiksi positiivisen psykologian, valmentavan johtajuuden, ratkaisukeskeisen valmennuksen tai positiivisen organisaatio-opin käsitteisiin. Tämä näkyy myös omassa työssäni käsitteiden paljoutena, sillä olen pysytellyt lähdekirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin viitatessani niissä käsitteissä, joita lähteissäni käytetään. Esimerkiksi Tammeaid (2023) käyttää väitöstutkimuksessaan käsitettä ”positiivinen coaching-

psykologia”, joten käytän tätä käsitettä viitatessani Tammeaidin tutkimukseen kunnioittaen hänen käsitevalintaansa. Eri tulokulmien käsitteiden syvälinen, filosofinen analyysi ei pro gradu -tutkielma puitteissa ole mahdollista. Keskeistä kuitenkin on se, että kaikki edellä mainitut orientaatiot jakavat kiinnostuksen muun muassa voimavaroja, vuorovaikutteisuutta ja tulevaisuussuuntautuneisuutta kohtaan.

Omassa tutkielmassani esiintyvät myös kompleksisuus ja systeemiajattelu sekä oppivan organisaation näkökulma. Nämä tulokulmat nostavat kukin esiin ihmisen ja ihmisyhteisöjen oppimisen näkökulmaa suhteessa johtamiskäsityksiin ja antavat siten arvokkaan lisänsä nykyjohtamisen ymmärtämiselle. Kompleksisuusteorian mukaan organisaatiot ja yhteiskunnalliset järjestelmät ovat ei-lineaarisia ja dynaamisia kokonaisuuksia, joissa syy–seuraussuhteet eivät ole yksiselitteisiä eikä tulevaa kehitystä voida ennustaa tarkasti. Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että yksittäisetkin päätökset voivat saada odottamattomia seurauksia. Ratkaisuja haetaan usein vuorovaikutuksessa monien toimijoiden välillä. Systeemiajattelu puolestaan täydentää kompleksisuusnäkökulmaa korostamalla kokonaisuuksien, suhteiden ja vuorovaikutuksen merkitystä. Johtaja ei toimi irrallisena päätöksentekijänä, vaan osana laajempaa sosiaalista järjestelmää, jossa merkitykset, tavoitteet ja toimintatavat rakentuvat yhteisesti. (Syväjärvi ym., 2007; Stenvall & Virtanen 2021) Tammeaidin (2023) tutkimuksessa systeemiajattelu näyttäytyy metataitona, jonka avulla johtajat kykenevät hahmottamaan toimintaympäristöään laajasti ja tunnistamaan eri toimijoiden välisiä kytköksiä. Kovalaisen (2020) tutkimuksen mukaan järjestelmä- ja systeemitason muutoksissa tarvitaan muun muassa dialogia, yhteisöllistä oppimista ja jaettua johtajuutta.

Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa voi pitää luonteeltaan systeemisenä. Se ei tarkastele ongelmia yksilöllisinä, vaan systeemisinä ilmiöinä, jotka syntyvät ja muotoutuvat, kuten myös ratkeavat vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi ratkaisukeskeisyys soveltuu johtamisessa erityisen hyvin kompleksisiin ongelmiin, joissa ongelmien juurisyiden analysointi ei useinkaan johda toimiviin ratkaisuihin. (Barrett 2015; Grant & ym., 2009, 59) Organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että ongelmat, tavoitteet ja ratkaisut eivät ole olemassa sellaisinaan, vaan ne määrittävät

ihmisten välisissä keskusteluissa ja toiminnassa. Tällöin myös muutos tapahtuu ennen kaikkea keskustelujen kautta, ei hierarkkisen suunnitelmien toimeenpanona. (Bushe & Marshak 2015) Johtajan rooli on luoda tilaa dialogille, jossa erilaiset tulkinnat ja tulevaisuuskuvat mahdollistuvat (Tammeaid 2023, 68).

Johtajat, jotka kykenevät tarkastelemaan todellisuutta useista näkökulmista ja refleктоimaan omia oletuksiaan, voivat tukea organisaatioiden kykyä oppia ja uudistua. Organisaatioiden oppimisella ei tarkoiteta yksistään yksilöiden tiedon ja osaamisen karttumista, vaan se on kollektiivinen prosessi, jossa kokemuksia tulkitaan, jaetaan ja muovataan yhteisiksi käytännöiksi. Kompleksisissa ympäristöissä oppiminen on jatkuvaa ja kokeilevaa, eikä sitä voida täysin suunnitella etukäteen. (Tammeaid 2023; Bushe & Marshak 2015) Tammeaidin (2023) tutkimuksessa oppimaan oppiminen nousee keskeiseksi johtajan metataidoksi. Se viittaa johtajan kykyyn reflektoida omaa toimintaansa, omaksua uusia näkökulmia ja sitä kautta tukea muiden oppimista.

Empiirinen tutkimus osoittaa, että voimavaralähtöinen ja tulevaisuuteen suuntautuva lähestymistapa lisää toimijoiden luottamusta sekä sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen paremmin verrattuna ongelma-keskeiseen orientaatioon (Abdulla & Woods 2020). Tämä tukee näkemystä, että oppiminen ja muutos ovat todennäköisempiä, kun huomio kohdistetaan rajoitteiden sijasta mahdollisuuksiin. Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeinen valmennus tuovat johtamisen tutkimuksen keskiöön ihmisten vahvuudet, hyvinvoinnin ja potentiaalin. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa on yksi keskeisistä suuntauksista ja sen vaikuttavuutta on tutkittu laajasti. (Grant ym., 2009; Grant & O'Connor 2018) Sekä ratkaisukeskeisyydessä että positiivisessa psykologiassa on kiinnostuttu siitä, miten ihmiset rakentavat toivottua tulevaisuutta ja kokevat toimijuutta (Bannink & Jackson 2011). Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee siirtymistä ongelmien hallinnasta kohti mahdollisuuksien fasilitointia. Johtajan mahdollistava asenne kuvastaa positiivisen psykologian periaatteita: luottamusta ihmisten kykyihin, oppimishalukkuuteen ja yhteistyöhön (Tammeaid 2023).

Suomalaisissa väitöstutkimuksissa ratkaisukeskeisyys liittyy pääasiassa terapiaan tai esiintyy johtamista käsitelävissä väitöksissä sivujuonteena tai yksittäisinä mainintoina.

Yleisemmin ratkaisukeskeisyyteen liittyviä pro gradu -tutkielmia eri tieteenaloilta on Suomessa tehty jonkin verran. Erityisesti niitä löytyy sosiaalityön alalta.

Hallintotieteiden ja johtamisen alalla aihetta ei ole nähdäkseni siis vielä käsitelty loppuun ja toivon, että tutkielmani voi tuoda uutta näkökulmaa julkishallinnon johtamiseen. Koska kotimaista ratkaisukeskeiseen johtamiseen liittyvää aiempaa tutkimusta on tarjolla vain niukasti, taustakirjallisuuteni on pääosin ulkomaista ja tutkielman tekijänä sovellan luovasti terapiakentän periaatteita johtamiseen.

Ratkaisukeskeisyys on ollut jo vuosikymmenien ajan suuntaus terapiatyössä ja parin viime vuosikymmenen aikana sitä on hyödynnetty yhä enenevässä määrin myös työyhteisöjen valmennuksessa ja organisaatioiden kehittämisessä. Ratkaisukeskeinen asenne ja toimintatavat eivät kuitenkaan edellytä ulkopuolista terapeuttia, valmentajaa tai konsulttia, vaan ratkaisukeskeisen ajattelutavan voi omaksua kuka hyvänsä.

Johtajan roolissa se tarkoittaa muun muassa taitoa esittää tehokkaita kysymyksiä, motivointitaitoa sekä kykyä oppimiseen ja kehittymiseen rohkaisemiseen. (Ellinger ym., 2009) Kuten Tammeaid (2023, 69) väitöksessään esittää, useat johtajat hyödyntävät työssään metataitoja, vaikka eivät olisi saaneet niihin erityistä koulutusta.

Oma kiinnostukseni ratkaisukeskeisyyttä kohtaan kumpuaa kokemuksestani rikos- ja riita-asioiden sovittelijana sekä koulutuksista, joita olen vuosien saatossa suorittanut. Syksyllä 2025 suorittamani Lapin yliopiston opintojakso ”Ratkaisukeskeisyys työyhteisöissä 10 op” sinetöi päätökseni keskittyä pro gradu -tutkielmassani ratkaisukeskeisyyteen. Ratkaisukeskeisyydessä viehättää sen positiivinen tulevaisuusorientoituneisuus. Ongelmiin ei jäädä vellomaan, vaan keskitytään tietoisesti siihen, mitä tulevaisuudelta halutaan ja millaisia voimavaroja ja mahdollisuuksia tavoitteen saavuttamiseen on olemassa. Ratkaisukeskeisyys ei ole vain ongelman loogista käsittelyä, jonka yksittäinen henkilö voi oman päänsä sisällä hoitaa, vaan ratkaisukeskeisyyteen liittyy olennaisesti dialogisuus ja yhteinen, yhteisöllinenkin tapa käsitellä asioita.

Tutkielmani tavoitteena on ymmärtää, miten julkisen sektorin sivistys- ja koulutuspalveluissa työskentelevät esihenkilöt soveltavat ratkaisukeskeistä lähestymistapaa omassa johtamistyössään ja millaisia psykologisia merkityksiä siihen

liittyy. Tutkimustehtäväni muotoutui seuraavaksi tutkimuskysymykseksi: Millaisena toimintana ratkaisukeskeisyys näyttäytyy esihenkilöiden johtamistyössä? Kiinnostavana kysymyksenä näyttäytyy myös se, millaisia psykologisia merkityksiä esihenkilöt ratkaisukeskeisyyteen liittävät. Miten ratkaisukeskeisyys kytkeytyy johtajien näkemyksissä ja kokemuksissa muun muassa työntekijöiden motivaatioon, luottamuksen kokemukseen, turvallisuuden tunteeseen tai toiveikkuuteen? Tutkielmaani varten haastattelin seitsemää sivistystoimialan johtajaa, jotka työskentelevät kuntien palveluksessa Itä-Suomen alueella. Haastatteluaineiston analyysissä sovelsin narratiivisen analyysin periaatteita.

Sivistysjohtajien työssä näyttäytyvät samanaikaisesti vahva valtiollinen sääntely, kuntien tiukka taloudellinen tilanne, moninaiset sidosryhmät sekä säännöllisesti toistuvat rakenteelliset ja pedagogiset muutokset. Päätöksentekoa leimaa usein ristiriitaiset odotukset ja epävarmuus. (Kovalainen 2020) Samanaikaisesti sivistysjohtaja ei toimi yksistään hallinnollisena päätöksentekijänä, vaan häneltä edellytetään vahvaa henkilöstöjohtamisen osaamista; vaikuttavathan rahoituksen kysymykset, lainsäädännölliset muutokset ja muut toimialan työtä ohjaavat reunaehdot suoraan myös henkilöstöön. Ratkaisukeskeisyys tarjoaa sivistysjohtajille työkaluja työntekijöiden autonomian ja sitoutumisen vahvistamiseen sekä yhteisen suunnan rakentamiseen erilaisissa haastavissa tilanteissa. Näen ratkaisukeskeisyyden periaatteet erityisen toimiviksi koulutussektorilla, jossa työn merkityksellisyys, arvot ja inhimillinen vuorovaikutus ovat keskeisiä, mutta kuormitus ja muutospaineet suuria.

Ymmärrys sivistysjohtajien ratkaisukeskeisistä toimintatavoista ja käsityksistä siitä voi tuottaa uutta tietoa siitä, miten johtamisen käytännöt vaikuttavat henkilöstön kokemukseen osallisuudesta, toimijuudesta ja työssä jaksamisesta. Ratkaisukeskeinen johtamistapa voi tukea työntekijöiden kykyä nähdä oma työnsä merkityksellisenä ja vaikuttavana myös haastavissa olosuhteissa, mikä on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tämän tutkielman tuottama ymmärrys voi siten auttaa kehittämään julkishallinnon johtamiskäytäntöjä suuntaan, jossa korostuvat dialogisuus, oppiminen ja myönteinen muutoskyvykyys.

Lisäksi tutkielmani vastaa ajankohtaiseen tarpeeseen kehittää julkisen sektorin johtamista ihmiskeskeisempään ja sitä kautta kestävämpään suuntaan.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa on vakiintunut osaksi organisaatiovalmennusta ja työnohjausta, joita tarjotaan myös julkisen sektorin organisaatioille erilaisten koulutus- ja kehittämispalveluiden muodossa. Ulkoisten palvelun ostojen sijaan ratkaisukeskeisen ajattelun vahvistaminen organisaation sisällä voisi auttaa esihenkilötehtävissä toimivia tunnistamaan ja hyödyntämään ratkaisukeskeisiä ajattelu- ja toimintamalleja itse omassa työssään.

Ratkaisukeskeinen ja voimavaralähtöinen ajattelu edustavat tietynlaista tapaa ymmärtää todellisuutta, oppimista ja muutosta. Ne tukevat johtajuutta, jossa muutos, ongelmat ja epävarmuus nähdään mahdollisuuksina, vuorovaikutus muutoksen lähteenä ja oppiminen jatkuvana prosessina. Tämä tulokulma luo lähtökohdan pro gradu -tutkielmalleni, jonka luvussa 2 tarkastelen yksityiskohtaisemmin positiivisen johtamisen viitekehystä sekä ratkaisukeskeisyyden käsitettä. Luvussa 3 kuvaan tutkimuksen toteuttamista ja luvussa 4 esittelen tutkimustulokset.

2 Positiivisen johtamisen paradigma

2.1 Positiivinen psykologia johtamisen viitekehystenä

Kuten johdannossa toin esille, johtamisen kentällä positiivinen psykologia ja siihen perustuva positiivinen johtaminen ovat tunnistettuja ja tutkittuja ilmiöitä, kun taas ratkaisukeskeisyys sijoittuu marginaaliin. Ilmiöiden yhteneväisyyksien takia katson hyödylliseksi valottaa positiivisen psykologian ja positiivisen johtamisen viitekehystä, vaikka tutkimuskysymykseni kytkeytyy nimenomaan ratkaisukeskeisyyteen. Tässä luvussa tarkastelen positiivista psykologiaa ja positiivista johtamista sekä niiden suhdetta ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Luvussa 2.3 käsittelen yksityiskohtaisemmin ratkaisukeskeisyyttä.

Positiivinen psykologia on tutkimussuuntauksena peräisin 1990-luvulta. Ratkaisukeskeisyys on puolestaan syntynyt jo 1970-luvulla. Teoreettisena viitekehystenä positiivinen psykologia on varsin laaja, kun taas ratkaisukeskeisyyttä voi pitää ennemminkin käytännön työotteena ja sitä kautta positiivista psykologiaa suppeampana lähestymistapana. Esimerkiksi Bannink ja Jackson (2011) käsittelevät positiivisen psykologian ja ratkaisukeskeisyyden suhdetta toisiinsa ja määrittelevät positiivisen psykologian kattokäsitteeksi, kun taas ratkaisukeskeisyyttä he pitävät käytännönläheisenä toimintatapana. Nämä kaksi suuntausta ovat eri lähtökohdista syntyneitä, mutta osittain ne ovat päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Ne jakavat paljon yhteisiä periaatteita. Sekä positiivisen psykologian että ratkaisukeskeisyyden painopiste on ratkaisujen rakentamisessa vastapainona perinteiselle ongelmanalyysin painotukselle. (Bannink & Jackson 2011)

Positiivisen psykologian pioneerina muun muassa Martin Seligman on viimeisten parin kolmen vuosikymmenen aikana tuonut positiivisen psykologian niin psykologian kuin johtamisen tutkimuksen valtavirtaan. Positiivisen psykologian keskeinen pyrkimys on ollut siirtää huomio ihmisen ongelmista, puutteista ja häiriöistä kohti hyvinvointia, vahvuuksia ja kukoistusta. Johtamisen kontekstissa tämä muutos on ollut erityisen merkityksellinen, sillä perinteiset johtamismallit ovat pitkälti nojanneet

ongelmakeskeiseen analyysiin, kontrolliin ja poikkeamien korjaamiseen. (Grant & O'Connor 2018) Positiivinen psykologia syntyi siis vastareaktionä psykologian ongelmaakeskeisyydelle, jossa painopiste oli pitkään ollut mielenterveyden häiriöissä ja patologioissa. Positiivisen psykologian keskeinen kysymys on siis "mikä auttaa ihmistä voimaan hyvin ja kukoistamaan?" eikä niinkään se, mikä on vialla. Tämä näkökulma on myöhemmin laajentunut yksilötasolta yhteisöihin ja organisaatioihin. Johtamisen tutkimuksessa positiivinen psykologia on tarjonnut uudenlaisen tavan ymmärtää muun muassa motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä. Positiivinen psykologia on tehnyt organisaatioissa näkyväksi esimerkiksi luovuutta, epäonnistumisen sietokykyä ja jaettava johtajuutta. (Bannink & Jackson 2011; Boniwell ym. 2009, 165–167) Ahola ja Furman (2018) nostavat esille myös toiveikkuuden ja motivaation näkökulmat, jotka ovat keskeisiä tekijöitä yksilöiden ja organisaatioiden kehittämisessä.

Positiivisen psykologian näkökulma poikkeaa merkittävästi perinteisestä suorituskyvyn johtamisesta, jossa huomio kiinnittyy ensisijaisesti puutteisiin ja korjaaviin toimenpiteisiin. Tammeaidin väitöksessä (2023) johtajuutta julkisissa organisaatioissa tarkastellaan positiivisen coaching-psykologian, ratkaisukeskeisyyden ja systeemiajattelun viitekehyksessä. Tammeaidin väitöksessä positiivinen psykologia näkyy taustaoletuksena ihmisestä oppivana, kykenevänä ja yhteistyöhön suuntautuneena toimijana. Tämä ihmiskuva luo perustan johtamiselle, jossa johtajan tehtävänä ei ole ratkaista ongelmia muiden puolesta, vaan luoda edellytyksiä sille, että ihmiset ja yhteisöt voivat löytää toimivia ratkaisuja itse. Tämä on keskeinen yhtymäkohta ratkaisukeskeisyyden ja positiivisen psykologian välillä. Ne eivät ole toisistaan erillisiä lähestymistapoja, vaan ne jakavat yhteisen kiinnostuksen ihmisten vahvuuksiin ja toimijuuteen (Bannink & Jackson 2011).

Yksi positiivisen psykologian ja ratkaisukeskeisen ajattelun keskeisistä yhdistävistä tekijöistä on siis niiden jakama kritiikki ongelmaakeskeisyyttä kohtaan. Kritiikki kohdistuu liialliseen keskittymiseen ongelmien syihin ja puutteisiin, mikä voi kaventaa ajattelua ja heikentää toimijuuden kokemusta. (De Jong & Berg 2022, 22–23; Bannink & Jackson 2011) Empiirinen tutkimus tukee tätä näkemystä. Abdulla ja Woods (2020) osoittavat, että ratkaisukeskeinen ja voimavaralähtöinen lähestymistapa lisää uskoa

mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteet ja vahvistaa sitoutumista verrattuna ongelmakeskeiseen lähestymistapaan. Tämä havainto on merkittävä johtamisen näkökulmasta, sillä sitoutuminen ja usko tavoitteiden saavuttamiseen ovat keskeisiä muutoksen edellytyksiä. Grant ja O'Connor (2018) korostavat, ettei positiivinen psykologia saa typistyä pelkäksi ”hyvän fiiliksen” tavoitteluksi. Johtamisen kontekstissa positiivisuus ilman realistista tavoitteellisuutta ja toiminnan konkretiaa voi johtaa pinnallisiin ratkaisuihin. Tämä kriittinen näkökulma on linjassa Tammeaidin (2023, esim. 137) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan johtajan metataitoihin kuuluu rohkeutta ja kykyä yhdistää luovuus käytännön toimintaan ja kokeilemiseen.

Julkisen sektorin johtaminen asettaa erityisiä haasteita positiivisen psykologian soveltamiselle. Julkiset organisaatiot toimivat usein vahvasti säännellyissä ympäristöissä, joissa resurssipaineet, poliittinen ohjaus ja ristiriitaiset odotukset ovat arkipäivää (Koskimies ym. 2022). Tässä kontekstissa positiivinen psykologia näyttäytyy johtajien kykyä toimia rakentavasti ongelmien ja rajoitteiden keskellä. Positiivinen psykologia tekee näkyväksi onnistumisia, vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tammeaidin tutkimus osoittaa, että julkisen sektorin johtajat kokevat metataidot erityisen tärkeiksi juuri siksi, että ne auttavat heitä navigoimaan monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa. Positiivisessa coaching-psykologiassa epävarmuus nähdään oppimisen ja kehittämisen mahdollisuutena. Metataitomallissa tämä näkyy dialogisen orientaation ja ajattelutaitojen korostamisena. Johtajat, jotka kykenevät tietoisesti muovaamaan keskusteluja ja suuntaamaan huomiota toivottuun tulevaisuuteen, tukevat organisaation kykyä uudistua ja oppia. (Tammeaid 2023)

Organisaation kehittäminen ja uudistuminen nousee esiin myös Mälkin (2024) tutkimuksessa. Työntekijöille on tärkeää, että organisaatio voi mennä eteenpäin, kehittyä ja menestyä. Tähän myös työntekijöillä on omapanoksensa annettavana. Positiivisessa johtamisessa työntekijöiden ideoita ja ehdotuksia kuullaan aidosti ja kehittäminen tapahtuu yhteistyössä organisaation eri toimijoiden kesken. (Mälkki 2024,177) Positiivinen johtaminen tulee esille myös erilaisten työyhteisössä syntyvien konfliktien ratkaisuisissa. Konfliktitilanteissa korostuu esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen keskustelu, yhteinen toiminta ja jakaminen. Konflikti voi omalta osaltaan olla

vahvistamassa yhteistä, positiivista kokemusmaailmaa ja näin lisätä yhteisöllisyyttä. (Salmi 2024) Sivistystoimialalla pedagoginen johtajuus ei voi toteutua ilman laaja-alaista yhteistyötä, yhteisöllistä toimintaa ja moniammatillista oppivaa yhteisöä (Kovalainen 2020).

Positiivinen psykologia tarjoaa siis johtamiselle viitekehyksen, joka korostaa oppimista, toimijuutta ja mahdollisuuksia ongelmien ja puutteiden sijaan. Kuten tässä luvussa toivottavasti olen onnistunut osoittamaan, positiivinen psykologia ei ole johtamisessa vain pehmeitä arvoja edustava ”mukava lisä”, vaan se on tapa vahvistaa organisaatioissa toivottuja muutoksia, oppimista ja vaikuttavuutta. Seuraavissa luvuissa syvennyttään tarkemmin positiivisen johtamisen käytäntöihin ja ratkaisukeskeisyyteen johtajan metataitona.

2.2 Positiivinen johtaminen käytännössä

Positiivinen psykologia johtamisen viitekehyksenä tarjoaa perustan sille, miten johtajat voivat tukea organisaatioiden oppimista, voimavarojen hyödyntämistä ja muutosvalmiutta. Teoreettisen viitekehyksen ohella tarvitaan kuitenkin myös konkretiaa, että positiivisen johtamisen periaatteet vaikuttaisivat päivittäiseen johtamiseen. Tässä luvussa tarkastelen positiivista johtamista käytännön tasolla ja pyrin rakentamaan kuvaa siitä, miten johtamisessa voidaan soveltaa positiivisen psykologian ja ratkaisukeskeisen ajattelun periaatteita.

Johtamisen kontekstissa positiivinen psykologia korostaa muun muassa dialogisuutta, luottamusta, arvostusta, yhteistyötä, yksilöllisyyden huomioimista ja osaamisen tukemista. Ratkaisukeskeiset elementit, kuten onnistumis- ja ratkaisupuhe, myönteisten poikkeusten tunnistaminen sekä myönteinen tulevaisuusorientaatio vahvistavat niin ikään työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Positiivinen johtaminen perustuu ymmärrykseen siitä, että organisaation jäsenet ovat oman tilanteensa asiantuntijoita. Luottamuksen lisääminen, autonomia ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen edistävät siten yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista. Näin syntyy positiivinen kehä, jossa organisaation toiminta tehostuu ja

työilmapiiri paranee. (Stenvall & Virtanen 2021; Ojanen 2023; Tammeaid 2023; Endrejat ym., 2020)

Myönteisessä työntekijäkokemuksessa asiantuntijatyötä tekevillä autonomian tarve korostuu. Erityisesti asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille on tärkeää, että he saavat suunnitella omaa työtään ja toimia itseohjautuen. Tämä tiuottaa kokemuksen vapaudesta, mutta myös siitä, että itseen luotetaan. Vapaus ja luottamus näyttäytyvät muun muassa siinä, että työntekijällä on mahdollisuus muotoilla omaa työtään ja hoitaa työtehtävät omalla tyylillään. Myös oman ajan hallinta vahvistaa myönteistä työntekijäkokemusta. (Mälkki 2025, 134–135) Positiivisen johtamisen ja ratkaisukeskeisyyden viitekehyksessä tunnustetaan yksilön asiantuntijuus suhteessa omiin asioihinsa ja tällöin näille edellä esitetyille tarpeille tarjoutuu tilaa.

Positiivisen johtamisen yksi keskeisistä elementeistä on vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen (Tammeaid 2023, 30). Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön osaamisen kartoittamista. Tullessaan tietoiseksi yksilöiden vahvuuksista johtajan on mahdollista huomioida vahvuudet työn organisoinnissa sekä roolien ja vastuiden muotoilussa. Työntekijöiden vahvuuksia on myös hyödyllistä vahvistaa edelleen johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, sillä positiivinen, jatkuva palaute sekä tunnustuksen saaminen lisäävät motivaatiota ja sitoutumista. Kun työntekijöiden vahvuudet tunnistetaan, on mahdollista vahvistaa myös heidän itsenäistä päätöksentekoaan, joka niin ikään ruokkii motivaatiota. (Grant ym. 2009)

Positiiviseen johtamiseen liittyy myös organisaation merkityksellisten tavoitteiden ja arvojen vahvistaminen. Dialogisuus ja yhteinen merkityksenmuodostus ovat keskeisiä välineitä tässä prosessissa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät voivat yhdessä pohtia arvoja, tavoitteita, onnistumisia ja kehittämistarpeita. Nämä keskustelut on tärkeää pitää tulevaisuuteen suuntaavina. Sen sijaan, että painotetaan menneitä virheitä, keskitytään siihen, mitä voidaan tehdä paremmin tulevaisuudessa. Johtajan fasilitoidessa näitä keskusteluja hänen tulisi hyödyntää ratkaisukeskeisiä kysymyksiä, jotka suuntaavat huomion voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. (De Jong & Berg 2022; Bushe & Marshak 2015; Ahola

& Furman 2018) Ratkaisukeskeisten kysymysten hyödyntämistä kuvaan tarkemmin luvussa 2.3.

Dialogin ja yhteisen merkityksenannon tarkoituksena on luoda organisaatioon jatkuvan oppimisen kulttuuri, jossa muutosta ei koeta uhkana vaan mahdollisuutena. Johtaja voi käyttää työnsä tukena erilaisia ratkaisukeskeisiä menetelmiä, kuten positiivisten poikkeamien tunnistamista. Siinä ajatuksena on, että tunnistetaan tilanteet, joissa asiat sujuvat hyvin ja analysoidaan näiden onnistumisten taustatekijöitä. (esim. Tammeaid 2023) Empiirinen tutkimus osoittaa, että ratkaisukeskeisyys ja osallistavat toimintatavat lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja tekevät tavoitteista saavutettavammalla tuntuisia. (Abdulla & Woods 2020; Endrejat ym. 2020)

Tammeaidin (2023) tutkimuksessa esitellyt metataidot ovat keskeisiä positiivisen johtamisen soveltamisessa. Esimerkiksi moninäkökulmaisen ajattelun taidot näyttäytyvät käytännössä siten, että johtaja reflektoi omia ajattelumallejaan ja vuorovaikutustapojaan säännöllisesti. Johtaja, jolla on oppimaan oppimisen taitoja, ottaa yhteisen oppimisen ja kehityksen näkökulman mukaan päätöksentekoon. Ihmiskeskeinen asioiden käytäntöön vieminen puolestaan luo organisaatiossa tilaa sille, että työntekijät voivat itse tunnistaa ratkaisumahdollisuuksia. Positiivisessa johtamisessa johtajan roolina onkin useimmiten toimia muutoksen fasilitaattorina, ei yksin ongelmien ratkaisijana. Tämä edellyttää johtajalta erilaisten näkökulmien huomioimista sekä kokeilevan työotteen ja oppimisen tukemista. (Tammeaid ym. 2022; Godat 2013)

Muutos ja kehittyminen eivät siis tapahdu pelkästään ylhäältä annettujen ohjeiden ja valmiiksi mietittyjen lineaaristen prosessien avulla, vaan vuorovaikutuksessa, dialogisesti ja reflektiivisen ajattelun kautta. Positiivisen johtamisen avaintekijöiksi nousevat viestintä ja kielen merkitys. Viestinnän ja käytetyn kielen avulla voidaan vahvistaa onnistumisia, ohjata huomio ongelmista ratkaisuihin ja tukea luottamusta ja yhteistyötä. (Bushe & Marshak 2015; Sundman ym., 2020) Salmi käyttää positiivisen viestinnän käsitettä ja viittaa Losadanin & Heaphyn (2004) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan tiimin korkeatasoinen suoriutuminen edellyttää tiimissä 5–6 kertaista määrää positiivista puhetta negatiiviseen puheeseen nähden. Myös ongelmatilanteissa

tulisi käyttää kannustavaa ja kasvua tukevaa palautetta. (Salmi 2024, 47) Selkeän viestinnän merkitys puolestaan kasvaa erityisesti muutostilanteissa, jotka voivat olla työntekijälle psyykkisesti kuormittavia. (Mälkki 2025, 167)

Jo aiemmin on todettu positiivisen johtamisen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Tutkimus osoittaa myös, että voimavaralähtöinen johtaminen lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. (Abdulla & Woods 2020; Grant ym., 2009) Myös Salmen (2024, 93) mukaan säännöllisellä positiivisella ja rakentavalla palautteella on yhteys merkityksellisyyden kokemukseen. Johtajan tehtävä on siis rakentaa ympäristö ja jossa työntekijät voivat nähdä oman työnsä vaikutuksen ja antaa palautetta, joka tuottaa työntekijälle onnistumisen tunteita.

Kaikki edellä kuvattu koskettaa johtamista myös julkisella sektorilla. Positiivinen johtaminen on johtajan kokonaisvaltaista asennoitumista ja kykyä ohjata organisaatiota vahvuuksien ja mahdollisuuksien kautta. Johtaja toimii mahdollistajana ja fasilitaattorina, mutta myös esimerkkinä, joka luo organisaatioon ilmapiirin, jossa oppiminen, muutos ja tavoitteiden saavuttaminen ovat todennäköisiä. Positiivinen johtaminen tarjoaa johtamiseen välineitä, jotka vastaavat nykyaikaisen julkisen sektorin monimutkaisiin haasteisiin. Positiivinen johtaminen ei siis ole vain hyvinvointipuhetta tai ”pehmeää johtamista”, vaan systemaattinen tapa parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta.

2.3 Mitä ratkaisukeskeisyys on?

Ratkaisukeskeisyys syntyi 1970-luvulla Yhdysvalloissa vaihtoehtona pitkille psykoanalyttisille terapioille. Keskeisiä kehittäjiä olivat Insoo Kim Berg ja Steve de Shazer, joiden työ loi perustan ratkaisukeskeisen lyhytterapian periaatteille ja menetelmille. Heidän työnsä taustavaikuttimina toimivat psykiatri Milton H. Ericksonin ideat sekä muun muassa kybernetiikan, vuorovaikutusteorioiden, systeemiteorian sekä sosiaalisen konstruktionismin periaatteet. Nykyisinkin käytössä olevat ratkaisukeskeisyyden perusperiaatteet ja menetelmät pohjautuvat Bergin ja Shazerin työhön. Suomeen ratkaisukeskeisyys rantautui jo 1970-luvulla ja tunnetuksi sitä ovat

tehneet 1980-luvun loppupuolelta alkaen erityisesti Ben Furmanin ja Tapani Ahola. Suomessa ratkaisukeskeisyyttä sovellettiin ensimmäisenä mielenterveys- ja päihdekuntoutuksessa ja sieltä se on levinnyt vuosien saatossa muihin ympäristöihin kuten sosiaalityöhön, uraohjaukseen, työnohjaukseen ja organisaatioiden johtamiseen. (Furman & Ahola 2016, 12–13; Grant ym., 2009, 58–59) Ratkaisukeskeisyys on viitekehys, jossa todellisuus ja muutoksen mahdollisuudet rakentuvat yhdessä toimijoiden kanssa. Tässä luvussa tarkastelen ratkaisukeskeisyyden keskeisiä periaatteita, sen teoreettista perustaa sekä merkitystä johtamisen ja organisaatioiden kontekstissa.

Ratkaisukeskeisyys on noussut merkittäväksi tavaksi käsitellä muutosta ja erilaisia ongelmia erityisesti erilaisissa valmennuksissa ja terapiassa, sittemmin myös organisaatioiden kehittämisessä. Ratkaisukeskeisyyden perusolettamus eroaa perinteisestä ongelmakeskeisestä ajattelusta: huomio siirtyy ongelmien analysoinnista mahdollisuuksiin, vahvuuksiin ja tulevaisuuteen. Ongelmien ”juurisyiden” analysoinnin ei nähdä johtavan ratkaisuihin, vaan tarkastelemalla positiivisia poikkeuksia, vahvuuksia ja toivottuja tulevaisuuksia voidaan saavuttaa kestäviä muutoksia. Pientenkin edistyksen askeleiden nähdään vahvistavan muutosta. Sen vuoksi onnistumisen hetkien tunnistaminen ja analysointi auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Bannink & Jackson 2011; De Jong & Berg 2022)

Ihminen ei ole ongelma, vaan ongelma on erillinen haaste ja keskiössä on yksilön omien voimavarojen, taitojen ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Ratkaisukeskeisyyden keskeisiä periaatteita ovat myönteinen tulevaisuusorientaatio, onnistumisten tunnistaminen ja voimavarojen vahvistaminen. Ratkaisukeskeinen työskentelytapa perustuu siihen, että asiakas itse tietää parhaiten, mitä hänen tilanteensa ratkaisemiseksi tarvitaan. Tavoitteena ei ole niinkään ongelmien poistaminen, vaan edistymisen ohjaaminen oikeaan suuntaan ja toivotun tulevaisuuden rakentaminen. (De Jong & Berg 2022; Bannink & Jackson 2011)

Johtamisen kentällä ratkaisukeskeinen valmennus on yksi keskeisistä suuntauksista ja sen vaikuttavuutta on tarkasteltu sekä teoreettisesti että empiirisesti.

Ratkaisukeskeisessä valmennuksessa huomio kohdistuu siihen, millainen tulevaisuus

on toivottava ja millaisia resursseja toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi on jo olemassa. Tämä lähestymistapa kytkeytyy positiivisen psykologian väitteeseen siitä, että muutosta tapahtuu todennäköisemmin silloin, kun ihmiset kokevat kykenevänsä vaikuttamaan omaan tilanteeseensa. (Cauffman 2021; Boniwell ym., 2009) Johtajan metataidoista mahdollistava asenne ja dialoginen orientaatio kuvastavat luottamusta siihen, että ratkaisut syntyvät parhaiten vuorovaikutuksessa, eivätkä valmiina, ylhäältä annettuina ohjeina (Tammeaid 2023).

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa muutos nähdään väistämättömänä ja huomio muutostilanteessa kohdistuu resursseihin, joita tavoitellun muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan. Ratkaisukeskeisyyden peruseriaate on, että jokaisella organisaatiolla ja yksilöllä on olemassa voimavaroja ja aiempia onnistumisen kokemuksia, joita voidaan hyödyntää haluttuun tavoitteen saavuttamiseksi. (De Jong & Berg 2022; Bannink & Jackson 2011) Kuten positiivisessa psykologiassa ylipäätään, myös ratkaisukeskeisyydessä kielellä ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Tapa, jolla ongelmista ja mahdollisuuksista puhutaan, muokkaa ihmisten kokemuksia ja toimintamahdollisuuksia. (Tammeaid 2023; Sundman ym., 2020; Endrejat ym., 2020)

Furman ja Ahola (2016, 76–77) esittävät mielenkiintoisen näkemyksen ongelmien nimeämisen merkityksestä. Ajatuksena on se, että se, millä käsitteellä ongelmatilannetta päätetään kutsua, määrittelee sen, miten ongelmaan suhtaudutaan ja mitä sille yritetään tehdä. Ratkaisukeskeisyydessä kiinnitetäänkin erityistä huomiota siihen, miten asioista ja toisista ihmisistä puhutaan. Ratkaisukeskeinen kysymyksen asettelu, jota kuvaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa, auttaa puolestaan siirtämään painopisteen ongelmien analysoinnista oppimiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Myös positiivisessa psykologiassa esitetään ajatus siitä, miten tietyt kertomukset, tulkinnat ja merkitykset voivat vahvistaa toimijuutta ja toivoa. Muutos ei synny niinkään muuttamalla rakenteita kuin muokkaamalla tapaa, jolla organisaation jäsenet puhuvat työstä, tavoitteista ja tulevaisuudesta. (Barrett 2015; Bushe & Marshak 2015)

Johtamisen näkökulmasta olennaisia seikkoja ratkaisukeskeisyyden toteutumiseksi ovat työntekijöiden autonomia ja osallisuus. Myös tämä yhdistää ratkaisukeskeisyyttä ja positiivista johtamista. Ratkaisukeskeisen johtamisen peruslähtökohta on se, että organisaation jäsenet tietävät parhaiten ratkaisut kulloinkin käsillä olevaan ongelmaan. Yhteinen ratkaisujen löytäminen vahvistaa työntekijöiden autonomiaa ja kompetenssin kokemusta, mikä voi omalta osaltaan vapauttaa luovuutta ja halua kokeilla ja kehittää. Ratkaisukeskeisyys organisaatioissa perustuu yhdessä tekemiselle ja oppimiselle. Yhteisen tekemisen kautta rakennetaan jaettua ymmärrystä ja visiota tulevaisuudesta. Kun jokainen organisaation jäsen on mukana esimerkiksi muutostilanteiden suunnittelussa ja ratkaisujen löytämisessä, muutokseen myös sitoudutaan vahvemmin ja se taas parantaa omalta osaltaan mahdollisuuksia tehdä muutos onnistuneesti. (Endrejat ym., 2020; Stenvall & Virtanen 2021)

Viittasin jo aiemmin ratkaisukeskeisyyden vahvaan tulevaisuusorientaatioon. Kun mietitään organisaatiossa tapahtuvia muutoksia, ne tapahtuvat nyt tai tulevaisuudessa. Syy-seuraussuhteiden hahmottaminen laajoissa ilmiöissä on usein hyvin hankalaa ja sen vuoksi menneisyyden tapahtumien perkaaminen ei välttämättä auta löytämään ratkaisua tällä hetkellä käsillä olevaan kysymykseen. Näin on erityisesti silloin, kun kyseessä on laaja, kompleksinen ongelma. Toki on olennaista ymmärtää, mikä tilanne on ollut tai on nyt, mutta hyvin pian katse tulisi suunnata tulevaisuuteen ja pohtia yhteisesti, mihin tulisi päästä ja mitkä seikat muutoksen mahdollistaisivat.

Menneisyyden ruotiminen ei ole hedelmällistä senkään vuoksi, että mennyttä ei voi enää muuttaa, mutta tänä päivänä tekemillämme ratkaisuilla on vaikutusta siihen, millainen tulevaisuudesta muodostuu. Toisinaan syvällinen taustojen ja ongelman historian perkaaminen saattaa toimia jopa esteenä asiassa eteenpäin pääsemiselle. Ongelman ruotiminen kuluttaa aikaa ja resursseja, jolloin käsillä oleva ongelma voi hankaloitua tai kasvaa ja ratkaisuun käsiksi pääseminen on askeleen kauempana. Jos taas alusta asti huomio on kiinnitetty tulevaisuuteen, voimavaroihin ja mahdollisuuksiin, voidaan saada aikaan positiivinen kierre, jonka avulla kompleksisetkin ongelmat saadaan helpottumaan tai ratkaistua. (Tammeaid 2023; 28–29, 66-67, 136-137)

Näiden periaatteiden pohjalta ratkaisukeskeisyys tarjoaa johtajalle käytännön välineitä ohjata organisaatiota ja sen jäseniä kohti haluttuja tavoitteita ilman, että ongelmia tarvitsisi ”ratkaista” perinteisessä mielessä. Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä hyödynnetään muun muassa avoimia kysymyksiä, ihmekysymyksiä, asteikko- ja poikkeuskysymyksiä. Näiden avulla työntekijät ja organisaation jäsenet tunnistavat omat vahvuutensa, onnistumisensa ja mahdollisuutensa. Vaikka myös ympäristön resursseja pohditaan, erityisesti huomio on yksilön sisäisissä voimavaroissa ja siinä, miten hän voi kehittää omia ratkaisujaan. Keskiössä ovat asiakkaan vahvuudet, yhteinen oppimisprosessi ja tulevaisuuden mahdollisuudet. (De Jong & Berg 2022; Bannink & Jackson 2011) Ratkaisukeskeisyyden perusmenetelmistä (esim. Cauffmann 2021; Grant ym., 2009; Ellinger ym., 2009) johtamisen työkaluiksi soveltuvat esimerkiksi:

- Tavoitesuuntautuneet keskustelut, joissa ongelmien syiden pohdinnan ja syyllisten etsinnän sijasta keskitytään siihen, mitä voidaan saavuttaa seuraavaksi.
- Selkeiden, yksityiskohtaisten ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen.
- Yksilöiden, tiimien ja organisaation olemassa olevien voimavarojen näkyväksi tekeminen.
- Ihmekysymykset, jotka auttavat hahmottamaan toivottua tulevaisuutta. Esimerkiksi: “Jos tapahtuisi ihme, ja kaikki olisikin nyt toivotulla tavalla, mistä huomaisit sen ensimmäisenä?”
- Myönteisten poikkeusten analysoiminen, millä viitataan aiempien onnistumisten tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Myönteisten poikkeusten analysoiminen voi auttaa tunnistamaan tekijöitä, jotka kulloisessakin tilanteessa auttavat pääsemään eteenpäin.
- Pienimmän mahdollisimman muutoksen pohtiminen, joka konkretisoi sitä, että aina on mahdollista tehdä jotakin ja pieneltäkin vaikuttava muutos on askel kohti tavoitetta.
- Asteikkokysymykset, jotka auttavat arvioimaan sekä nykyistä tilannetta, että tavoitteen suuntaista edistymistä. Asteikkokysymysten yhteydessä on hyvä

pysähtyä pohtimaan myös sitä, mistä tiedetään, että on päästy asteikolla pykälä eteenpäin.

- Toimintaan suuntautuminen.

Nämä työkalut konkretisoivat ratkaisukeskeisen ajattelun periaatteet ja mahdollistavat niiden soveltamisen jokapäiväisessä johtamisessa. Ratkaisukeskeisyydellä voidaan tukea organisaation muutoskyvykkyyttä, kun epävarmuus muutostilanteissa nähdään mahdollisuutena. Myös työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation lisäämisessä nämä ovat oivallisia työkaluja tarjotessaan yksilöille kokemuksen tilanteen hallinnasta ja mahdollisuudesta vaikuttaa muutokseen. Ratkaisukeskeisten menetelmien avulla johtaja voi mahdollistaa muiden onnistumisen, ohjata keskustelua voimavarojen ja ratkaisujen suuntaan ja rakentaa organisaation oppimisen kulttuuria.

2.4 Ratkaisukeskeisyys johtajan metataitona

Johtajan metataidoilla viitataan niihin kykyihin, jotka mahdollistavat tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan monimutkaisissa organisaatioympäristöissä.

Tammeaidin (2023) tutkimuksessa julkisen sektorin johtajien metataidot on määritelty kokonaisuudeksi, joka sisältää muun muassa oppimaan oppimisen, systemisen ajattelun, dialogisen vuorovaikutustavan, moninäkökulmaisen ajattelun taidon, ihmiskeskeisen asioiden käytäntöön viemisen sekä mahdollistavan asenteen.

Ratkaisukeskeisyys kytkeytyy näihin johtajan metataitoihin kiinteästi. Ajattelen, että ratkaisukeskeisyyttä voisi pitää jopa yhtenä johtajan metataidoista, sillä se ei rajoitu yksittäisiin tekniikoihin, vaan tarjoaa periaatteet, joilla johtaja suuntaa ajattelunsa, päätöksensä ja vuorovaikutuksensa ratkaisujen ja mahdollisuuksien suuntaan. Tässä luvussa käsittelemme sitä, miten ratkaisukeskeinen ajattelu kytkeytyy johtajan metataitoihin ja tukee organisaation oppimista sekä muutoksen hallintaa.

Ratkaisukeskeisyys johtamisessa voidaan jäsentää kolmella tasolla. Ratkaisukeskeistä ajattelua hyödyntäessään johtaja kykenee systemaattisesti ohjaamaan huomiota ongelmien sijaan mahdollisuuksiin ja voimavaroihin. Vuorovaikutuksessa ratkaisukeskeisyys näkyy muun muassa tiimin ja organisaation keskustelujen

fasilitointina siten, että keskustelujen keskiössä ovat ratkaisut ja toivottu tulevaisuus. Organisatorisella tasolla ratkaisukeskeisyys tarkoittaa muun muassa sitä, että johtaja rakentaa sellaista kulttuuria ja sellaisia prosesseja, jotka vahvistavat oppimista, sitoutumista ja muutoksen mahdollisuuksia. (Tammeaid 2023; Sundman ym., 2020)

Ratkaisukeskeisyys metataitona yhdistää johtajan moninäkökulmaisen ajattelun, dialogisen vuorovaikutuksen ja organisaation systemaattisen, ihmislähtöisen kehittämisen. Myös Kovalaisen (2020) tutkimuksessa nämä teemat nousevat esiin. Kovalainen kuvaa yhteisöllisyyden edellyttävän luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria ja vastavuoroista keskustelua. Yhteinen ymmärrys siitä, mitä tapahtuu ja miten toimitaan, syntyy dialogin kautta. Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen ovat hyvien johtamiskäytäntöjen keskiössä erityisesti muutostilanteissa. (Kovalainen 2020)

Tammeaidin esittelemistä johtajan metataidoista mahdollistava asenne korostaa johtajan kykyä mahdollistaa muiden onnistuminen sen sijaan, että käyttää valtaa ja ratkaisee ongelmat itse (Tammeaid 2023, 54, 136–137). Ratkaisukeskeisyys kytkeytyy mahdollistavaan asenteeseen usealla tavalla. Molempien keskiössä on voimavaralähtöisyys, se, että johtaja tunnistaa organisaation, tiimin ja yksilöiden olemassa olevat voimavarat ja vahvuudet sekä käyttää niitä strategisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Grant & O'Connor 2018).

Myös tulevaisuussuuntautuneisuus liittyy sekä mahdollistavaan asenteeseen että ratkaisukeskeisyyteen. Tulevaisuussuuntautunut johtaja ohjaa keskustelua ja suunnittelee asioita yhdessä tiimin kanssa kohti toivottua tilaa ongelmien analysoinnin sijaan. Positiivinen tulevaisuusorientaatio auttaa keskittymään nykyhetkeen ja tulevaisuuteen sen sijaan, että ongelmien juurisyihin uppoudutaan liikaa. Tämä on erityisen tärkeää monimutkaisissa ja pirullisissa ongelmissa, joissa syy-seuraussuhteiden hahmottaminen on usein haastavaa. Tällöin liiallinen analyysi voi hidastaa muutosta tai monimutkaistaa ongelmia entisestään, jolloin ratkaisun löytäminenkin muuttuu tietysti hankalammaksi. (Tammeaid 2023; De Jong & Berg 2022)

Tämän kaltaisella johtamisella voidaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä rakentaa molemmin puolista luottamusta ja arvostusta.

Dialoginen vuorovaikutustapa tarkoittaa johtajan kykyä kuunnella ja reflektoida eri näkökulmia, ohjata keskustelua ratkaisuihin ja voimavaroihin sekä synnyttää yhdessä merkityksiä ja tulevaisuuskuvia. Ratkaisukeskeisyydessä olennaista on, että johtaja pystyy huomioimaan alaistensa autonomian ja osallisuuden. Useinhan johtaja ja alainen ovat tekemisissä silloin, kun tulee esille jokin ongelma. Huomio tulisi kiinnittää tällöinkin työntekijän osaamiseen, mahdollisuuksiin ja onnistumisiin. Olennaista on myös se, että johtaja ei anna ylhäältä johdetusti valmiita ratkaisuja ongelmatilanteisiin, vaan auttaa organisaation jäseniä löytämään omat ratkaisunsa. (Stenvall & Virtanen 2021; Tammeaid 2023; Endrejat ym., 2020)

Dialoginen vuorovaikutustapa näkyy käytännössä esimerkiksi tiimikeskusteluissa, joissa johtaja fasilitoi poikkeamien ja onnistumisten tunnistamista. Kysymykset kuten ”Mitä haluaisimme tämän ongelman tilalle?”, ”Mistä tiedämme, että tämä tilanne on jo vähän parempi?” tai ”Mikä on toiminut aiemmin?” siirtävät huomion ongelmasta mahdollisuuksiin. Dialogissa johtaja on tasavertaisena keskustelukumppanina, ei paremmin tietävänä määräysvallan käyttäjänä. Näissä keskusteluissa on avainasemassa johtajan taito käyttää ratkaisukeskeisiä kysymyksiä, joita kuvasin luvussa 2.3. Johtajan metataitoihin kuuluu myös organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tukeminen. Kun huomio kiinnitetään siihen, mikä on hyvää ja onnistunutta, vuorovaikutuksen määrä ja laatu paranevat, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä, osallisuuden kokemusta ja sitoutumista. Positiivinen ilmapiiri vahvistaa luovuutta, innovatiivisuutta ja työn imua. (Tammeaid 2023; Bannink & Jackson 2011; De Jong & Berg 2022)

Tammeaidin (2023) mukaan johtajan metataidot luovat organisaatioon jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ilmapiirin. Johtajan ratkaisukeskeisyys heijastuu organisaatiokulttuuriin luomalla oppimisen kulttuuria, jossa kokeileminen on sallittua, onnistumisia analysoidaan, vahvistetaan ja jaetaan. Ratkaisukeskeisesti toimivassa organisaatiossa huomio kiinnittyy siihen, mikä toimii ja miten vahvuuksia voidaan hyödyntää. Ratkaisukeskeinen organisaatiokulttuuri auttaa näkemään oman organisaation mahdollisuudet, jolloin myös luovuudelle ja innovatiivisuudelle avautuu

tilaa. Epäonnistumista ei tarvitse pelätä, kun toiminta rakentuu luottamukselle ja yhdessä oppimiselle. (Elling ym., 2009)

Mälkin tutkimuksessa hyvän työntekijäkokemuksen yhtenä peruspilarina on psykologisen turvallisuuden kokemus. Psykologinen turvallisuus liittyy luottamuksen kanssa ja ne mahdollistavat innovatiivisuuden ja luovuuden työyhteisössä.

Epäonnistumisia ei tarvitse pelätä ja valtavirrasta poikkeavia näkökulmia on mahdollista tuoda esille. Psykologista turvallisuutta luodaan muun muassa kuuntelemalla ja arvostamalla toisten mielipiteitä. (Mälkki 2025, 115, 125)

Tammeaidin (2023) esittelemistä johtajan metataidoista myös moninäkökulmaisen ajattelun taito heijastaa ratkaisukeskeisyyden periaatteita. Johtaja on jatkuvasti arvioitava omaa ajatteluaan ja vuorovaikutustaan. Vain näin johtajan on mahdollista tavoittaa se, mikä tukee ratkaisujen syntymistä ja mikä ei. Ratkaisukeskeinen johtaja ohjaa työntekijöitä refleктоimaan onnistumisia ja oppimaan niistä. Reflektiivisyys yhdistyy oppimaan oppimisen kulttuuriin, jossa pienet onnistumiset vahvistavat organisaation kykyä muutokseen. (Bushe & Marshak 2015) Kyky siirtää oppimista yksilötasolta organisatoriselle tasolle on ratkaisevaa monimutkaisissa ympäristöissä. Ratkaisukeskeisyys ei siis tarkoita ongelmien sivuuttamista, vaan reflektiivistä ja systemaattista oppimista. Pienetkin onnistumiset tunnistamalla ja vahvistamalla toimivia käytäntöjä voidaan saavuttaa suurempia muutoksia. Johtaja ohjaa fasilitoiden tiimiä pohtimaan vaihtoehtoja ja rakentamaan tulevaisuutta ongelmassa vellomisen sijaan. Ratkaisukeskeinen asenne luo resilienssiä ja joustavuutta sekä auttaa johtajaa ja tiimiä sopeutumaan muutoksiin ja hallitsemaan epävarmuutta (Tammeaid ym. 2022; Godat 2013).

Kompleksiset tilanteet, jatkuva muutos ja epävarmuus edellyttää johtajalta kykyä toimia tilannesidonnaisesti. Myös Salmi (2024) kuvaa epätyypillisiä positiivisen johtamisen toimintatapoja, kuten nopea reagointi, sääntöihin nojaaminen ja delegointi. Näitäkin johtamisen keinoja tarvitaan tietyissä tilanteissa. Salmi esittää johtopäätöksensä, että positiivinen johtaminen on vahvasti tilannesidonnaista ja sama johtamistapa voi näyttäytyä eri tilanteissa eri tavoin. Myös ratkaisukeskeisyys on nähtävä tilannesidonnaisena toimintatapana, joka ei sulje pois ongelmien tai rajoitteiden

olemassaoloa, vaan tarjoaa tavan toimia niiden keskellä rakentavasti. Näin ollen ratkaisukeskeisyys on johtajan jatkuvaa tasapainoilua erilaisten odotusten, resurssien ja toimintaympäristön ehtojen välillä.

Olen edellä kuvannut ratkaisukeskeisyyttä, positiivista johtamista ja positiivista psykologiaa. Tekstissä ovat vilahtaneet myös valmentavan johtamisen ja positiivisen coaching-psykologian käsitteet. Itse ymmärrän ratkaisukeskeisyyden yhtenä johtamisen metataitona, joka ei rajoitu yksittäisiin menetelmiin tai tekniikoihin, vaan on kokonaisvaltainen tapa jäsentää vuorovaikutusta ja päätöksentekoa.

Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa minulle ennen kaikkea huomion suuntaamista ongelmien analysoinnista kohti voimavaroja, mahdollisuuksia ja toivottua tulevaisuutta. Se näkyy ulospäin johtamisessa dialogisuutena, työntekijöiden toimijuuden tukemisena ja yhteisen ajattelun fasilitointina. Ratkaisukeskeisyys on taitoa edistää ratkaisuja tilanteissa, joissa valmiita vastauksia ei ole. Kytken ratkaisukeskeisyyden positiivisen psykologian viitekehykseen, sillä näen niiden yhteneväisyydet muun muassa autonomian, vahvuuksien, oppimisen, voimavarojen ja motivaation osalta.

Tutkielmani empiirisessä osiossa tarkastelen ratkaisukeskeisyyttä narratiivisesta näkökulmasta. Narratiivinen lähestymistapa soveltuu ilmiön tarkasteluun, koska johtaminen ja siihen liittyvät merkitykset rakentuvat pitkälti kielellisessä vuorovaikutuksessa ja kertomuksissa. Tutkielmaani varten haastatteleman johtajat kuvaavat, jäsentävät ja tulkitsevat ratkaisukeskeisyyttä ja omaa johtamistaan kertomusten kautta. Narratiivinen analyysi mahdollistaa sen, etten tarkastele ratkaisukeskeistä johtamista pelkästään toimintatapojen kuvauksen kautta, vaan myös tapana ymmärtää ja jäsentää johtamistyötä. Narratiivinen lähestymistapa tekee näkyväksi sen, miten esihenkilöiden käsitykset ratkaisukeskeisyydestä tulevat kerrotuiksi ja millaisia tulkinnallisia kokonaisuuksia näistä kertomuksista muodostuu. Näin narratiivinen tutkimusote ja ratkaisukeskeisyyttä koskeva teoreettinen viitekehys tukevat toisiaan. Siinä missä ratkaisukeskeisyys korostaa kielen, vuorovaikutuksen ja yhteisen merkityksen rakentumisen roolia muutoksessa ja johtamisessa, narratiivinen analyysi tarjoaa välineen tarkastella näitä merkityksenantoprosesseja empiirisessä aineistossa.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Aineiston kerääminen

Aineistonkeruumenetelmän valinnassa on olennaista huomioida tutkittavan ilmiön luonne sekä tutkimuksen tavoitteet. Koska tämän tutkielman kohteena on se, mitä ja miten sivistystoimialan johtajat kertovat kokemuksistaan ratkaisukeskeisestä johtamisesta ja se, millaisia merkityksiä he ratkaisukeskeisyydelle johtamistyössään antavat, koin haastattelun soveltuvan parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelun avulla on mahdollista tavoittaa kokemuksellista ja tulkinnallista tietoa, jota ei voida saada esimerkiksi strukturoitujen kyselyiden avulla. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa keskeiset aihealueet eli teemat on määritelty etukäteen, mutta yksittäisten kysymysten muotoilu, järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat kertoa kokemuksistaan ja käsityksistään omista lähtökohdistaan käsin, samalla kun haastattelu pysyy tutkimuskysymysten kannalta relevanttina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88)

Aineiston saamiseksi otin yhteyttä sattumanvaraisella otannalla valittujen kuntien sivistys- / opetus- / koulutustoimen johtajiin. Poimin seitsemän eri kokoista kuntaa Itä-Suomen alueelta (Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo ja Etelä-Savo) ja kullekin kunnalle varavaihtoehdon. Objektiivisuuden takaamiseksi kuitenkin poissuljin alueen kunnista ne, joiden sivistystoimeen minulla on suora henkilökohtainen tai kiinteä ammatillinen suhde. Päädyin rajaamaan otannan Itä-Suomeen, sillä tällä rajauksella mahdollistin haastatteluiden toteuttamisen kasvokkaisissa tilanteissa. Vaikka haastattelut olisi voinut toteuttaa etäyhteyksilläkin, halusin kohdata haastateltavani kasvokkain. Koen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistavan syvemmän luottamuksen rakentumisen ja dialogisuuden toteutumisen paremmin kuin verkkovälitteinen kommunikaatio.

Haastateltavien virkanimike oli suurimmalla osalla sivistysjohtaja. Osalla haastateltavista sivistysjohtajan tehtävä kytkeytyi rehtorin tehtävään. Myös muita virkanimikkeitä oli käytössä, mutta anonymiteetin varmistamiseksi en näitä listaa tarkemmin, sillä yksittäisissä kunnissa ylimmillä toimialueen viranhaltijoilla voi olla käytössään myös virkanimike, jota käytetään vain hyvin harvoissa kunnissa.

Otin haastateltaviin yhteyttä puhelimitse joulukuussa 2025. Kerroin pro graduni aiheen ja että etsin kahdeksaa haastateltavaa. Kerroin, että haastattelut on tarkoitus toteuttaa paikan päällä ensisijaisesti viikon 11/2026 aikana tai jos ajankohta ei ole sopiva, myös muu ajankohta voidaan sopia. Tuomi & Sarajärvi (2018, 85–86) pitävät haastattelun onnistumisen kannalta sekä eettisistä syistä perusteltuna antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville etukäteen. Itse ratkaisin asian kertomalla haasteltaville ensimmäisessä yhteydenotossani pro graduni aiheen. Puhelun päätteeksi lähetin vielä sähköpostin (liite 1), jossa vahvistin sopimamme ajankohdan sekä tarkentamalla haastattelun teemoja. Molemmissa yhteydenotossani korostin luottamuksellisuutta ja nimettömyyttä.

Haastatteluja varten laadin tutkimuskysymyksiin pohjautuvan teemahaastattelurungon (liite 2), jota hyödynsin haastattelutilanteissa keskustelua ohjaavana välineenä. Rungon tarkoituksena ei ollut ohjata vastauksia ennalta määrättyyn suuntaan, vaan varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset teema-alueet tulevat käsitellyiksi.

Haastattelutilanteissa pyrin esittämään avoimia ja kokemuksia kuvailemaan kannustavia kysymyksiä, jotta esihenkilöiden kertomukset ratkaisukeskeisestä johtamisesta rakentuisivat mahdollisimman monipuolisiksi ja rikkaiksi. Tuomi & Sarajärvi (2018, 87–88) näkevät teemahaastattelun eduksi sen, että haastattelutilanne mahdollistaa tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen sen pohjalta, mitä haastateltavat vastaavat. Tämä näkyi myös omissa haastatteluissani, joissa edettiin saman kysymysrungon varassa, mutta kuitenkin kysyin haastateltavilta eri määrän ja vähän erilaisia kysymyksiä riippuen siitä, kuinka laajasti haastateltavat vastasivat ja mihin teemoihin haastattelu luontevasti eteni.

Tein viikolla 08/2026 yhden koehaastattelun kuntaorganisaatiossa, joka on minulle työn kautta tuttu. Haastateltavaan minulla ei ole henkilökohtaista sidettä.

Koehaastattelussa tavoitteenani oli ennen kaikkea testata haastattelurungon, mutta myös suunnittelemani tallennusmenetelmien toimivuutta. Koehaastattelun perusteella tiivistin haastattelurunkoa hieman. Alkuperäinen tarkoitukseni oli jättää tämä koehaastattelu analyysin ulkopuolelle, mutta koska koin sen onnistuneen hyvin, enkä itse haastattelutilanteessa tai myöhemmin tallenteeseen ja litterointiin perehtyessäni havainnut mitään sellaista, mikä olisi ollut esteenä haastattelun hyödyntämiselle analyysissä, päädyin ottamaan myös sen osaksi analysoitavaa aineistoa. Myös koehaastattelussa toiminut informantti antoi suostumuksensa haastattelun käyttöön osana varsinaista tutkielmaa.

Yksi seitsemästä sovitusta varsinaisesta haastattelusta peruuntui aiottua haastattelua edeltävällä viikolla eikä korvaavaa ajankohtaa saatu sovittua. Muut kuusi haastattelua toteutuivat viikolla 11/2026 kasvokkaisissa tapaamisissa. Ne toteutettiin haastateltavan toivomassa paikassa, kaikkien haastateltavien osalta heidän pääasiallisissa työpisteissään. Haastattelut tallennettiin sanelimelle sekä Word-ohjelman sanelutoimintoa käyttäen tekstitiedostoksi. Haastatteluaineistoa kertyi seitsemästä haastattelusta äänitallenteena yhteensä 5 h 26 min.

Haastateltavat edustavat eri sukupuolia ja ikäryhmiä, mutta en kerännyt näistä tarkentavia tietoja, koska en vertaillut haastateltavia keskenään ja myös anonymiteetin varmistamiseksi katsoin parhaaksi pitää nämä tiedot raportoinnin ulkopuolella.

3.2 Narratiivinen tutkimusote

Tässä tutkielmassa sovelletaan narratiivista tutkimusotetta ja tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia heidän kertomustensa kautta. Narratiivinen tutkimus perustuu ajatukseen siitä, että ihmiset jäsentävät ja ymmärtävät kokemuksiaan kertomusten avulla. Kertomukset paitsi kuvaavat elettyjä tapahtumia, myös rakentavat merkityksiä ja tulkintoja niistä. (Heikkinen 2015, 157–158) Näin ollen kertomukset tarjoavat näköalan siihen, miten tutkittavat ymmärtävät omaa toimintaansa, johtajuuttaan ja työympäristöään. Tutkielmani aineisto koostuu sivistystoimialan johdossa työskentelevien ihmisten kertomuksista omasta johtamisestaan.

Tutkielmani pohjautuu narratiiviseen ontologiaan. Narratiivisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ei ole kokemus sellaisenaan, vaan kokemus sellaisena kuin se kerrotaan. Kertomuksissa haastateltavat valikoivat, jäsentävät ja tulkitsevat kokemuksiaan. (Bruner 1987) Tutkielmassani johtajien kertomukset ovat tapa rakentaa ja jäsentää omaa johtamistyön todellisuutta. Kertomukset eivät ole objektiivisia kuvauksia maailmasta ja tapahtumista, vaan ne tuottavat merkityksiä ja rakentavat käsitystä siitä, mitä ratkaisukeskeinen johtaminen on ja millaisena se näyttää johtamistyön arjessa. Näin ollen tutkielmassani tarkastellaan todellisuutta sellaisena kuin se rakentuu esihenkilöiden kertomuksissa.

Tutkimuksen epistemologinen perusta on puolestaan hermeneuttinen. Tiedon ajatellaan muodostuvan tulkinnan kautta, eikä tutkimuksen tavoitteena ole saavuttaa objektiivista ja arvovapaata tietoa, vaan ymmärtää ja tulkita tutkittavien kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40). Hermeneuttisen tutkimuksen yhteydessä kuvataan ihmisten tapaa ymmärtää ja hahmottaa ympäröivää todellisuutta. Hermeneuttisen tutkimuksen lähtökohta on, että ihmisellä on aiempaa ymmärrystä, tietoa ja kokemusta, jonka päälle uusi tieto ja uudet kokemukset rakentuvat. (Laine 2015, 33–34) Tämä toteutuu myös omassa tutkielmassani. Vaikka pyrin tutkimuksessani aineistolähtöisyyteen, en pysty täysin irrottautumaan minulla entuudestaan olevasta ratkaisukeskeisyyttä koskevasta tiedosta enkä myöskään voi täysin sivuuttaa omakohtaista kokemustani koulutuksen esihenkilötehtävissä.

Hermeneuttinen ymmärrys tarjoaa minulle tutkijana viitekehyksen kokemusten muodostumisen ja merkitysten rakentumisen tarkasteluun. Yksittäinen tapahtuma ei näyttäydy eri ihmisille samanlaisena, vaan jokainen tulkitsee koettua omista lähtökohdistaan käsin. Kokemukset rakentuvat suhteessa aiempaan elämänhistoriaan ja uudet tilanteet saavat merkityksensä aikaisempien tulkintojen ja kokemusten pohjalta. Tämän prosessin myötä yksilön ymmärrys syvenee ja ajattelu voi laajentua uusille tavoille hahmottaa todellisuutta.

Hermeneuttinen lähestymistapa perustuu siis ajatukseen, että ymmärrys rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön ja ympäröivän todellisuuden välillä. Yksilölliset kokemukset ja niiden tulkinnat eivät synny irrallaan kontekstistaan, vaan ne kietoutuvat

osaksi laajempaa sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta. Näitä ulkoisia ilmiöitä voidaan puolestaan tulkita yksilön omien kokemusten, tulkintojen ja merkityksenantojen kautta. Kokemusten tutkiminen sellaisenaan on haastavaa, koska tarkastelun kohteena on ihmisen subjektiivinen kokemusmaailma ja hänen henkilökohtainen suhteensa omaan elämänsä kulkuunsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40–41; Laine 2015, 29–32) Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija ei pyri tavoittamaan kokemusta sellaisenaan, vaan analysoi sitä, miten kokemukset esitetään, jäsennetään ja merkityksellistetään kertomuksissa. Tieto rakentuu kahdella tasolla. Ensinnäkin tutkittavat tuottavat kertomuksia omista kokemuksistaan ja toiseksi tutkija tuottaa tulkinnan näistä kertomuksista. (Heikkinen 2015, 158; 163) Näin ollen tutkimus on luonteeltaan kaksinkertaisesti tulkinnallista.

Tässä tutkielmassa tarkastelen siis sivistystoimialan johtajien kertomuksia tulkintoina heidän omasta johtamistyöstään. En pyri arvioimaan kertomusten totuudellisuutta, vaan ymmärtämään, millaisia merkityksiä johtajat liittävät ratkaisukeskeiseen johtamiseen ja miten nämä merkitykset rakentuvat heidän puheessaan. Narratiivit edustavat yksittäisten haastateltavien kokemuksia laajempia merkitysrakenteita, tapaa puhua, ymmärtää ja merkityksellistää johtamistyötä. Narratiivisen tutkimusotteen vahvuus tässä tutkielmassa on sen kyky tavoittaa johtamistyön kokemuksellinen ja merkityksellinen ulottuvuus. Tutkimusote mahdollistaa sen, että esihenkilöiden ääni tulee esiin heidän omien kertomustensa kautta samalla, kun tutkielma tuottaa jäsennetyn tulkinnan näistä kertomuksista. (Tuomi 2025, 60).

Kuten kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen usein kuuluu, tämänkään tutkielman tarkoitus ei ole tuottaa haastateltujen kokemuksista yleispätevää ja yleistettävää teoriaa, vaan tavoitteenani on tuoda esille, miten sivistystoimialan johtajien kokemukset ratkaisukeskeisyydestä ja sen merkityksestä rakentuvat kertomuksissa. Pyrin tuomaan haastateltavieni ajatuksia mahdollisimman aitoina, minkä vuoksi liitän tutkimusraporttiini haastattelusitaatteja. Sitaattien hyödyntäminen on varsin yleistä kvalitatiivisten tutkimusten raportoinnissa ja ajattelen sen rikastuttavan teorian ja empirian vuorovaikutusta esiteltäessä tutkimustuloksia. Koen sitaattien myös elävöittävän tekstiä ja tekevän tekstistä näin ollen luettavampaa.

3.3 Aineiston analyysi

Narratiivinen analyysi mahdollistaa sen, että yksittäisten kokemusten lisäksi voidaan tarkastella myös laajempia merkitysrakenteita, joiden kautta johtajat kuvaavat johtamistyötään. Johtajien kertomukset eivät siis ainoastaan kuvaa irrallisia havaintoja ja tapahtumia, vaan ennen kaikkea sitä, miten he ymmärtävät omaa johtajuuttaan ja työyhteisön toimintaa. Hyödynsin aineiston analyysissä narratiivista teema-analyysiä. Narratiivinen analyysi soveltuu teemahaastattelujen analyysimenetelmäksi, kun haastatteluista on löydettävissä ”pikkukertomuksia” (Hänninen 2015, 172).

Analyysitavalle ominaiseen tapaan tarkastelen kertomusten sisältöjä ja niissä esiintyviä merkityksiä sekä etsin aineistosta toistuvia teemoja ja kertomuksellisia rakenteita. Nämä narratiivit kuvaavat esihenkilöiden tapoja jäsentää ratkaisukeskeistä johtamista.

Analyysi eteni useassa vaiheessa ja noudatin siinä Tuomen (2026, 42–45) kuvaamaa analysoinnin aloittamisen tapaa. Aluksi litteroin haastatteluaineiston äänitallenteen perusteella hyödyntäen haastatteluvaiheessa Wordin sanelutoiminnolla tehtyjä tiedostoja. Tein litteroinnin sanasta sanaan kuitenkin jättäen litteroimatta esimerkiksi äännähdykset, naurahdukset tai tauot. Litteroinnissa havaitsin äänitallenteella yksittäisiä, maksimissaan kahden-kolmen sanan kohtia, joissa haastateltavan ja haastattelijan puhe menee päällekkäin tai haastateltavan ääni on niin vaimea, ettei siitä saa selvää. Litteroinnissa nämä kohdat on merkitty (epäselvää). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 83 sivua fonttikoolla 12, rivivälillä 1,16.

Luin litteroidun aineiston kertaalleen, minkä jälkeen päädyin stilisoimaan aineiston helpottaakseni omaa lukemistani ja analyysiä. Poistin tekstistä turhaa toistoa, kuten sanoja, jotka toistuivat lauseessa kaksi kertaa peräkkäin (”että että”, ”johtajana johtajana”) sekä täytesanoja (”niinku” ja ”tota”). Jätin alkuperäisen tekstiaineiston koskemattomaksi ja tein stilisoidun version omaksi tiedostokseen, kuten Tuomi (2025, 46) ohjeistaa. Tuomi neuvoo myös tekemään erilaisia muistiinpanoja ja jo tässä vaiheessa tein ensimmäisiä huomioita kiinnostavista kerronnan kohdista ja merkitsin niitä stilisoituun aineistoon lihavoimalla ja korostamalla eri värillä tekstiä. Tässä vaiheessa merkintäni eivät olleet kovinkaan systemaattisia, vaan hyvin intuitiivisia. Poistin stilisoidusta aineistosta haastateltavia tai organisaatiota koskevat yksilöivät

tiedot. Yhdessä haastattelussa isoksi, toistuvaksi teemaksi nousi kysymys, jonka käsittely raportoinnissa vaarantaisi haastateltavan anonymiteetin. Myös tätä aihetta käsittelevät tekstikohdat poistin jo tässä vaiheessa.

Kun aineisto oli nyt minulla helpommin luettavassa muodossa, kävin sen läpi kahteen kertaan muodostaakseni aineistosta kokonaiskuvan. Lukemiseni muistutti Rosenbergin filosofista lukutapaa (Tuomi 2026, 47). Tavoitteenani oli tunnistaa, millaisista tilanteista ja kokemuksista esihenkilöt kertovat puhuessaan ratkaisukeskeisestä johtamisesta. Tein lisähuomioita aineistoon lihavoimalla ja korostamalla huomioväreillä kiinnostavia kohtia. Tässä vaiheessa laitoin itselleni myös muistiin sanoja, jotka toistuvat haastateltavien puheessa ilman minun antamaani syötettä. Kirjasin muistiin myös oivalluksia, mitä haastattelujen aikana ja nyt niitä lukiessa minulle syntyi.

Tämän jälkeen työstin stilisoitua aineistoa edelleen. Minulle oli ensin vaikeaa poistaa stilisoinnista omia kysymyksiäni. Pohdin pitkään, onko väliä niinkään sillä, mitä on kysytty? Eikö huomion tulisi olla siinä, mitä haastateltavat kertovat. Esimerkiksi kysymykseen ”millaisena koet”, vastaus ”ihan hyvänä” ei ole merkityksellinen, vaan se, mitä haastateltava sen jälkeen kertoo. Nähdäkseni narratiivisen analyysin näkökulmasta tärkeintä on huomion kohdistaminen siihen, mitä ja miten kerrotaan, eikä niinkään yksittäisiin kysymys–vastaus -pareihin. Tuomi (2025, 46–47) kuvaa vertailevan rekonstruktion metodia, jossa huomio kiinnitetään haastateltavan kertomukseen tutkimuskysymyksestä sekä eksplisiittisesti että implisiittisesti. Tämä näkyy siinä, että haastateltavat kertovat tarinoita omilla ehdoillaan. Näin ollen analyysin kannalta keskeisiä eivät ole lyhyet, yksittäiset vastaukset, vaan laajemmat kuvaukset, esimerkit ja kertomukselliset jaksot, joissa haastateltavat avaavat ajatteluaan. Kysymykset toimivat kertomisen kehyksinä, mutta analyysin varsinainen kohde on haastateltavien tuottama kertomus.

Tältä pohjalta uskaltauduin poistamaan aineistosta jo yli puolet haastattelukysymyksistä ja haastateltavien kertomukset alkoivat olla omia erillisiä, helposti luettavia kokonaisuuksiaan. Tässä vaiheessa minulla oli 45 sivua tekstiä, fonttikoko 12, riviväli 1. Jatkoin stilisoidun aineiston parissa lukemalla aineistoa edelleen ja nyt pyrin löytämään haastatteluista tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja

kuten ratkaisukeskeisen johtamisen käytännöt, vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, ratkaisukeskeisyyteen liitetyt psykologiset ilmiöt ja ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet. Huomasin, että haastatteluaineistossa oli edelleen tutkimuskysymysteni näkökulmasta tarpeetonta aineistoa, joten raakkasin stilisoidun aineiston vielä kertaalleen, nyt poistaen sieltä muun muassa loputkin haastattelukysymykset, haastateltavien koulutus- ja työhistoriaan liittyvät sisällöt, organisaatorakenteen kuvaukset, sekä osiot, joissa johtajat kertovat toiminnastaan suhteessa luottamushenkilöorganisaatioon. Vaikka yhteistyö luottamushenkilöorganisaation kanssa osa sivistysjohtajan toimenkuvaa, ei sivistysjohtaja toimi johtajan roolissa suhteessa luottamushenkilöihin. Tässä vaiheessa minulla oli 31 sivua tekstiä, fonttikoko 12, riviväli 1. Tämä jäi lopulliseksi analyysiaineistokseni.

Aineistoa lähdin tutkimaan mielessäni muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä

- Millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja johtajat liittävät ratkaisukeskeisyyteen?
- Miten esihenkilöt jäsentävät kertomuksissaan ratkaisukeskeisyyden vaikutusta omaan johtajuuteensa ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa?
- Millaisia psykologisia ilmiöitä (esim. motivaatio, luottamus, turvallisuuden tunne, toiveikkuus) esihenkilöt liittävät ratkaisukeskeisyyteen omissa kokemuksissaan?
- Millaisia haasteita tai rajoitteita ratkaisukeskeisen lähestymistavan soveltamiseen liittyy esihenkilöiden kertomusten perusteella?

Luin tekstit vielä kertaalleen ja poimin sanalistaani edellä esittämäni kysymykset mielessäni lisää kiinnostavia käsitteitä. Kirjoitin sanat paperisille tarralapuille ja lähdin rakentamaan niistä käsittekarttaa. Hain käsitteiden välisiä yhteyksiä ja yritin ryhmitellä niitä jonkinlaisiksi loogisiksi kokonaisuuksiksi. Järjestelyssä päädyin neljään teemaan, jotka kuvattu taulukossa 1. Nimesin teemat tässä vaiheessa seuraavasti: Yksilöiden johtaminen, Tiimien johtaminen, Ilmapiiri sekä Johtajan viimekäden vastuu. Osan sanoista olisi perustellusti voinut sijoittaa useampaankin teemaan.

Taulukko 1. Analyysiä varten rakennetut teemat

Yksilöiden johtaminen	Tiimien johtaminen	Ilmapiiri	Johtajan viimekäden vastuu
Sparraus	Yhdessä tekeminen	Luottamus	Vastuu
Kysyminen	Keskusteleminen	Psykologinen turvallisuus	Päätöksenteko
Kuunteleminen	Konsensus	Uskallus puhua	”Minun nimi alla”
Valmentava johtaminen	Kompromissi	Arvostaminen	Yksinäisyys
Aktiivinen toimijuus	Tiimi	Kunnioitus	Tavoitettavuus
Pystyvyys	Jaettu johtajuus	Kuulluksi tuleminen	Syntipukki
Yksilö	Luoviminen	Oikeudenmukaisuus	”Viimeinen lukko”
Vahvuudet	Erilaisten näkökulmien huomioiminen	Lupa tehdä virheitä	Uskallus tehdä päätöksiä
Kohtaaminen	Avoimuus	Lupa olla väärässä	
	Arvostus	Rauhallisuus	
Teemoihin sijoittamattomat: ohjohtaminen, kehu, sanelupolitiikka, paskasankon veivaaminen, tulevaisuuden ajattelu, ylhäältä johtaminen, kukoistaminen			

Wordin hakutoimintoa käyttäen etsin haastatteluista näitä sanoja ja konteksteja niiden ympäriltä. Erottelin kertomuspätkiä haastatteluista, kokosin ne yhteen ja lähdin jäsentämään, millaisia kertomuksellisia kokonaisuuksia näistä rakentuu. Näitä kokonaisuuksia lähdin peilaamaan suhteessa tutkimuskysymyksiini. Huomioni kertomuksissa kiinnittyi nyt siihen, millaisissa tilanteissa ratkaisukeskeisyys nousi esille, millaisia merkityksiä sille annettiin sekä miten ratkaisukeskeisyys kytkeytyy johtajien kertomuksiin omasta toiminnastaan. Tässä vaiheessa analyysi keskittyi pidempiin kertomuksellisiin jaksoihin. Näiden pohjalta aloin koota omaa tulkintaani. Tarkoituksena ei ollut luoda yleistyksiä esihenkilöistä tai vertailla heitä keskenään, vaan tunnistaa haastateltavien kertomuksista toistuvia tapoja kertoa ratkaisukeskeisyyden

roolista johtamistyössä. Tuomi (2025, 50) pitää yhtenä mahdollisena narratiivisen analyysin tuloksena erilaisia esimerkkitarinoita. Oma analyysini oli pitkälti kulkemassa useiden tarinoiden suuntaan.

Analyysin ollessa jo verrattain pitkällä ja muodostettuani jo neljä ydintarinaa, teoriataustassa silmiini pisti sana ”kukoistus” ja muistin yhden haastateltavani käyttäneen tätä sanaa haastattelussa. Kiinnitin jo haastatteluja tehdessä huomioni siihen, miten kauniisti johtajat puhuivat työntekijöistään ja tiimeistään: sitoutuneet, lojaalit, motivoituneet, sydämellään työtä tekevät, asiantuntevat työntekijät. Lähdin käymään aineistoa läpi vielä uudelleen nyt tietoisesti etsien sieltä työntekijöiden kannustamiseen, kehumiseen ja vahvuuksien tukemiseen liittyvää kerrontaa. Näiden pohjalta rakentui viides narratiivi. Kuudentena kokonaisuutena kuvaan vielä raportissani ratkaisukeskeisyyteen liittyviä haasteita.

Haastatteluista oli siis löydettävissä kuusi narratiivia, jotka kuvaavat esihenkilöiden tapaa jäsentää ratkaisukeskeistä johtamista ja sitä, millaisia merkityksiä johtajat liittävät siihen. Narratiivit eivät ole yksittäisten haastateltavien kokonaisista kertomuksia, vaan aineistosta tulkinnallisesti rakennettuja merkityskokonaisuuksia. Olen rakentanut jokaisen narratiivin useamman haastattelun kertomuksellisista jaksoista, esimerkeistä ja kuvauksista, jotka jäsensin analyysissä samansuuntaisiksi tavoiksi kuvata ratkaisukeskeistä johtamista. Sama haastateltava tarjosi aineksia useampaan narratiiviin, mutta kaikkien narratiivien aineksia ei esiinny kaikissa haastatteluissa yhtä vahvasti. Haastattelusitaatit antavat suuntaa sille, millaisia sisältöjä eri haastateltavat kuhunkin narratiiviin tarjosivat.

Nimesin narratiivit seuraavasti:

- 1) johtaja sparraajana
- 2) ratkaisukeskeisyys yhteisen ajattelun prosessina
- 3) ratkaisukeskeisyys psykologisen turvallisuuden rakentajana
- 4) ratkaisukeskeisyys johtajan vastuuna tehdä päätöksiä
- 5) johtaja kukoistuksen mahdollistajana
- 6) ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet

Nämä narratiivit, jotka esittelen luvuissa 4.1–4.6, muodostavat kuvan siitä, miten ratkaisukeskeinen lähestymistapa näyttäytyy esihenkilöiden kokemuksissa ja millaisia merkityksiä sille annetaan julkisen sektorin johtamiskontekstissa.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu eri tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Narratiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen merkityksistä tutkittavien kertomuksissa. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan muun muassa analyysin läpinäkyvyyden, aineiston ja tulkintojen välisen yhteyden sekä tutkimusprosessin johdonmukaisuuden kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164).

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkielmaprosessini mahdollisimman selkeästi aineiston keruusta analyysiin. Aineisto koostuu seitsemästä teemahaastattelusta, jotka toteutettiin saman teemarungon pohjalta. Analyysin läpinäkyvyyttä on pyritty vahvistamaan tuomalla aineistosta runsaasti suoria sitaatteja. Sitaatit mahdollistavat lukijalle tulkintojen seuraamisen ja arvioinnin.

Tutkijan rooli on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2015, 160; 163–164). Tässä tutkimuksessa olen toiminut aktiivisena tulkitsijana rakentaessani analyysin aineiston pohjalta. Onkin huomioitava, että tekemäni tulkinnat eivät ole ainoita mahdollisia, vaan toinen tutkija olisi voinut rakentaa aineistosta erilaisia, mutta yhtä lailla perusteltuja tulkintoja. Yli 15 vuoden työurani kasvatus- ja opetustehtävissä julkisella sektorilla auttoi minua tutkielman tekijänä kohdentamaan haastattelukysymyksiä oikeaan suuntaan ja pääsemään syvemmälle haastatteluaineistoon, kun perusasioiden selventämiseen ei tarvinnut keskittyä niin paljoa sen enempää haastattelutilanteissa kuin aineiston analyysissäkään. Ajattelen alan tuntemuksen tukevan aineiston tulkintaa, sillä kontekstuaaliset viittaukset, hiljainen tieto ja implisiittiset merkitykset voivat avautua minulle helpommin niiden ollessa minulle ennestään osin tuttuja. Toisaalta tuttuuteen liittyy myös riskejä. Ennakkokäsitykset ja omat kokemukset ovat voineet huomaamatta ohjata sekä

haastattelutilannetta että aineiston tulkintaa. On mahdollista, että olen pitänyt joitakin asioita ehkä itsestään selvinä enkä tämän vuoksi ole huomannut kysyä niihin liittyen tarkentavia kysymyksiä, vaikka ne olisivat voineet olla tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Tiedostin tämän riskin tutkimusprosessin alusta alkaen, ja sen vuoksi olen pyrkinyt tietoisesti refleктоimaan omia oletuksiani ja tekemään ne näkyviksi tutkimusprosessin aikana.

Etäisyys tutkittaviin organisaatioihin ja toimialaan tukee puolestaan tutkimuksen eettisyyttä ja uskottavuutta eikä minun tutkielman tekijänä tarvitse pohtia mahdollista kaksoisroolia. Koska en toimi itse kunnan sivistystoimen työntekijänä enkä näin ollen ole sidoksissa valtasuhteisiin, intresseihin tai lojaalisuusodotuksiin, joita toimialan työntekijään voisi liittyä. Tämä voi helpottaa haastateltavien avoimuutta ja vähentää riskiä siihen, että haastateltavat vastaavat ”sosiaalisesti toivottavalla” tavalla. Ajattelen myös, että etäisyys mahdollistaa tietyllä tavalla kriittisemmän tarkastelun ja auttaa säilyttämään analyyttisen otteen aineistoon. Se, että en tarkastele sivistystoimialaa sen sisältä käsin, voi kuitenkin merkitä sitä, että osa toimialaan liittyvistä käytännöistä tai merkityksistä jää väistämättä osin ulottumattomiini. Tämän haasteen huomioimiseksi käytin haastattelussa vain avoimia ja runsaasti tarkentavia kysymyksiä sekä palasin analyysivaiheessa haastatteluaineistoon useaan otteeseen.

Tutkielmani luotettavuutta lisää myös se, että aineistosta tunnistetut narratiivit eivät perustu yksittäisiin sitaatteihin, vaan useiden haastateltavien kertomuksissa toistuviin merkityksiin. Näin analyysi ei perustu yksittäisiin kommentteihin, vaan laajempiin aineistossa ilmeneviin merkitysrakenteisiin.

Tutkimuksen eettisyys on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan tutkimusetiikan periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK 2019), kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja avoimuutta tutkimuksen toteutuksessa ja raportoinnissa. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista, ja osallistujilta on pyydetty suostumus haastatteluun. Haastateltaville on kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, miten aineistoa käytetään ja säilytetään. Olen kiinnittänyt erityistä huomiota haastateltavien anonymiteettiin koko tutkimusprosessin ajan. Aineistosta on poistettu tunnistetiedot, eikä yksittäisiä henkilöitä tai

organisaatioita voida tunnistaa tutkimusraportista. Sitaatit on esitetty siten, että niistä ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavien henkilöllisyyttä.

Ajattelen, että eettinen valinta on myös se, miten tutkielman tekijänä esitän ja tulkitseen tutkittavien kertomuksia. Olen arvioinut koko ajan sitä, että en irrota haastateltavien sanomisia asiayhteydestään tai tulkitse niitä tavalla, joka vääristäisi niiden merkitystä. Olen myös pyrkinyt kunnioittamaan haastateltavien ääntä tuomalla esiin heidän näkökulmansa mahdollisimman autenttisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaiseen tapaan en kuitenkaan ole tutkittavan ilmiön ”neutraali havainnoija”, vaan aktiivinen merkitysten tulkittaja (Moilanen & Räihä 2015, 56–58). On selvää, että myös omat käsitykseni johtamisesta ja ratkaisukeskeisyydestä ovat vaikuttaneet aineiston tulkintaan. Vaikka analyysissä pyrin pidättäytymään aineistolähtöisyydessä ja perustamaan tulkintani haastateltavien kertomukseen, en ole täysin pystynyt irrottautumaan ennako-oletuksistani ja siitä ymmärryksestä, joka minulla entuudestaan ratkaisukeskeisyyteen liittyi. Tähän kiinnitin myös erityistä huomiota haastattelutilanteissa ja onnistuin nähdäkseni välttämään sen, että olisin tarjoillut haastateltaville helppoja täkyjä kysymyksissäni. Näin vältin sen, että olisin kysymyksilläni ohjannut haastateltavieni vastauksia tiettyyn suuntaan. Kahdessa haastattelussa haastateltava olisi haastattelun alkaessa tai sen aikana halunnut kuulla minun näkemysni ratkaisukeskeisyydestä, jolloin päädyin hyvin ympäripyöreään vastauksen ja ohjaamaan keskustelun takaisin haastateltavan näkemysniin.

Tutkielmani luotettavuuden kannalta keskeistä on, että tulkintani ovat perusteltuja ja sidoksissa aineistoon ja se, että tutkimusprosessi on kuvattu avoimesti ja johdonmukaisesti. Olen koko prosessin ajan tiedostanut oman ammatillisen taustani ja aiemman kokemukseni kasvatus- ja opetusosalta. Koen sen toisaalta tukevan aineiston ymmärtämistä, mutta myös vaatineen minulta erityistä reflektiivisyyttä sekä haastattelujen että analyysiprosessin aikana. Tulkinnot olen pyrkinyt tekemään aineistolähtöisesti ja tutkimuskysymyksiini nojautuen. Samalla olen pitänyt mielessä, että esittämäni tulkinnot ovat vain yksi mahdollinen tapa ymmärtää johtajien kertomuksia.

4 Ratkaisukeskeinen johtaminen esihenkilöiden kertomuksissa

Tässä luvussa tarkastelen, miten ratkaisukeskeinen lähestymistapa näyttäytyy esihenkilöiden kerronnassa heidän johtamistyönsä arjesta. Narratiivisen analyysin avulla tunnistin aineistosta kuusi keskeistä kertomuksellista kokonaisuutta, joiden kautta esihenkilöt jäsentävät ratkaisukeskeistä johtamista. Nämä narratiivit kuvaavat, millaisia merkityksiä esihenkilöt liittävät ratkaisukeskeisyyteen, millaisina käytäntöinä se ilmenee sekä millaisia vaikutuksia sillä on johtamiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen. Esittelen rakentamani narratiivit jokaisen alaluvun alussa, minkä jälkeen tarkastelen lähemmin, millaisia ratkaisukeskeisyyteen liittyviä aiheita narratiiveihin sisältyy.

4.1 Ratkaisukeskeinen johtaja sparraajana

Rehtori soittaa sivistysjohtajalle iltapäivällä. Rehtorin päivä koululla on ollut kuormittava. Henkilöstön välillä on syntynyt ristiriita, eikä rehtori ole saanut ratkaistua tilannetta toivomallaan tavalla. Useampi työntekijä on lähtenyt päivän päätteeksi kotiin mielensä pahoittaneena. Rehtori kuvaa puhelimesta tapahtumia sivistysjohtajalle ja pohtii ääneen, mitä hänen pitäisi tilanteessa tehdä. Johtaja kuuntelee rauhassa ja pyytää rehtoria kertomaan tilanteen alusta asti niin, että hänen on ulkopuolisena mahdollista ymmärtää, mistä on kyse. Sivistysjohtaja esittää keskustelun kuluessa kysymyksiä, kuten ”mitä vaihtoehtoja tilanteessa voisi olla”, ”keitä asia koskee” ja ”mitä rehtori asiasta itse ajattelee”. Sivistysjohtajan kysymyksiin vastatessaan rehtori alkaa itse jäsentää tilannetta uudelleen.

Vähitellen keskustelun sävy muuttuu. Vaikka johtaja ei tarjoa valmista ratkaisua, hänen esittämänsä kysymykset auttavat rehtoria hahmottamaan, mikä tilanteessa on olennaista ja millainen toimintatapa voisi viedä asiaa eteenpäin. Lopuksi rehtori toteaa ääneen, mitä aikoo tehdä seuraavaksi. Johtaja vahvistaa rehtorin ajatusta ja toteaa rehtorin ajatuksen olevan organisaation toimintatavan mukainen. Puhelun jälkeen rehtori kokee tilanteen selkeytyneen ja oman tunnekuormansa laantuneen, kun sai jakaa mieltä painavan asian johtajan kanssa.

Ensimmäinen aineistosta pohjalta muodostamani narratiivi kuvaa johtajaa sparraajana ja ratkaisujen mahdollistajana. Johtajan tehtävänä ei ole tarjota valmiita ratkaisuja työntekijöille, vaan tukea heitä löytämään ratkaisut itse. Johtajan tehtävä on fasilitoida keskusteluja sekä tukea työntekijän ajattelua. Sparraaminen näyttäytyy erityisesti yksilöiden kanssa tehtävänä työnä. Tämä narratiivi kytkeytyy vahvasti positiivisen psykologian perustalle rakennettuun johtamiskäsitykseen, jossa johtajan tehtävänä ei ole ratkaista ongelmia muiden puolesta, vaan luoda edellytyksiä sille, että ihmiset ja yhteisöt voivat löytää toimivia ratkaisuja itse (esim. Tammeaid 2023).

...se yksilöitten kanssa tehtävä yhteistyö ja heidän tarpeista lähtevä, että missä he tarvii tukea, ajatteluapua, sparrausta. (I1)

Työntekijät ottavat johtajaan yhteyttä tilanteissa, joissa he kohtaavat esimerkiksi haastavia asiakas- tai henkilöstötilanteita. Toive esihenkilön kanssa yhteisestä sparrailusta on tyypillistä erityisesti asiantuntija-asemassa toimiville työntekijöille (Mälkki 2025, 152). Tällöin johtaja toimii ensisijaisesti työntekijän kuuntelijana ja keskustelukumppanina, joka auttaa työntekijää jäsentämään tilannetta ja löytämään itse ratkaisun. Ratkaisu voi olla työntekijällä jo valmiina, mutta keskustelu johtajan kanssa auttaa vahvistamaan työntekijän omaa päätöksentekoa.

Monesti se mulle kuvautuu niin, että että se ratkaisu on jo olemassa ja ei minun sitä tarvitse tehdä, vaan vaan tukea siinä päätöksentekoprosessissa. (I1)

Ratkaisukeskeisyys näissä keskusteluissa näyttäytyy ennen kaikkea oikeanlaisten kysymysten esittämisenä. Kun johtaja pyytää työntekijää kuvailemaan tilannetta, työntekijä joutuu yksinkertaistamaan tilannetta tai kiteyttämään sen. Näin hän tulee tunnistaneeksi, ongelmansa ydinkysymykset ja vieneeksi ajatteluansa nyansseista kohti isompaa kuvaa.

Kun pyytää kertomaan sen asian niin, että minä ulkopuolisena ymmärrän, niin ihminen joutuu yksinkertaistamaan sitä. ... se joutuukin kiteyttämään ja niinku luomaan minulle sen ison kuvan, niin se ... luo myös itsellensä sen kuvan siitä. (I1)

Ratkaisukeskeinen sparraaminen liittyy myös siihen, että johtaja pyrkii ehkäisemään työntekijöiden liiallista riippuvuutta itsestään päätöksenteossa. Vahvana ajatuksena on se, että ratkaisut ongelmiin etsittäisiin ensisijaisesti siellä, niiden toimijoiden

keskuudessa, missä ongelmat ovat syntyneetkin. Työntekijät voivat helposti alkaa hakea johtajalta vastauksia myös hyvin pieniin kysymyksiin, jopa kynän värin valintaan opetustilanteessa. Ratkaisukeskeinen, sparraava johtaja pyrkii tietoisesti välttämään sellaista johtamistapaa, jossa toimii jatkuvana ratkaisujen antajana.

Tavallaan niinku tietyt asiat pitäisi yrittää vaikka siellä koulussa ratkaista. Totta kai niinku hyvä olla tietoinen niistä mistä keskustellaan ja puhutaan, mutta... Kun he ovat siellä samassa työpaikassa, niin sitten heidän pitäisi yrittää tietysti löytää siihen se ratkaisu, siihen asiaan. (I2)

Alaiset hyvin helposti menee siihen, että he hakevat ratkaisuja esihenkilöiltä semmoisiin asioihin, joihin ei missään nimessä esihenkilön ratkaisua tarvita. ... Minä en halua olla tällainen ratkaisuautomaatti. (I5)

Sparraajan rooli liittyy myös työntekijöiden ammatillisen autonomian vahvistamiseen. Työyhteisöt ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa työntekijöillä on usein sama koulutustausta kuin johtajalla, ja he ovat oman työnsä vahvoja asiantuntijoita, mikä on positiivisen johtamisen peruskivi (esim. Stenvall & Virtanen 2021; Ojanen 2023; Tammeaid 2023). Johtajan tehtävä on pikemminkin tukea työntekijöiden ajattelua ja ammatillista kasvua kuin tarjota valmiita ratkaisuja. Johtaja pyrkii tietoisesti ohjaamaan keskustelua siten, että työntekijä löytää ratkaisun itse.

Kun niiltä kysyy sopivia apukysymyksiä, niin ne lopulta itse vastaa siihen omaan kysymykseensä. (I6)

Kysymisen merkitys tunnustetaan, vaikka johtajat eivät yksityiskohtaisesti kerrokaan, millaisia kysymyksiä he tarkalleen ottaen käyttävät. Jää avoimeksi, hyödyntävätkö johtajat nimenomaan ratkaisukeskeisyydelle tyypillisiä avoimia kysymyksiä, kuten ihmekysymyksiä tai asteikko- ja poikkeuskysymyksiä (De Jong & Berg 2022; Bannink & Jackson 2011). Myöskään ratkaisukeskeisyydelle tyypillinen pienimmän mahdollisen muutoksen idea (Cauffmann 2021; Grant ym. 2009; Ellinger ym. 2009) ei tule johtajien kertomuksissa esille, vaikkakin toimintaan suuntautuminen sparrauksessa on vahvasti läsnä.

Sparraaminen ei tarkoita johtajille pelkästään ratkaisujen löytämistä. Joissakin tilanteissa työntekijä ei välttämättä etsi ratkaisua, vaan tarvitsee mahdollisuuden tulla kuulluksi ja purkaa tilannettaan. Tämä kuvaa sparraajan roolin toista puolta: esihenkilö toimii myös kuuntelijana ja emotionaalisen tuen tarjoajana.

Kun hän totesi mulle että riittää, että hän haluaa vain sympatiaa ja empatiaa, kun hän tulee sen ongelman kanssa, niin sitten jatkossa: ”*voi kyllä se on niin hirveätä*”. (I5)

Että jos hänellä (rehtorilla) vaikka on semmoinen olo, että joku alainen on tosi rasittava tai on siis tämmöistä ristiriitaa, niin eihän hän voi siellä ruveta niille kollegoille sanomaan, että no ”oli kyllä kamala palaveri tuon kanssa, taas se valitti siitä ja siitä”. Niin joku saattaa ihan semmoisestakin soittaa ja sitten kun siinä jutellaan, niin se tavallaan huoventaa, kun saa purkaa mieltään siitä. (I6)

Kolmanneksi sparraajan rooliin liittyy myös johtajan oman asiantuntemuksen hyödyntäminen. Kun johtaja jakaa kokemuksiaan vastaavista tilanteista, voi se auttaa työntekijää jäsentämään ongelmaa ja löytämään sitä kautta siihen ratkaisun. Johtaja voi tällaisessa tilanteessa tuoda keskusteluun näkökulmia, jotka perustuvat esimerkiksi aiempiin kokemuksiin samankaltaisista tilanteista, tietoon siitä, miten vastaavia tilanteita on ratkaistu muissa organisaatioissa tai yksiköissä, sekä hallinnolliseen tai juridiseen asiantuntemukseen. Sparraaminen voi sisältää myös suoraa tiedon jakamista ja ratkaisuvaihtoehtojen konkretisoimista.

Toki sitten se, että oon nyt suhteellisen kauan näitä hommia tehnyt ja vaikka koulupuolella oon nyt ollut vielä kauemmin, niin niin onhan sitä nyt jotain näkemystä ja kokemusta ja tavallaan ennakkotapauksiakin kertynyt reppuun. Että osaa sitten sanoa, että aikaisemmin on tehty tällä tavalla tai sitten on kuullut, että naapurikunnissa on toimittu tällä tavalla. Että vähän sitä omaakin asiantuntemusta sitten pystyy sinne tuomaan. (I2)

Johtajien asiantuntijuus liittyy usein esimerkiksi hallintosääntöjen, lainsäädännön tai organisaation käytäntöjen tuntemiseen. Esihenkilö voi auttaa työntekijää varmistamaan, miten tilanteessa tulee toimia hallinnollisesti tai juridisesti oikein. Tämän tyyppistä epätyypillistä, sääntöihin ja toimintatapoihin nojaavaa, positiivisen johtamisen tapaa kuvaa myös Salmi (2024). Johtaja voi asiantuntemuksellaan helpottaa alaistensa työkuormaa ja vapauttaa heidän resurssiaan muuhun työhön.

Ne saattaa olla tämmöisiä kysymyksiä, joihin on olemassa vastaus. Että minä vaikkapa jonkun hallintosäännön tai jonkun muistan paremmin kuin he. (I6)

Tiedän, että siellä koulujen ja päiväkotien arjessa niin on niin paljon... Niiden ihmisten pitäisi tänä päivänä saada keskittyä nimenomaan niiden lasten ja nuorten kohtaamiseen ja siihen työhön, mitä siellä arjessa tekevät. (I3)

Asiantuntijuuteen perustuva sparraaminen voi helpottaa työntekijän päätöksentekoa erityisesti tilanteissa, joissa ratkaisuun liittyy hallinnollisia tai juridisia reunaehtoja.

Samalla esihenkilö toimii työntekijän tukena tilanteissa, joissa työntekijä kaipaa varmistusta omalle ratkaisulleen. Ratkaisukeskeinenkään johtaja ei siis voi vain kuunnella ja esittää kysymyksiä, vaan toisinaan myös johtajan oman asiantuntijuuden hyödyntämiselle on tarve. Tämä näkökulma ei tule juurikaan esille ratkaisukeskeistä johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa, mutta on selkeästi läsnä sivistysjohtajien työssä.

4.2 Ratkaisukeskeisyys yhteisen ajattelun prosessina

Opetushallitukselta on tullut määräys, joka edellyttää toimintatapojen muutosta kunnan kaikissa kouluissa. Kukin rehtori on tulkinnut määräystä omalla tavallaan ja rehtorien ja sivistysjohtajan välisessä sähköpostiviestittelyssä käy ilmi, että rehtorit ovat jo ohjeistaneet opettajia omien tulkintojensa perusteella ja kussakin koulussa on jo alettu toimia rehtorin antamien ohjeiden mukaisesti. Kun nämä erilaiset toimintatavat tulevat esiin, syntyy erimielisyyttä siitä, kenen tulkinta Opetushallituksen ohjeesta on oikea. Sivistysjohtaja kutsuu koolle kaikki rehtorit ja kokouksessa jokainen saa tuoda esiin oman näkökulmansa. Keskustelu etenee vaiheittain. Ensin jokainen saa tuoda esille oman käsityksensä asiasta, sitten keskustelua käydään pienemmissä ryhmissä tarkastellen eri vaihtoehtoja ja lopuksi pyritään löytämään yhteinen suunta.

Esihenkilö ei tuo keskusteluun valmista ratkaisua, vaan ohjaa vuoropuhelua kysymyksillä ja yhteenvedoilla. Keskustelun aikana myös esihenkilö tarkistaa omia näkemyksiään ja muokkaa niitä kuulemiensa näkökulmien perusteella. Lopulta ryhmä päättyy ratkaisuun, joka ei täysin vastaa kenenkään alkuperäistä kantaa, mutta jonka kaikki voivat hyväksyä. Ratkaisu ei muotoutuu yhteisen ajattelun prosessissa, jossa eri näkökulmat yhdistyvät uudeksi kokonaisuudeksi. Jokainen kokee tulleen kuulluksi ja saaneensa vaikuttaa lopputulokseen. Näin yhteiseen päätökseen on helppo sitoutua.

Toinen muodostamani narratiivi kuvaa ratkaisukeskeisyyttä yhteisen ajattelun prosessina. Työyhteisössä käydään jatkuvaa vuoropuhelua esimerkiksi johtoryhmissä, työryhmissä ja erilaisissa kokouksissa. Näissä tilanteissa työntekijät tuovat esiin näkemyksiään ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja tarkastellaan yhdessä. Monimutkaisia tilanteita ei ratkaista yksin, vaan päätökset syntyvät keskustelujen ja yhteisen pohdinnan kautta. Johtaminen rakentuu kollektiivisten prosessien varaan, jossa

ratkaisuja rakennetaan yhdessä keskustellen, eri näkökulmia yhteen sovittaen. Tämä kytkeytyy Tammeaidin (2023) kuvaamaan coaching-psykologian ajatukseen siitä, että parhaat ratkaisut syntyvät vuorovaikutuksessa, eivätkä valmiina, ylhäältä annettuina ohjeina.

Ratkaisukeskeisyys liittyy vahvasti organisaation kollektiiviseen asiantuntijuuteen. Sivistystoimiala kuvautuu asiantuntijaorganisaationa, jossa jokaisella työntekijällä on oma erityisosaamisensa. Ratkaisut syntyvät näiden näkökulmien yhdistämisestä. Ratkaisukeskeisyys näyttäytyy siis ennen kaikkea dialogisena prosessina, jossa tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys tilanteesta ja mahdollisista ratkaisuista. Muutos ei synny hierarkkisen määräämisen tuloksena, vaan keskustelemalla. Johtajan tehtävä on tarjota tilaa dialogille, erilaisille näkemyksille ja tulevaisuuskuville. (Bushe & Marshak 2015; Tammeaid 2023, 68)

Pyrin siihen, että keskustellaan, kuunnellaan kaikkennäköisiä erilaisia mielipiteitä, puhutaan siitä, että mitkä niissä on ne hyvät ja huonot puolet. Ja tavallaan että mun pyrkimys on siihen, että sen keskustelun kuluessa syntyisi niinku jonkunlainen, jonkunlainen konsensus sen porukan kesken. Että he itse niinku päätyisivät johonkin ratkaisuun. Ja sitten voitaisiin lopuksi sovi sopia että että hei, että tota, että minä nyt tulkitsen tämän keskustelun perusteella, että me on ajateltu, että tehtäisiin tämä asia näin ja näin. (16)

Johtamistyön arki on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa asioita käsitellään yhdessä erilaisissa kokoonpanoissa, kuten johtoryhmissä, työyhteisöissä ja epämuodollisissa keskusteluissa. Ratkaisukeskeisyys näyttäytyy tällöin ennen kaikkea keskustelun mahdollistamisena ja yhteisen ajattelun fasilitointina. Yhteinen ajattelu rakentuu tilanteissa, joissa esihenkilö kokoaa eri toimijoita saman asian äärelle ja ohjaa keskustelua siten, että erilaiset näkökulmat tulevat esiin. Tällainen prosessi ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan aktiivista merkitysten rakentamista yhdessä. Konsensuksen tavoittelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki olisivat täysin samaa mieltä, vaan pikemminkin sitä, että eri näkökulmat tulevat kuulluiksi ja niistä muodostuu yhteisesti hyväksyttävä ratkaisu. Tämä voi tarkoittaa myös kompromissien tekemistä. Päätöksentekoa edeltävä dialogi helpottaa myös muutosvastarinnan hallintaa (Kovalainen 2020, 100).

Se viisaus ei asu yhdessä päässä. Se löytyy sieltä yhteistyötä tekemällä ja et kun me yhdessä etitään sitä ratkasua asiaan, niin silloin se on sellainen jonka, se joka

sitten sen ratkasun kanssa toimii, niin pystyy elämään sen kanssa ja seisomaan sen takana. Että sen takia niinku verrattuna siihen, että sanellen antaisi vastauksen, niin silloin et se miten se siitä jatkaa... niin jää monesti epä määräiseksi. Mutta että kun tietää, että se on keskustellen tullut, löytynyt yhteisymmärrys, yhteinen näkemys asiaan pääsääntöisesti. (I1)

Sivistystoimiala on vahva asiantuntijayhteisö, jossa työntekijöillä on vahva ammatillinen osaaminen ja kyky osallistua päätöksentekoon. Luottamus työntekijöiden osaamiseen ja aitojen osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen edistävät yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista. Tämä paitsi parantaa työilmapiiriä, myös tehostaa organisaation toimintaa (esim. Stenvall & Virtanen 2021; Ojanen 2023; Tammeaid 2023). Ratkaisujen rakentaminen yhdessä on paitsi tarkoituksenmukaista myös välttämätöntä.

...heillä on jo semmoinen aika vahva itsetunto ja semmoinen omanarvontunto. Niin sitten jos heitä lähtisi johtamaan sillä tavalla sanelemalla, niin kyllä siinä varmaan tapahtuisi hirveästi semmoista kyseenalaistamista. Että en minä usko, että se semmoiselle porukalle niinku toimisi millään tavalla. (I6)

Johtajan rooli on mahdollistaa osallistuminen ja varmistaa, että kaikki pääsevät mukaan keskusteluun. Tämä korostuu erityisesti suuremmissa ryhmissä, joissa kaikki eivät välttämättä tuo näkemyksiään esiin ilman erillistä fasilitointia. Johtajan on kyettävä sensitiivisesti huomioimaan erilaiset näkökulmat sekä aktiivisesti kannustamaan työntekijöitä kokeilemaan työotteeseen ja oppimiseen. (Tammeaid ym. 2022; Godat 2013)

...semmoista systeemiä, että niinku tavallaan, että on joku asia, että jaetaan pienempiin porukoihin, missä niinku keskustelevat. Ja sitten niinku ne porukat tuovat niitä juttuja eteenpäin, jolloinka niinku kaikki varmasti pääsee osallistumaan siihen. (I6)

Yhteinen ajattelu ei kuitenkaan aina etene suoraviivaisesti. Toisinaan työyhteisössä näkemykset eroavat toisistaan suurestikin ja yhteisen ratkaisun löytäminen vaatii neuvottelua ja luovimista erilaisten vaihtoehtojen välillä. Tällaisissa tilanteissa ratkaisukeskeisyys on ennen kaikkea kykyä viedä keskustelua eteenpäin ja löytää suunta, vaikka täydellistä yksimielisyyttä ei saavutettaisi. Yhteinen ajattelu liittyy myös vahvasti työyhteisön sitoutumiseen. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan ratkaisujen muodostamiseen, he sitoutuvat niihin vahvemmin. Sitoutuminen ja kestävä muutos edellyttää ajattelun muutosta koko yhteisössä, mikä tapahtuu vain dialogisen neuvottelun ja dialogisen päätöksenteon kautta (Kovalainen 2020, 100).

Ja sitten siinä se varmaan antaa sen tunteen, että saa vaikuttaa itse omaan työhönsä. Vaikka se lopputulos saattaisi olla ihan sama, niin se että kun on saanut oman mielipiteensä kertoa ja sanoa, että ”no minäkin olen tämän kannalla”, niin ehkä siihen on helpompi sitoutua ja sitten oikeasti siitä tulee semmoinen olo, että saan vaikuttaa asioihin. Ja yleensä se, kun itse saa vaikuttaa, niin se lisää sitä työhyvinvointia. (I6)

Tämä tuo esiin ratkaisukeskeisen johtamisen keskeisen ulottuvuuden, sen että osallistuminen ei ole pelkästään päätöksenteon väline, vaan myös keino vahvistaa työntekijöiden kokemusta vaikutusmahdollisuuksista ja merkityksellisyydestä. Muutoksen ymmärretään tapahtuvan varmimmin silloin, kun ihmiset kokevat kykenevänsä vaikuttamaan omaan tilanteeseensa. (esim. Cauffman 2021; Boniwell ym., 2009) Tämä edellyttää johtajalta valmiutta tarkastella omia näkemyksiään kriittisesti ja muokata niitä yhteisen keskustelun aikana. Yhteinen ajattelu ei siis koske ainoastaan työntekijöitä, vaan myös johtajaa itseään. Ratkaisukeskeisesti toimiva johtaja ei edusta muuttumatonta kantaa, vaan myös johtaja on aktiivinen osallistuja, joka on valmis haastamaan omaa ajatteluaan ja ottamaan vastaan muiden näkökulmia. Johtaminen rakentuu dialogille, jossa myös johtajan ymmärrys tilanteesta voi syventyä ja muuttua. Tämä vahvistaa käsitystä johtamisesta yhteisenä ajatteluna, ei pelkästään muiden ohjaamisena, vaan myös oman ajattelun jatkuvana kehittämisenä.

...me saadaan erilaisia näkökulmia. Että monestihan voi olla, että itse menee sinne tietyn näkemyksen kanssa, mutta sitten toiset valottaa, että hei, meillä on tällainen ja tällainen juttu tässä. Että saa sitä muiden asiantuntijoiden tai osaajien tietoa. (I3)

Sekin on sitä, että osaa niinku niitä omia ajatuksia sitten haastaa. Ja tota aina pitäisi olla oikeus, oikeus sitten myös perustellusti vaihtaa sitä mielipidettä. (I2)

4.3 Ratkaisukeskeisyys psykologisen turvallisuuden rakentajana

Eräs työntekijä ottaa yhteyttä johtajaan huomattuaan tehneensä virheen koulunsa oppilasta koskevassa päätöksessä. Keskustelun alussa työntekijä purkaa asiaa selvästi hätäntyneenä, jopa itkuisena. Johtaja ei keskeytä, vaan antaa aikaa työntekijän kertomiselle ja kuuntelee rauhallisesti.

Keskustelun edetessä johtaja osoittaa ymmärrystä tilanteeseen eikä lähde syyllistämään tai kaivelemaan tarkemmin tilanteeseen johtaneita tekijöitä. Sen sijaan

hän auttaa työntekijää pohtimaan, miten sitä voisi viedä eteenpäin. Tällä tavoin johtaja viestii, että tällaisista asioista on lupa puhua avoimesti.

Työntekijä rauhoittuu kokiessaan tullessaan kuulluksi ja arvostetuksi epäonnistumisen hetkelläkin. Nyt hänen on helpompi tarkastella tilannetta rakentavasti. Keskustelun lopputuloksena on toimintasuunnitelma, mutta myös kokemus siitä, että työyhteisössä on lupa tehdä virheitä ilman pelkoa.

Kolmas aineiston perusteella rakentamani kuvaa ratkaisukeskeistä johtamista psykologisen turvallisuuden rakentamisen näkökulmasta. Aiemmissa luvuissa ratkaisukeskeisyyttä jäsennettiin ensisijaisesti ongelmien ratkaisun näkökulmasta, mutta se on mahdollista nähdä laajemminkin työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutusta muovaavana johtamisen tapana. Ratkaisukeskeinen johtaminen luo edellytyksiä avoimelle keskustelulle, luottamukselle ja työntekijöiden kokemukselle siitä, että he voivat tuoda esiin ajatuksiaan turvallisesti. Työntekijöiden täytyy voida luottaa siihen, että heidän näkemyksensä otetaan vakavasti ja että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Esihenkilön arvostava ja oikeudenmukainen toiminta on työntekijäkokemuksen kannalta ratkaisevaa. Kielteinen työntekijäkokemus voi syntyä jo siitä, että esihenkilö mitätöi työntekijää tai asettaa itsensä ihmisenä muiden yläpuolelle. Tällöin työntekijän ammatillinen itsetunto, toimijuus ja itseohjautuvuus heikkenevät. Vastaavasti myönteinen kokemus vahvistuu, kun esihenkilö näkee työntekijän kokonaisena ihmisenä, huomioi elämäntilanteen ja tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Mälkki 2024) Luottamus liittyy myös siihen, että esihenkilö on tavoitettavissa ja valmis kuuntelemaan.

Itse ainakin koen, että varmaan alaiseni luottavat minuun. Ei ne pelkää tulla jutteleen tai soittaa tai kysyä. (I3)

Kuulluksi tulemisen kokemus on yksi keskeinen psykologisen turvallisuuden elementti. Työntekijät ottavat yhteyttä johtajaan paitsi ratkaisujen löytämiseksi, myös siksi, että he tarvitsevat mahdollisuuden käsitellä omia kokemuksiaan. Tällöin johtajan tehtävänä on ennen kaikkea kuunnella ja osoittaa arvostusta työntekijän näkemyksiä kohtaan. Ratkaisukeskeinen johtaminen rakentaa työyhteisöön ilmapiiriä, jossa keskustelu on avointa ja erilaiset näkökulmat ovat sallittuja. Työyhteisössä tulisi vallita ilmapiiri, jossa työntekijät voivat tuoda esiin sekä onnistumisia että haasteita ilman pelkoa

negatiivisista seurauksista. (Mälkki 2025, 78–79) Tämä edellyttää kunnioittavaa ja arvostavaa vuorovaikutusta, vaikka asioista ei olisi yhteistä näkemystä.

Psykologisen turvallisuuden käsite on mulle itselle tärkeä ja se, että meillä olisi työyhteisössä turvallisuuden tunne ja uskalletaisiin kokeilla erilaisia asioita. (I5)

Niinku mikä tahansa asia, että sitä ei lähtisi tyrmäämään siinä alussa. Vaikka tietäisi heti itse, tai että vitsi, tähän me ei voida mennä, mutta että ainakin seuraavalla kerralla ihmisillä jäänyt semmoinen kuva, että se prosessi on ollut kuitenkin sellainen, että uskaltaa kokeilla toisenkin kerran. (I1)

Turvalliseen ilmapiiriin liittyy olennaisesti myös lupa tehdä virheitä ja olla väärässä. Virheille ja väärässä olemisellekin on tilaa, kun huomio suunnataan eteenpäin sen sijaan, että jäätäisiin etsimään lisiä tai ruotimaan tehtyjä virheitä. Virheitä ei nosteta ”tikunnokkaan”, vaan ne nähdään oppimisen mahdollisuuksina eikä epäonnistumisina, joita tulisi välttää. Tämä on myös ratkaisukeskeisyyden yksi peruseriaatteista. Mennyttä on turha murehtia, koska se itsessään ei vie asioita eteenpäin, vaan vie vain aikaa ja resursseja. Ongelman, virheen tai väärässä olemisen toteamisen jälkeen huomio suunnataan nopeasti tulevaisuuteen ja mahdollisiin ratkaisuihin. (Tammeaid 2023, 28-29; 66-67; 136-137) Tämä paitsi vie asioita eteenpäin, myös rakentaa turvallista ilmapiiriä.

Jos henkilö sanoi mulle, että kävi tällainen moka - jos ei siinä niinku kaatunut valtamerilaivoja tai mitään tuota pitkiä rikostuomioita oo tulossa - niin että okei, mitäs tehdään? Että etitään yhdessä, miten päästään eteenpäin. ... Joku sanoisi hienosti, että semmoista psykologista turvallisuutta, mutta sitä, että ihmisellä on hyvä olla. Silloin kun me ollaan koolla, niin kaikki tietää, että mä voin sanoa mielipiteeni, mä saan olla eri mieltä, mä saan olla väärässä. (I4)

Autoritaarinen johtamiskulttuuri ja johtajan puolustautuva asenne on omiaan ruokkimaan ilmapiiriä, jossa vältellään mahdollista nolostumista tai epäpäteväksi paljastumista (Mälkki 2025, 79). Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheiden tekeminen ja epäonnistuminen on sallittua myös johtajalle itselleen. Kun johtajakaan ei ole kaikkietävä ja antaa itselleen luvan olla väärässä ja mokata, se vahvistaa ilmapiiriä, jossa virheiden tekeminen on sallittua.

He tietää, jos minäkin tekisin vaikka jotain väärin tai heillä on oikeus siihenkin puuttua. Että en minä siitä loukkaannu. Jos oon vaikka jonkun mokaan tehnyt jossakin päätöksessä, jossakin viranhaltijajutussa. (I7)

Tällainen ajattelu vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että he voivat toimia aktiivisesti ja kokeilla uusia ratkaisuja ilman pelkoa epäonnistumisen seurauksista. Samalla se tukee työyhteisön kehittämistä ja jatkuvaa oppimista.

Psykologinen turvallisuus rakentuu myös oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja heidän tilanteensa tulee huomioida yksilöllisesti. Tämä liittyy siihen, että erilaiset työntekijät tarvitsevat erilaista tukea ja johtamista. Oikeudenmukaisuus ei siis tarkoita samanlaista kohtelua kaikille, vaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista. (Mälkki 2025, 209; 240) Johtaja pyrkii ymmärtämään työntekijöiden tilanteita ja mukauttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. Yhdenvertaisuuden ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen luo johtamiseen myös jännitettä, jota kuvaan tarkemmin luvussa 4.6.

Ratkaisukeskeinen johtaminen näyttäytyy myös johtajan rauhallisuutena ja tilanteiden rauhoittamisena. Erityisesti haastavissa tilanteissa esihenkilön tehtävänä on luoda tilaa harkinnalle ja estää tilanteiden kärjistyminen. Rauhallinen lähestymistapa auttaa työntekijöitä jäsentämään tilannetta ja löytämään ratkaisuja ilman kiireen tai paineen tunnetta. Kiireettömyys ja rauhallisuus luovat tilaa luovuudelle ja asioiden tarkastelemiselle eri näkökulmasta.

Yrittää itse sillä omalla rauhallisella tavallaan rauhoittaa, että meillä ei ole nyt kiire mihinkään. (17)

Ehkä meillä työelämässä vähän liikaa on sellaista kriisiajatteluakin tai hätäilyä. Tai sitten sellaista puristetaan niinku mailaa vähän vähän niinku liian tiukasti näin niinku jääkiekkotermeillä. Että nyt on pakko ja nyt on pakko tehdä tälleen. Pakko tehdä tälleen, että ei se, ei se vaan niinku silleen silleenkään toimi. Että silloin ei tule niitä uusia ajatuksia eikä pystytä miettimään niitä niitä muita mahdollisia ratkaisuja. (12)

Tämä korostaa esihenkilön roolia ilmapiirin säätelijänä. Vaikka rauhallisuus on johtajan persoonaan liittyvä ominaisuus, on se myös tietoinen johtamisen keino, jolla tuetaan työyhteisön toimivuutta. Mälkin (2025, 233) mukaan kiireen, hätäilyn ja kaaoksen tuntu on toisinaan organisaation itsensä aiheuttamaa. Turha byrokratia ja dialogin puute voivat näkyä esimerkiksi tiedonkulun ongelmina, epäselvinä vastuina ja luottamuksen puutteena. On selvää, että tällainen ilmapiiri muokkaavat työntekijäkokemusta kielteiseksi.

4.4 Kukoistuksen mahdollistaja

Kehityskeskustelussa johtaja ja työntekijä pysähtyvät pohtimaan työntekijän osaamista ja työssä jaksamista. Keskustelu keskittyy erityisesti siihen, missä työntekijä on vahva ja millaisissa tehtävissä hän kokee onnistuvansa.

Johtaja nostaa esiin havaintojaan työntekijän vahvuuksista ja pohtii yhdessä hänen kanssaan, miten työntekijän osaamista ja kiinnostuksen kohteita voitaisiin hyödyntää paremmin arjen työssä. Työntekijä tuo esille omia toiveitaan siitä, mihin suuntaan työtä voisi muokata. He pohtivat yhdessä, millaista koulutusta tai muuta tukea työntekijä tarvitsisi vahvistaakseen osaamistaan edelleen.

Kehityskeskustelu tukee työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan ja työnsä merkityksellisyydestä. Työntekijälle syntyy kokemus siitä, että hänen vahvuutensa on huomattu ja että niitä halutaan hyödyntää. Tämä lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön.

Neljäs muodostamani narratiivi kuvaa johtajaa kukoistuksen mahdollistajana.

Ratkaisukeskeinen johtaminen on työntekijöiden potentiaalinn tunnistamista, vahvistamista ja kehittämistä. Työntekijöiden vahvuuksien, osaamisen ja motivaation tukemisella luodaan edellytykset sekä yksilölliselle että työyhteisön kukoistukselle. Ratkaisukeskeinen johtaminen suuntaa huomion siihen, mikä toimii hyvin ja missä työntekijä on vahva. Työntekijöiden vahvuudet tunnistetaan ja niitä hyödynnetään tietoisesti. Tämä toimintatapa on positiivisen johtamisen yksi keskeisistä elementeistä. (Tammeaid 2023, 30) Johtajan tehtävänä on nähdä työntekijöiden osaaminen ja rakentaa työnjakoa siten, että jokainen pääsee toimimaan omien vahvuuksiensa alueella.

Mun täytyy löytää niinku meidän väestä, että he saisivat tehdä sellaisia asioita, missä he niin kun, mitkä ovat heidän sitä... Että rehtori tietysti esimerkiksi vastaa hyvin paljon siitä koulujohtamisesta, mutta meillä on sitten esimerkiksi rehtoreille erityistehtäviä. --- Haetaan tällaisia vähän painopisteitä, että jokainen saisi myöskin sitten tehdä sitä missä niinku on hyvä tai kokee vielä olevansa niinku erityisen hyvä. (14)

Yksilön tai tiimin vahvuudet nähdään avaimina myös ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Kaikissa organisaatioissa ja jokaisella yksilöllä on olemassa taitoja, voimavaroja ja vahvuuksia, joita hyödyntämällä haluttu tavoite on mahdollista

saavuttaa. Nämä vahvuudet ja aiemmat onnistumiset on tehtävä näkyväksi, jotta niitä voidaan tietoisesti hyödyntää toivotun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Bannik & Jackson 2011; De Jong & Berg 2022)

Se minun johtaminen ei ole sitä paskasankon tuota veivaamista. Että tota pyritään niinku löytämään niitä asioita, jotka tuota meillä toimii ja tota niitä vahvistamalla sitten niinku toivon mukaan ne haasteet ja ongelmatkin niinku sitten pienenee. (15)

Vahvuuslähtöinen ajattelu liittyy myös työntekijöiden ammattitaidon arvostamiseen ja siihen, että johtajat luottavat alaistensa osaamiseen. Työntekijöitä pidetään osaavina ammattilaisina, joilla on kyky toimia itsenäisesti. Työskentelyä ei ole tarkoituksenmukaista ohjata yksityiskohtaisesti ja johtajan roolina on enemmän mahdollistaa kuin kontrolloida. (Salmi 2024, 92, Mälkki 2025, 134; 158-159)

Meillä on tällä hetkellä aivan äärimmäisen hyvä, tää minun alaisporukka. Mä oikeasti niinku luotan näihin. Siellä on aivan älyttömän hyvin sitoutuneita työntekijöitä. ... Ja tässä tulee sitten se mun ensimmäinen teesi, että ihaile ja pysy tieltä pois. (14)

Samalla johtajalta edellytetään herkkyyttä tunnistaa, millaista tukea kukin työntekijä tarvitsee kehittyäkseen ja onnistuakseen työssään.

Eri ihmiset pikkuisen kaipaavat erilaista johtamista ja yltävät parhaimpaansa tuota vähän eri tavalla johdettuna. (15)

Kukoistuksen mahdollistaminen näkyy kannustamisena ja myönteisen palautteen antamisena. Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja huomion kiinnittäminen onnistumisiin ja edistymiseen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. (Grant ym. 2009) Kannustaminen ei ole pelkästään yksittäisiä kehuja, vaan laajempi tapa kohdata työntekijät arvostavasti ja tunnistaa heidän panoksensa työyhteisössä (Mälkki 2025, 240). Myös palkitsemisella voidaan nostaa esiin onnistumisia.

En ole tämmöinen amerikkalaistyylinen kehuja, että antaisin hirveästi, että "aivan erinomaista ja hyvää" ja tämmöinen. Mutta että tiedän, että ihmiset voi luottaa ja sitten, kun on aihetta ... mietin aina tämmöistä joko pikapalkitsemista tai porukan palkitsemista tai jotain tämmöistä. (13)

Motivointi ja tunnustuksen jakaminen rohkaisee työntekijöitä ponnistelemaan eteenpäin. Johtajalla on avaimet käsissään myös myönteisen tulevaisuuskuvan vahvistamisessa. Johtaja rakentaa omalla toiminnallaan ja puheellaan luottamusta

siihen, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Kovalainen 2020, 75)

Ratkaisukeskeinen johtaminen liittyy tässä yhteydessä myös tulevaisuuteen suuntautumiseen. Esihenkilöt pyrkivät tukemaan työntekijöiden kehittymistä ja kasvua sekä auttamaan heitä löytämään omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tämä konkretisoituu esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joissa tavoitteiden asettamisen lisäksi tarkastellaan työntekijän osaamista ja hyvinvointia. Johtajalla on oma roolinsa työntekijän ammatillisen kasvun tukemisessa.

Se (kehityskeskustelu) on tällä hetkellä aika lailla semmoinen työhyvinvointiin painottuva, jolloinka ne tavoitteetkin ehkä on niinku enemmän just sieltä työhyvinvoinnin tai sieltä, että tota miten mahdollistamme, että sinä pystyt kukoistamaan tässä tuota työssä. (15)

Tai sitten se nousee heidän omasta halustaan, että on halu kehittyä ammatissa ja mitkä ne stepit voisi olla. Mut nekin on ehkä enemmän niin että ihminen itse asettaa tavoitteet itselleen ja minä olen siinä tukemassa. (11)

Kukoistuksen mahdollistamiseen liittyy myös työn merkityksellisyyden esiin tuominen. Kaikkien työyhteisön jäsenten on tärkeää ymmärtää, miksi työtä tehdään ja mikä sen merkitys on laajemmassa kontekstissa. Tämä vahvistaa sitoutumista ja kokemusta työn arvokkuudesta. Johtaja toimii suunnan näyttäjänä, joka muistuttaa työn tarkoituksesta ja tavoitteista sekä auttaa työntekijöitä näkemään oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. Tämä tapahtuu erityisesti kehityskeskusteluiden ulkopuolella, arjen kiitoksien jakamisena ja työpanoksen huomioimisena. (Salmi 2024, 47; 107; Mälkki 2025, 78)

Ja koko ajan, lähes joka viikko, käytän varmaan liikaakin sitä, minkä takia ollaan töissä. Mehän ollaan meidän asiakkaita varten. Jokaista lasta, nuorta, kirjaston käyttäjää, kansalaista... Sen takia. Ei me tehdä tätä itsellemme eikä edes sen palkan eteen. (17)

Johtaja toimii siis esimerkkinä sille, miten työstä, tavoitteista ja tulevaisuudesta puhutaan. Johtajan on tietoisesti vahvistettava organisaation merkityksellisiä tavoitteita ja arvoja. Tässä tarvitaan voimavaralähtöistä, vahvuuksiin ja onnistumisiin keskittyvää johtamista. Tällä tavoin voidaan lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. (Barrett 2015; Bushe & Marshak 2015; Abdulla & Woods 2020; Grant ym. 2009)

4.5 Ratkaisukeskeisyys johtajan vastuuna tehdä päätöksiä

Työyhteisössä on keskusteltu jo kuukausien ajan uuden toimintamallin käyttöönotosta. Kyse on arjen työn organisointiin liittyvästä muutoksesta, jolla tulisi olemaan vaikutusta kaikkien työntekijöiden työhön. Asiasta on keskusteltu useissa kokouksissa, työpajoissa ja epävirallisissa keskusteluissa. Johtaja on näissä tilanteissa pyrkinyt parhaansa mukaan kuulemaan kaikkia osapuolia ja luomaan tilaa yhteiselle ajattelulle.

Keskustelut eivät kuitenkaan ole auttaneet löytämään yhteistä näkemystä. Osa henkilöstöstä kannattaa muutosta vahvasti ja näkee sen parantavan työn sujuvuutta, kun taas osa suhtautuu siihen kriittisesti ja kokee sen heikentävän työn laatua tai lisäävän kuormitusta. Kriittisimmät toivovat, että pysytellään entisessä tavassa. Osa työntekijöistä puolestaan näkee, että nykyinenkään tapa ei ole hyvä ja sitä pitäisi kehittää, mutta nyt esillä ollut malli ei vaikuta sekään hyvältä. Osapuolten näkemykset ovat ristiriidassa keskenään, eikä kompromissia tunnu löytyvän, vaikka asiaa on tarkasteltu useista näkökulmista.

Lopulta johtaja tekee päätöksen toimintamallin käyttöönotosta muuttaen mallia muutamien henkilöstön esiin nostamien huomioiden pohjalta. Päätös perustuu johtajan kokonaisarvioon tilanteesta. Hän tiedostaa, että ratkaisu ei tyydytä kaikkia, mutta pitää sitä kokonaisuuden kannalta perusteltuna. Päätöksen jälkeen johtaja käy asian vielä läpi henkilöstön kanssa. Hän perustelee ratkaisunsa ja tunnistaa myös ne huolet, joita osa työntekijöistä on tuonut esiin. Johtaja toteaa myös, että toimintamallin toimivuutta voidaan arvioida yhdessä myöhemmin ja sitä voidaan tarvittaessa myös muokata.

Viides narratiivi kuvaa ratkaisukeskeisyyttä johtajan vastuuna tehdä päätöksiä.

Keskustelevan ja ratkaisukeskeisen johtamisen sekä johtajan muodollisen vastuun välillä on tunnistettavissa jännite. Vaikka ratkaisuja pyritään rakentamaan yhdessä, johtajan tehtävänä on lopulta tehdä päätös ja viedä asia eteenpäin. Arjen tilanteissa keskustelu ja yhteinen pohdinta ovat keskiössä, mutta toisinaan asioiden edistäminen vaatii suoraviivaisempaa otetta. Ratkaisukeskeinen johtaminen ei tarkoita loputonta vaihtoehtojen tarkastelua, vaan kykyä edetä kohti ratkaisua. Päätöksenteon viivyttäminen voi olla jopa ongelmallista.

Että niitä päätöksiä tehdään. Että niitä ei ei vaan niinku voi kelluttaa loputtomiin. Totta kai niille kaikille päätöksille pitää ottaa se aika, minkä ne niinku tarvii. ... Totta kai niihin tapauksiin ja asioihin ja päätöksiin pitää pystyä syventymään ja ja miettimään niitä oikeita vaihtoehtoja, mutta tota ei... Aika aika harva asia on

semmoinen, että voi niinku pitkäksi aikaa lakasta kuitenkin sitten maton, maton alle ja ootella, että se sieltä sieltä tulee jossain kohtaa esiin. (12)

Tämä huomio on yhtenevä Salmen (2024) esittelemien epätavallisten positiivisen johtamisen toimintatapojen kanssa. Toisinaan tarvitaan nopeaa reagoitua tai delegointia. Aiemmissa luvuissa huomio on ollut dialogisuudessa, yhteisessä pohdinnassa, kuuntelemisessa ja keskusteluissa, mutta on huomioitava, että ratkaisukeskeisyys liittyy vahvasti toimijuuteen ja eteenpäin menemiseen. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että keskustelu johtaa konkreettisiin ratkaisuihin, eikä jää pelkäksi pohdiskeluksi. Päätöksenteko on ikään kuin prosessin huipentuma, jossa eri näkökulmat on huomioitu, mutta suunta on oltava selvä. Johtajien roolina on kuunnella erilaisia mielipiteitä ja pyrkiä rakentamaan yhteistä ymmärrystä, mutta lopulta vastuu ratkaisusta on heillä.

Esimiehen on kuitenkin oltava se henkilö, joka lopulta sanoo, millä tavalla joku asia tehdään. Mutta sitä niinku edeltää aika monet vaiheet. Elikkä yleisesti ottaen pyrin siihen, että keskustellaan, kuunnellaan kaikkien erilaisia mielipiteitä, puhutaan siitä, että mitkä niissä on ne hyvät ja huonot puolet. Ja tavallaan että mun pyrkimys on siihen, että sen keskustelun kuluessa syntyisi niinku jonkunlainen, jonkunlainen konsensus sen porukan kesken. Että he itse niinku päätyisivät johonkin ratkaisuun. Ja sitten voitaisiin lopuksi sovi sopia että että hei, että tota, että minä nyt tulkitsen tämän keskustelun perusteella, että me on ajateltu, että tehtäisiin tämä asia näin ja näin. Mutta sitten tietysti ainahan ei niin onnellisesti tapahdu, että kun on iso porukka, niin on erilaisia mielipiteitä. Jotkut on tätä mieltä ja jotkut on tuota mieltä, niin silloin on vaan yksinkertaisesti joskus niinku sitten valittava puolensa ja sanottava, että no tehdään nyt näin tai löydettävä joku kompromissi siitä välistä. Koska niin tota ei asioita voi jättää myöskään roikkumaan. (16)

Ratkaisukeskeinen päätöksenteko on prosessi, jossa yhdistyvät dialogi ja johtajan vastuu. Päätökset eivät synny irrallaan keskustelusta, vaan sen pohjalta. Johtaja kantaa vastuun siitä, että päätös tehdään ja että se on perusteltu. Päätösten on myös oltava selkeitä. Keskustelujen jälkeen on tärkeää tehdä yhteenveto ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mihin ratkaisuun on päädytty. Selkeä päätöksenteko vähentää epävarmuutta ja tukee työntekijöiden mahdollisuuksia toimia johdonmukaisesti. Poukkoileva päätöksenteko vaikuttaa kielteisesti työntekijäkokemukseen (Mälkki 2024, 227).

Niin sitten mä lopuksi oon, että no eikös tässä nyt sitten tultu siihen tulokseen, että? Niin se kuulostaa kuitenkin siltä, että minä sitten lopuksi tein sen ratkaisun. Ja sitten se myös ehkä antaa niinku niille kaikille läsnäolijoille niinku sen viestin

siitä että, mikä tässä nyt oli se lopputulema. Koska sekin minusta täytyy olla selvä. Että sitten että jos me niinku keskustellaan hirveän monipolvisesti jostakin asiasta, niin sehän voisi jäädä jollekin vähän epäselväksi. (16)

Ratkaisukeskeisyys on myös tilannesidonnaista. Toisinaan nopea päätöksenteko on välttämätöntä, eikä laajalle keskustelulle ole aikaa tai se ei muutoin ole mahdollista. Tällöin johtajan rooli ja kyky tehdä päätöksiä korostuu entisestään. Johtajan on kyettävä toimimaan myös epävarmuuden ja kiireen keskellä. Tämä ei kuitenkaan ole ihannetilanne. Nopeaa reagoitua voi positiivisessa johtamisessa pitää epätavallisena tapana toimia (Salmi 2024, 95).

Joskus tarvitaan sellaista johtajuutta... että kun tulee tieto, että koulut on huomisesta lähtien etäopetuksessa, niin siinä ehkä ei voida sitten ihan sillä tavalla johtaa, mitä yleisesti haluais. (15)

Päätöksenteko liittyy myös vastuun kantamiseen organisaatiossa. Johtaja toimii usein viimeisenä tahona, jolle vaikeat tilanteet ja haastavat tapaukset kasaantuvat. Aina työntekijät eivät odotakaan demokraattista päätöksentekoa (Kovalainen 2020, 153). Tämä kuvaa johtajan roolia turvaverkkona, joka ottaa vastuulleen tilanteet, joita ei ole voitu ratkaista alemmilla tasoilla. Johtajat ovat valmiit kantamaan vastuuta alaistensa puolesta. Ratkaisukeskeisyys näyttäytyy tällöin kykyinä toimia paineen alla ja löytää ratkaisuja myös vaikeissa tilanteissa.

Minä oon tavallaan niinku molemmissa vähän sitten siellä se viimeinen back up. Että tota minä oon joskus niinku kuvaillut tätä omaa johtamista, että --- jos verrataan jalkapalloon, niin minä en ole se hyökkääjä, joka tekee maaleja, koska se hyökkääjä on minusta meillä se opettaja tai se lastenhoitaja. Se joka siellä oikeasti tekee niinku sitä työtä. --- En minä ole myöskään niinku puhdas valmentaja siinä, että kyllä minä haluan päästä sinne kentällekkin. Niin että minä oon se maalivahti siellä. Että sitten kun se oma peli on niinku vähän romahtanut ja vastustaja yrittää tehdä maalia, niin minä olen siinä sitten se viimeinen, joka yrittää. Että en ole luvannut, että saan torjuttua kaikkea, mutta että se viimeinen joka yrittää. Ja näinhän näin on sitten myös niinku näissä tota henkilöstöcaseissa ja sitten perheiden osalta, että tota ne haastavimmat tapaukset sitten tippuu sieltä niinku mulle. (16)

Aineistossa esiintyy vastanarratiivina kertomus johtamisesta, jossa päätökset tehdään ilman keskustelua, niin sanottuna sanelupolitiikkana. Tätä lähestymistapaa ei kuitenkaan nähdä toimivana nykyisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Tämä korostaa ratkaisukeskeisen johtamisen erityispiirrettä: päätöksenteko ei perustu yksin johtajan

valtaan, vaan rakentuu vuorovaikutuksessa. Samalla kuitenkin säilyy ajatus siitä, että johtajan on lopulta kannettava vastuu päätöksistä.

Kunnollinen sanelupolitiikka --- mutta se saattaisi nykymaailmassa aiheuttaa kyllä semmoisen myrskyn, että sen jälkeen ei ois helppoo. (I6)

Ratkaisukeskeisyys on tasapainoilua keskustelun ja päätöksenteon välillä. Aiemmissa luvuissa keskustelujen, dialogin ja kuuntelemisen merkitys on korostunut. Ei kuitenkaan riitä, että johtaja vain fasilitoi keskusteluja, vaan hänen täytyy myös tehdä ratkaisuja ja viedä asioita eteenpäin. Ratkaisukeskeisessä johtamisessa tarvitaan kykyä yhdistää osallistava vuorovaikutus ja selkeä päätöksenteko siten, että organisaation toiminta pysyy johdonmukaisena ja tavoitteellisena. Tälle narratiiville ei löydy kytköstä ratkaisukeskeisyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta tällaisenaan. Se kytkeytyy kuitenkin positiivisen johtamisen kirjallisuudessa käsiteltävistä luonteenvahvuuksista rohkeuteen ja johtajuuteen (Wenström 2020, 262-265; 295-297).

4.6 Ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet

Johtaja on omaksunut ratkaisukeskeisen johtamistyylin. Se on hänelle luontaista, mutta myös tietoinen valinta, että hän kuuntelee, kysyy, rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tukee työntekijöidensä toimijuutta. Eräänä keväänä työyhteisöä kuitenkin kuormittaa samanaikaisesti useampi asia: muutokset henkilöstössä, OPH:lta tulleet uudet ohjeistukset sekä poikkeuksellisen haastavat asiakastilanteet. Työntekijät ottavat yhteyttä esihenkilöön tiheästi ja odottavat nopeita vastauksia arjen pulmiin. Keskustelulle ja yhteiselle pohdinnalle olisi tarvetta, mutta aikaa ei ole riittävästi.

Johtaja huomaa ajautuvansa tilanteisiin, joissa hän antaa ratkaisuja suoraan, vaikka haluaisi pysähtyä kysymään ja pohtimaan asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. On myös tilanteita, joissa työntekijät turhautuvat, kun eivät saa välitöntä vastausta. Johtaja kokee, että säädökset ja ohjeistukset ovat välillä ristiriidassa arjen näkökulmasta parhaiden ratkaisujen ja työntekijöiltä tulevien ehdotusten kanssa. Johtaja joutuu tasapainoilemaan sen välillä, miten toimia ratkaisukeskeisesti ja samalla noudattaa säädöksistä ja organisaation ohjeistuksista tulevia velvoitteita.

Tilanne herättää johtajassa ristiriitaisia tunteita. Työtä ohjaavia säädöksiä, määräyksiä ja ohjeita on tietysti noudatettava, mutta hän on pettynyt siihen, ettei pysty toteuttamaan ratkaisukeskeisyyttä kaikissa tilanteissa niin kuin haluaisi.

Viimeinen aineiston pohjalta rakentamani narratiivi kuvaa ratkaisukeskeiseen johtamiseen liittyviä haasteita ja jännitteitä. Tämä kuudes narratiivi on vahvimmin kytköksissä haastattelutilanteessa esitettyihin kysymyksiin: ”Millaisia haasteita ratkaisukeskeisyyden hyödyntämiseen nähdäksesi liittyy?” ja ”Millaisiin tilanteisiin ratkaisukeskeisyys ei nähdäksesi sovellu laisinkaan?”

Ratkaisukeskeisyyteen liittyy arjen johtamistyössä erilaisia rajoitteita, ristiriitoja ja tilannesidonnaisia vaatimuksia. Ratkaisukeskeisyys on ihanne, jota kohti pyritään, mutta jonka toteuttaminen edellyttää jatkuvaa tasapainottelua erilaisten vaatimusten välillä. Tämä johtamisen tilannesidonnaisuus on tunnistettu myös Salmen (2024, 108–110) tutkimuksessa, jossa esimerkkinä tilannesidonnaisuudesta käytetään muun muassa ristiriitatilanteita, työntekijöiden ja johtajan tuttuuden astetta sekä muuttuvia olosuhteita. Omassa narratiivissani keskeinen jännite liittyy ajan ja resurssien rajallisuuteen. Ratkaisukeskeinen johtaminen edellyttää keskustelua, kuuntelemista ja yhteistä ajattelua, mutta arjen työssä aikaa näille prosesseille ei ole aina riittävästi. Toisinaan nopea toiminta menee keskustelun edelle, vaikka ihanteena olisi pysähtyminen ja yhteinen pohdinta. Tämä luo ristiriidan sen välille, miten johtamista halutaan toteuttaa ja miten sitä on mahdollista toteuttaa käytännössä.

Pitää asettaa aikatauluja, että ei vaan niinku voi kokousta kokoustamisen jälkeen ja ja siirtää asioiden ratkaisua, vaan vaan ihan hyvä että laittaa niille aikatauluja. ... Ja ne on tietysti näissä asioissa kaikille aina sitten tehtävä selväksi, että että tota tää asia pitää olla siihen ja siihen mennessä ratkaistu ja niin edespäin. ... Mitä vaikeampi asia, niin sitä enemmän sille pitäisi pystyä varata aikaa, että saadaan se ajatusprosessi kuntoon ja saadaan mietittyä ne mahdolliset ratkaisut ja yritetään niistä valita sitten aina se paras. (I2)

Toinen keskeinen jännite liittyy työntekijöiden odotuksiin ja toimintatapoihin. Työntekijät hakevat usein esihenkilöltä valmiita vastauksia myös tilanteissa, joissa heillä itsellään olisi valmius ratkaista asia. Tämä asettaa johtajan tilanteeseen, jossa hänen tulee samanaikaisesti tukea työntekijän toimijuutta ja toisaalta vastata odotukseen nopeasta ratkaisusta.

Välillä se luo sitä painetta, että niinku tää pitää myös johonkin konkreettiseen päätökseen saaha tää asia. ... Joskus se se niinku semmoinen tietynlainen paine itsellä tuntuu. ... Yleensä ne myös ne asiat on sellaisia, että ne vaatii aika nopeasti reagointia kuitenkin siinä. (I1)

Ratkaisukeskeisyys siis edellyttää tietoista valintaa olla antamatta valmista vastausta, vaikka se olisi nopeampaa. Samalla esihenkilön tulee kuitenkin arvioida tilannetta ja päättää, milloin ohjata työntekijää itsenäiseen ratkaisuun ja milloin tarjota suoraa tukea.

Kolmas jännite liittyy keskustelun ja päätöksenteon väliseen suhteeseen. Vaikka ratkaisukeskeinen johtaminen korostaa positiivisten asioiden vahvistamista, yhteistä ajattelua ja osallistumista, kaikki tilanteet eivät mahdollista laajaa keskustelua. Toisinaan päätöksiä on tehtävä nopeasti tai organisaation rakenteet ja ohjeistukset rajaavat vaihtoehtoja. Tällaisissa tilanteissa ratkaisukeskeisyys näyttäyty mukautuvana toimintatapana, joka ei ole sidottu yhteen tiettyyn johtamisen malliin. Johtajan tehtävänä on tunnistaa tilanteen vaatimukset ja toimia niiden mukaisesti, vaikka se tarkoittaisi poikkeamista omasta ihanteellisesta johtamistavasta.

Tietyissä asioissa pitää niinku sitten nostaa se kissa pöydälle. ... Jos työntekijällä on vaikka päihdeongelma, niin ei siinä niinku silloin minusta voida lähteä siitä liikenteeseen, että ”sinä laulat kauniisti ja sinulla on ihana musiikkiharrastus”. ... Kyllä se silloin niinku pitää se kissa nostaa pöydälle. (I5)

Aineistossa nousee esiin myös jännite yksilöllisyyden ja yhdenvertaisuuden välillä. Esihenkilöt korostavat tarvetta huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet ja tilanteet, mutta samalla heidän tulee toimia oikeudenmukaisesti koko työyhteisön näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa vaikeita valintoja, joissa kaikkia ei voida miellyttää.

Eli kun jollain koululla tai jollain omalla alaisella nousee jonkunlainen tarve toimia tietyllä tavalla, niin sitten sitä pitää suhteuttaa siihen, että onko tää niin ainutkertaista, että me voidaan katsoa se vaan tämän koulun ja tämän työntekijän näkökulmasta. Vai onko tää sellainen asia, joka meidän tarvittaessa pitää pystyä monistamaan kaksikymmentäneljä kertaa. (I1)

Johtaminen on sidoksissa organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin kanssa (Mälkki 2025, 150; Salmi 2024, 109) ja ratkaisukeskeisyys voi olla jännitteinen näiden kanssa. Vaikka esihenkilöt pyrkivät edistämään avoimuutta, keskustelua ja yhteistä ajattelua, organisaation käytännöt, hierarkiat ja hallinnolliset velvoitteet voivat rajoittaa tätä. Yllättäen rajoitteet voivat liittyä myös lainsäädäntöön. Johtaja toimii tällöin välitilassa, jossa hänen tulee sovittaa yhteen ratkaisukeskeinen ajattelu ja organisaation tai lainsäädännön asettamat reunaehdot.

Kuntaorganisaatiossahan aina tietyllä lailla ne toimivaltarajat on huomioitava ja ne on tietysti jokaisessa kunnassa omanlaisensa. Että on tietyt asiat, mitkä sitten päättää vaikkapa ne toimintayksikön esimiehet. Sitten on seuraava taso, meillä vastualueiden päälliköt, toimialajohtajat. Sitten on hallitus, valtuusto. Että kaikkia asioita, vaikka haluaisikin, niin niitä ei voi ratkoo vaikkapa siellä rehtorikokouksessa tai meidän oman toimialan johtoryhmässä, vaan saattaa olla semmoinen asia, että siitä on toimivalta vaikkapa meidän lautakunnalla. (I6)

Mä haluaisin tehdä tän päätöksen näin, mutta laki ohjaakin mua tekemään niinku vähän päinvastaisen päätöksen. Että tuossa esimerkkinä vaikkapa oli sellainen ... prosessi, jossa tein sitten päätöksen, jonka näin, että jos ihmisenä tekisin tämän päätöksen, niin toimisin vähän erilailla kuin mitä nyt laki mua ohjaa. (I4)

Ratkaisukeskeinen johtaminen on siis tasapainoilua erilaisten odotusten, resurssien ja tilanteiden välillä, kuten myös Koskimies ym. (2022) kuvaavat. Ratkaisukeskeisyys edellyttää johtajalta jatkuvaa harkintaa ja tilanteisiin mukautumista. Ratkaisukeskeisyys ei tarjoa johtajille valmista, kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa mallia, vaan johtajan täytyy aktiivisesti rakentaa omaa toimintatapaansa tilannesidonnaisesti.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten ratkaisukeskeinen lähestymistapa näyttäytyy sivistystoimialan johtajien kertomuksissa johtamistyön arjesta. Tarkastelin kertomusten kautta ratkaisukeskeisyyteen liittyviä käytäntöjä, vuorovaikutuksen muotoja, psykologisia ilmiöitä sekä ratkaisukeskeisyyteen liittyviä haasteita.

Narratiivisen analyysin perusteella rakensin aineistosta kuusi toisiaan täydentävää narratiivia: (1) johtaja sparraajana, (2) ratkaisukeskeisyys yhteisen ajattelun prosessina, (3) ratkaisukeskeisyys psykologisen turvallisuuden rakentajana, (4) johtaja kukoistuksen mahdollistajana, (5) ratkaisukeskeisyys johtajan vastuuna tehdä päätöksiä sekä näitä täydentävä narratiivi (6) ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet. Rakentamani narratiivit kuvaavat ratkaisukeskeistä johtamista moniulotteisena ja tilannesidonnaisena ilmiönä.

Analyysini keskeinen havainto on, että ratkaisukeskeinen johtaminen rakentuu suhteissa, vuorovaikutuksessa ja organisaation käytännöissä. Tämä on linjassa niin Salmen (2024), Mälkin (2025), Tammeaidin (2023) kuin Kovalaisenkin (2020) tutkimusten kanssa, joissa johtaminen ymmärretään tilannesidonnaisena prosessina. Johtaja ei ole yksin päätösten tekijä, vaan yksi toimijoista, joka osallistuu ratkaisujen rakentamiseen yhdessä muiden kanssa. Tämä näkökulma korostuu erityisesti sparraajan ja yhteisen ajattelun narratiiveissa. Johtaja toimii fasilitoijana, joka tukee työntekijöiden ajattelua, kokoaa näkökulmia ja ohjaa keskustelua kohti ratkaisua. Ratkaisut rakentuvat vuorovaikutuksessa erilaisia näkökulmia yhteensovittamalla. Näissä narratiiveissa ratkaisukeskeisyys näyttäytyy selkeästi johtajan tapana keskustella ja olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Ratkaisukeskeinen johtaminen näyttäytyy taitona hyödyntää dialogisuutta ja kuuntelemista sekä kykyä tarkastella asioita useista eri näkökulmista.

Toinen keskeisistä tuloksista liittyy ratkaisukeskeisen johtamisen yhteyteen psykologiseen turvallisuuteen. Johtajien kertomuksissa ratkaisukeskeisyys näyttäytyy keinona rakentaa työyhteisöön ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat puhua avoimesti, tuoda esiin näkemyksiään ja käsitellä myös vaikeita tilanteita. Luottamus, kuulluksi

tuleminen, arvostaminen ja oikeudenmukaisuus muodostavat keskeisen perustan turvallisuuden kokemukselle ja työyhteisön toimivuudelle. Ratkaisukeskeinen johtaminen suuntaa huomiota eteenpäin ja mahdollisuuksiin, mikä voi vähentää syyllistämistä ja lisätä työyhteisön kykyä käsitellä epäonnistumisia rakentavasti. Johtajien kertomuksissa psykologinen turvallisuus kuvautuu kuuntelemisena, rauhallisuutena, arvostavana kohtaamisena ja tilan antamisena erilaisille näkemyksille. Nämä ovat tietoisia, konkreettisia tapoja lisätä psykologista turvallisuutta. Ratkaisukeskeinen johtaminen suuntaa huomiota mahdollisuuksiin ja eteenpäin menemiseen, mikä voi vähentää syyllistämistä ja tukea rakentavaa vuorovaikutusta. Ratkaisukeskeisyys ulottuu siis yksittäisten tilanteiden ratkaisemisesta koko työyhteisön toimintakulttuurin ja ilmapiirin vahvistamiseen.

Ratkaisukeskeinen johtaminen näyttäytyy esihenkilöiden kertomuksissa myös vahvuuslähtöisenä ajatteluna, jossa huomio kohdistuu työntekijöiden osaamiseen, potentiaaliin ja kehittymiseen. Johtajan tehtävänä on tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja rakentaa työnjakoa siten, että ne myös pääsevät käyttöön. Tällä voidaan tukea työn merkityksellisyyden kokemusta. Näiltä osin tutkielmani kytkeytyy suoraan positiivisen psykologian viitekehykseen, jossa hyvinvointi, motivaatio ja kukoistus nähdään keskeisinä organisaation toimivuuden edellytyksinä.

Vaikka ratkaisukeskeinen johtaminen korostaa vuorovaikutusta ja osallistumista, tutkielmani osoittaa, että johtajan vastuuta päätöksenteosta ei voida sivuuttaa. Päätöksenteon narratiivissa korostuu, että esihenkilön tehtävänä on lopulta tehdä ratkaisu ja kantaa siitä vastuu. Tämä tuo esiin jännitteen ratkaisukeskeisessä johtamisessa. Toisaalta johtamisessa pyritään yhteiseen ajatteluun ja osallistumiseen, toisaalta johtajan on kyettävä tekemään päätöksiä joskus nopeastikin, usein myös epävarmuuden ja paineen alla. Ihanteena näyttäytyvä osallistava ja dialoginen lähestymistapa ei siis ole kaikissa mahdollinen, vaan johtajan on toisinaan toimittava nopeasti, luotettava omaan harkintaansa omaan harkintaansa ja tehtävä päätöksiä sen pohjalta. Näissä tilanteissa korostuu johtajan kokemus ja oma asiantuntemus sekä johtajuus ja rohkeus luonteenvahvuuksina.

Ratkaisukeskeinen johtaminen ei näyttäydy yksinomaan myönteisenä tai ongelmattomana, vaan tutkielmani osoittaa myös siihen liittyviä jännitteitä. Ajan puute, organisaation rakenteet, työntekijöiden odotukset sekä päätöksenteon paine asettavat rajoitteita ratkaisukeskeisen lähestymistavan toteuttamiselle. Haastateltavien kertomuksissa esiintyvät ratkaisukeskeisyyden haasteet osoittavat, että ratkaisukeskeisyys ei ole yksiselitteinen tai kaikissa tilanteissa samalla tavalla toteutuva toimintamalli, vaan ratkaisukeskeiseltäkin johtajalta edellytetään jatkuvaa tasapainottelua erilaisten odotusten, resurssien ja organisaation reunaehtojen välillä. Tämä havainto on linjassa Kovalaisen (2020) ja Mälkin (2025) tutkimusten kanssa, joissa kuvataan organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin merkitystä hyvän johtamisen mahdollistajina tai rajoittajina. Mälkki tuo esiin HR:n ja työympäristön ja koko työyhteisön merkityksen työntekijäkokemukselle. Johtamisen käytännöt eivät muotoudu yksistään yksittäisen johtajan valintojen tai henkilökohtaisten ominaisuuksien varaan, vaan ne rakentuvat aina suhteessa siihen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu. Kovalainen puolestaan tuo esiin johtamisen vajeen rakenteellisen luonteen ja sen, että hyvä johtaminen vaatii toteutuakseen yhteisen tarkoituksen, yhteistä oppimista ja yhteistä vastuunkantoa. Pysyvä muutos edellyttää ajattelun muuttumista ja sitoutumista, eikä niitä saavuteta vain hallinnollisten toimenpiteiden avulla.

Tämä tutkielma syventää ymmärrystä ratkaisukeskeisestä johtamisesta erityisesti kunnallisen sivistystoimen kontekstissa. Tutkielma vahvistaa aiempien tutkimusten ajatusta ratkaisukeskeisyydestä moniulotteisena johtamisen tapana, joka rakentuu vuorovaikutuksessa. Tutkielmani narratiivinen lähestymistapa sekä haastattelu aineistonkeruumenetelmän mahdollistivat sen, että ratkaisukeskeistä johtamista voitiin tarkastella johtajien omista lähtökohdista käsin. Tämä toi esiin johtamistyön arjen monimutkaisuuden ja tilanteisuuden tavalla, jota pelkkä teoreettinen tarkastelu ei olisi tavoittanut.

Tutkimuksen aineisto on rajallinen ja kytkeytyy nimenomaisesti sivistystoimialaan, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi aineisto perustuu johtajien kertomuksiin, jolloin näkökulmakin tietysti painottuu heidän tulkintoihinsa. Ettei aiheen käsittely jäisi

vain johtajien ”omaksi romanttiseksi käsitykseksi omasta tekemisestä”, kuten haastateltavani I4 totesi, tutkimusaiheen näkökulmaa voisi syventää selvittämällä työntekijöiden näkökulmaa asiaan. Työntekijöiden näkökulmaa on kuvattu esimerkiksi Salmen (2024) ja Mälkin (2025) tutkimuksissa, joissa työntekijöiden kokemusmaailma näyttäytyy keskeisenä johtamisen ymmärtämisen näkökulmana. Erityisesti Salmi tuo esiin, että työntekijöiden kokemukset johtamisesta ovat usein monipuolisempia ja vaihtelevampia kuin johtajien omat tulkinnat. Johtamisen tarkastelu pelkästään johdon näkökulmasta antaa väistämättä rajallisen kuvan ilmiöstä.

Tutkielmani jättää myös auki ratkaisukeskeisten toimintamallien soveltuvuuden suhteessa luottamushenkilöorganisaatioon. Haastateltavien yhtenevä näkemys oli, että työntekijäorganisaatiossa ratkaisukeskeisyydelle on tilaa ja se toimii, mutta luottamusorganisaatiossa moninaiset poliittiset intressit sekä virkamiesjohdon asema suhteessa luottamushenkilöihin rajoittavat ratkaisukeskeisyyden mahdollisuuksia. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten ratkaisukeskeistä työtapaa voisi soveltaa myös poliittisessa päätöksenteossa. Yhtenä mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena nostan vielä kysymyksen siitä, miten positiivisessa psykologiassa teorisoitujen luontevahvuudet kytkeytyvät ratkaisukeskeisiin johtamiskäytäntöihin.

Tämä tutkimus syventää ymmärrystä ratkaisukeskeisestä johtamisesta erityisesti kunnallisen sivistystoimen kontekstissa. Narratiivinen lähestymistapa mahdollisti sen, että ilmiötä voitiin tarkastella johtajien omista lähtökohdista käsin, mikä toi esiin johtamistyön arjen monimutkaisuuden ja tilanteisuuden. Samalla tutkimus vahvistaa käsitystä ratkaisukeskeisyydestä käytännönläheisenä toimintatapana. Vaikka suurin osa haastateltavista ei ollut perehtynyt ratkaisukeskeisyyden teoreettisiin lähtökohtiin, heidän kertomuksissaan ilmeni selkeästi ratkaisukeskeisiä toimintatapoja. Havaintoni kytkeytyy Tammeaidin (2023) ajatukseen siitä, että johtajat käyttävät metataitoja - myös ratkaisukeskeisyyttä - vaikka he eivät ole saaneet siihen muodollista koulutusta. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että ratkaisukeskeisyys on pitkälti arjen käytännöissä rakentuvaa osaamista. Tutkielmassani olisinkin voinut syventää edelleen sitä, mitä rajoitteita ratkaisukeskeisyyden tarkasteluun teoreettisessa viitekehyksessä liittyy, kun kyseessä on niin vahvasti käytännön toimintaan sitoutuva johtamisen tapa. Tämän

tutkimuksen perusteella ratkaisukeskeinen johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea dialogisena, reflektiivisenä ja mahdollistavana johtamisena, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja edellyttää kykyä toimia monimutkaisissa ja muuttuvissa tilanteissa. Se ei ole valmis malli, vaan jatkuvasti rakentuva johtamisen tapa, joka yhdistää ihmisten kohtaamisen, yhteisen ajattelun ja päätöksenteon arjen käytännöissä.

Lähteet

Abdulla, A., Woods R. (2020). Obstacles vs. Resources - Comparing the Effects of a Problem-Focused, Solution-Focused and Combined Approach on Perceived Goal Attainability and Commitment. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 6(2), 175–194. <https://doi.org/10.1007/s41042-020-00044-6>.

Ahola, T. & Furman, B. (2021). Reteaming-valmennus: yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä (Uud. p. / uudistetun painoksen tarkistus: Tapani Ahola ja Maiju Ahola.). Lyhytterapiainstituutti. Helsinki.

Bannink, F. & Jackson, P. Z. (2011). Positive psychology and Solution Focus. *Interaction – The Journal of Solution Focus in Organisations*, 3(1): 8–20. <http://solutions-centre.org/pdf/PP-and-SF-2010-def.1.pdf> (Published 3.6.2011 12.49.06)

Barrett, F. J. (2015). Social constructionist challenge to representational knowledge: implications for understanding organization change. Teoksessa Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (toim.) *Dialogic organization development: the theory and practice of transformational change* (pp. 59–76). Berrett-Koehler Publishers, Oakland.

Boniwell, I., Kauffman, C. & Silberman, J. (2009). The Positive Psychology Approach to Coaching. Teoksessa Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (toim.) *The Complete Handbook of Coaching* (157-169). Sage Publications Ltd.

Bruner, J. (19876) *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press. Cambridge, MA.

Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2015). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. Teoksessa Rothwell, W. J. et al. (toim.) *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*, (393–404). John Wiley & Sons.

Cauffman, L. (2021). *Ratkaisukeskeinen coaching: opas myönteiseen muutokseen*. Lyhytterapiainstituutti Oy. Helsinki.

De Jong, P. & Berg, I. (2022). *Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja*. Lyhytterapia-instituutti Oy. Helsinki.

Ellinger, A. D., Beattie, R. S. & Hamlin, R. G (2010) The Manager as Coach. Teoksessa Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (toim.) *The Complete Handbook of Coaching* (257-270). Sage Publications Ltd.

Endrejat, P. C., Meinecke, A. L., & Kauffeld, S. (2020). Get the Crowd Going: Eliciting and Maintaining Change Readiness Through Solution-Focused Communication. *Journal of Change Management*, 20(1), 35–58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1620826>

Furman, B. & Ahola, T. (2016). Ongelmista ratkaisuihin: lyhytterapian perusteet. Lyhytterapia-instituutti. Helsinki.

Godat, D. (2013). Solution Focused Leadership – the other side of the elephant: Four distinctions between SFL and SF coaching. *InterAction*, 5(2), 20–34.
<https://sfwork.com/resources/interaction/03Godat.pdf>

Grant, A. M., Cavanagh, M. J. & O'Connor, S. A. (2009). The Solution-focused Approach to Coaching. Teoksessa Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (toim.) *The Complete Handbook of Coaching* (pp. p. 57–67). Sage Publications Ltd.

Grant, A. M & O'Connor, A. (2018). Broadening and building solution-focused coaching: feeling good is not enough. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(2), 165-185.
<https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1489868>

Hanken & SSE. Uutinen 27.6.2024. Tulokeskeisyys ja hierarkia jäävät taakse – vuonna 2030 johtamisen keskiössä ovat vuorovaikutus ja empatia.
<https://www.hankensse.fi/fi/ajankohtaista/tulokeskeisyys-ja-hierarkia-jaavat-taakse-vuonna-2030-johtamisen-keskiossa-ovat-vuorovaikutus-ja-empatia> (luettu 1.4.2026)

Heikkinen, H. L. (2015) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.* (149–167). PS-kustannus. Jyväskylä.

Hänninen, V. (2015) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.* (168–184). PS-kustannus. Jyväskylä.

Koskimies, E., Stenvall, J., & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen: Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriö. 2022:10. Helsinki.

Kovalainen, M. T. Pedagoginen johtajuus ja sen vaje yleissivistävän perusopetuksen järjestelmä- ja systeemitason muutoksissa. University of Jyväskylä. Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8243-0>

Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.* (29–51). PS-kustannus. Jyväskylä.

Moilanen, P. & Rähkä, P. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.* (52-73). PS-kustannus. Jyväskylä.

Mälkki, K. Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 374. Lapin yliopisto. Rovaniemi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4>

Ojanen, M. (2023). Positiivisen psykologian käsikirja. Basam Books. Helsinki.

Salmi, I. (2024) Positiivinen johtaminen uusin silmin: kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 374. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
<https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/65888>

Stenvall, J & Virtanen P. (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Sundman, P., Schwab, M., Wolf, F., Wheeler, J., Cabie, M.-C., van der Hoorn, S., Pakrosnis, R., Dierolf, K. & Hjerth, M. (2020). Theory of Solution-Focused Practice. EBTA, BoD GmbH, Norderstedt.

Syvjäärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus. Vol 26 Nro 3. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379/58936>

Tammeaid, M., Virtanen, P. & Meyer, J. (2022). Leadership meta-skills in public institutions. SN Business & Economics, 2, 84. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00262-x>

Tammeaid, M. (2023) Public sector leadership meta-skills. Acta Wasaensia 507. University of Vaasa. Vaasa.

Tuomi, J. (2026). Narratiivinen tutkimus. Tammi. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvätieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Wenström, S. (2020) Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liite 1. Sähköpostivahvistus haastattelun sopimisesta

Otsikko: Haastattelu pro gradua varten

Hei!

Viitaten äskeiseen puheluunne. Teen siis hallintotieteiden pro gradu -tutkielmaa Lapin yliopistoon. Pääaineeni on johtamisen psykologia. Työnimenä pro gradu -tutkielmalleni on ”Ratkaisukeskeinen johtaminen sivistys- ja koulutustoimen esihenkilöiden kokemana”. Ohjaajinani Lapin yliopistossa toimivat yliopiston lehtorit Virpi Tökkäri ja Ville Pietiläinen.

Sovimme alustavasti haastattelun aikatauluksi x.3.2026 kello xx. Tulen tuolloin XXX. Mikäli aikatauluunne sopii, tarjoaisin mielelläni lounaan tai kahvit ennen tai jälkeen haastattelun.

Haastateltavana on 7 muuta sivistysjohtajaa Itä-Suomen alueelta. Haastattelut raportoidaan anonyymisti. Haastateltavien nimet tai työnantaja eivät tule julkisiksi tutkielmatyön missään vaiheessa.

Haastatteluun on hyvä varata noin 1,5 h. Haastattelun teemoja ovat muun muassa

- ratkaisukeskeiset käytännöt ja toimintatavat; niiden haasteet ja rajoitteet
- kokemukset omasta johtajuudesta ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä
- työntekijöiden psykologinen tuki (motivaation, luottamuksen, turvallisuuden kokemuksen ja toiveikkuuden vahvistaminen)

Yhteistyöstä jo etukäteen kiittäen,

Teija Alanen

Liite 2. Haastattelurunko

”Alkulämmittely”

- Kertoisitko aluksi lyhyesti nykyisestä tehtävästäsi ja vastuistasi esihenkilönä?
- Millainen on taustakoulutuksesi? Millaista koulutusta olet saanut johtamiseen liittyen?
- Entä millaista koulutusta olet saanut ratkaisukeskeisyyteen liittyen?

Esihenkilönä toimiminen ja oma johtamisnäkemys

- Miten kuvailisit omaa tapaasi toimia esihenkilönä?
- Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä johtamistyössä?
- Miten johdat arjessa työntekijöitäsi?

Ratkaisukeskeisyyden ymmärtäminen johtamisessa

- Mitä ratkaisukeskeisyys tarkoittaa sinulle johtamistyössä?
- Miten ratkaisukeskeinen ajattelu tai toimintatapa näkyy omassa johtamisessasi? (Kerro konkreettisia esimerkkejä)
- Kuvaile tilannetta / tilanteita, jossa olet etukäteen suunnitellusti toiminut ratkaisukeskeisesti.
- Miten ratkaisukeskeisyys eroaa mielestäsi muista johtamistavoista? Entä mitä yhteneväisyyksiä näet siinä muihin johtamistapoihin?

Ratkaisukeskeisyys johtamisen arjessa

- Millaisia ongelmia selvittelet alaistesi kanssa? Miten toimit näissä tilanteissa?
- Millaisia keinoja sinulla on ohjata keskustelua ratkaisuihin ongelmien sijaan?
- Miten asetat tavoitteita työntekijöiden kanssa?
- Miten koet ratkaisukeskeisyyden vaikuttavan vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa?

- Millaisia vaikutuksia ratkaisukeskeisyydellä on mielestäsi työntekijöihin tai ilmapiiriin?
- Miten ratkaisukeskeinen johtaminen vaikuttaa omaan jaksamiseen tai motivaatioosi?
- Miten työntekijät kokevat ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan? Millaista palautetta olet saanut työntekijöiltä ratkaisukeskeisyydestä?

Ratkaisukeskeisen johtamisen haasteet ja rajoitteet

- Millaisia haasteita ratkaisukeskeisen johtamisen toteuttamiseen liittyy?
- Millaisissa tilanteissa ratkaisukeskeinen lähestymistapa ei mielestäsi toimi?
- Miten organisaation rakenteet, resurssit tai toimintakulttuuri vaikuttavat ratkaisukeskeiseen johtamiseen?
- Miten ratkaisukeskeisyys toimii mielestäsi julkisen sektorin johtamista? Millaisia rajoitteita tai mahdollisuuksia julkinen sektori asettaa ratkaisukeskeiselle johtamista?

Loppupohdinta ja kehittämisenäkökulma

- Millaisena näet ratkaisukeskeisen johtamisen merkityksen tulevaisuudessa?
- Millä tavoin ratkaisukeskeisyyttä voisi mielestäsi vahvistaa esihenkilötyössä?
- Onko jotain sellaista, mitä haluaisit vielä lisätä ratkaisukeskeisyydestä tai johtamiskokemuksistasi?