



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Niskasaari

Muutosjohtaja oppivana esimiehenä

Johtamisen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Sari Niskasaari		
Tutkielman nimi:	Muutosjohtaja oppivana esimiehenä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Johtamiselta vaaditaan tänä päivänä jatkuvaa reagointikykyä. Muutosvalmiutta voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä, sillä organisaatiot säilyvät elinvoimaisina ja muuttuvat ihmisten kautta. Johtajan muutosvalmiutta ilmentävät useat transformationaaliseen eli uudistavaan johtamiseen yhdistetyt piirteet. Muutosvalmis johtaja on halukas oppimaan uutta ja reflektoidaan oppimaansa vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää transformationaalisen johtajan suhdetta muutokseen ja oppimiseen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaisia oppimiskokemuksia transformationaaliset esimiehet ovat muutostilanteissa keränneet. Tutkimuksen keskiössä on johtamistyötä tekevän henkilökohtainen oppimiskokemus muutoksessa ja se, miten muutosvalmius esimiehen roolissa oppimisen yhteydessä näyttäytyy.

Tässä laadullisena toteutetussa tutkimuksessa viitekehyksenä on transformationaalinen eli uudistava johtaminen. Transformationaalisessa johtamisessa keskeistä on muutosvalmiuden asenne ja halu oppia. Tutkimuksessa oppimisen teoreettisena viitekehyksenä on konstruktivinen oppimisteoria, jonka mukaan oppija hankkii ja muokkaa tietoa aktiivisesti, omaaloitteisesti ja vuorovaikutuksessa. Transformatiivinen eli uudistava oppiminen toteuttaa konstruktivistista oppimisteoriaa käytännössä. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat johtaminen, muutosvalmius ja oppiminen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty narratiivia, joka tuo esiin näytenäkökulmasta esimiesten yksilölliset kokemukset muutoksesta ja oppimisesta. Aineisto on analysoitu Gioian menetelmää hyödyntäen. Tutkimusaineisto koostuu yhdestätoista esimieshaastattelusta. Esimiehet kerättiin suomalaisista mediatyhtiöistä.

Tämän tutkimuksen perusteella transformationaalisia esimiehiä yhdistää muutostilanteiden oppimiskokemuksissa vuorovaikutuksen merkityksellisyys. Vuorovaikutustilanteiden lisäksi esimiesten oppimiskokemuksia kertyi omaehtoisessa uudistumisessa sekä työtehtävissä kehittämisessä. Rohkea tarttuminen haasteisiin vaikutti motivoivan ja innostavan haastateltavia. Riittävä haaste ja sen myötä epämukavuusalueelle siirtyminen motivoivat yleisesti oppimaan uutta, mikä tutkimuksen perusteella näyttäytyi selkeästi myös esimiesrooliin liittyvään vastuuseen. Tähän tutkimukseen osallistuneita esimiehiä yhdistää ymmärrys jatkuvasta henkilökohtaisen uudistumisen tarpeesta, joka tarjoaa oppimisen kokemuksia jokaiseen päivään.

AVAINSANAT: Transformationaalinen johtaminen, muutosvalmius, oppiminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus	9
1.1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	10
1.1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Muutosvalmius	12
2.1	Muutosjohtaminen organisaatiossa	12
2.2	Muutosvalmius yksilön ominaisuutena	13
2.3	Muutosvalmius esimiestyössä	17
3	Oppiminen	21
3.1	Mitä oppiminen on	21
3.2	Konstruktiivinen oppimisteoria	22
3.3	Transformatiivinen oppiminen	25
4	Tutkimusprosessi	28
4.1	Tutkimusmenetelmä	28
4.2	Tutkimusstrategia	29
4.3	Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuskontekstin esittely	32
4.3.1	Tutkimuskontekstin esittely	32
4.3.2	Haastattelu aineistonkeruun menetelmänä	35
4.4	Tutkimusaineiston analyysi	40
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	41
5	Tutkimuksen tulokset	45
5.1	Oppimistilanteet	45
5.1.1	Oppiminen vuorovaikutuksessa	46
5.1.2	Oppiminen omaehtoisena uudistumisena	52
5.1.3	Oppiminen työtehtävissä	55
6	Johtopäätökset	65
6.1	Yhteenvedo tuloksista ja tärkeimmät löydökset	70
6.2	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	74

Lähteet	77
Kuviot	
Kuvio 1. Muutosvalmiuden muodostuminen. (Holt ja muut 2007).	15
Kuvio 2. Johtajan muutososaaminen. (Krummaker & Vogel 2012).	17
Kuvio 3. Oppimisen kolmio. (Illeris 2014).	23
Taulukot	
Taulukko 1. Oppimisen keinot. (Illeris 2014).	24
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.	38
Taulukko 3. Tutkimuskysymys 1 Gioian menetelmällä teemoitettuna.	45

1 Johdanto

Optimismi on myös esimiehelle kuuluva piirre. Jos sä oot pessimistinen, ei tuu mittään. Se tarttuu ja luhistaa sut ittes loppujen lopuksi. Uuteen päivään täytyy lähteä silmät auki, uteliaana ja sillä fiiliksellä, että hienoa.

- esimies X

Muutos on jatkuva prosessi. Ihmisen sopeutuminen jatkuvaan muutokseen vaatii ponnistuksia. Ennakkoluuloton suhtautuminen helpottaa sopeutumista muutokseen. Teknologinen kehitys ja globalisaatio ylläpitävät jatkuvaa muutosta, jossa elämme. Laajojen yhteiskunnallisten muutosten on todettu olevan digitalisaation myötä merkittävämpiä kuin 1800-luvun teollisen vallankumouksen seuraukset. Automaatio ja robotiikan kehittyminen ja tämän myötä teknologian valjastaminen työprosesseihin vähentää ihmisen tekemän työn tarvetta säästäten kustannuksia ja lisäten tehokkuutta. Globalisaatio kehittää yrityksiä kansainvälisiä rajoja ylittäväksi toimintaverkostoksi. Monikansallisten yritysten ja rakenteeltaan monimutkaisempien organisaatioiden määrä lisääntyy ja johtaminen muuttuu. (Kanter 1999; Auvinen 2017)

Yrityksen toiminnan menestyksekkäs johtaminen edellyttää pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja toisaalta jatkuvaa reagointikykyä muutoksiin ja niiden ennakoimiseen. Strategia saattaa ulottua vuosien päähän, mutta sen on mukauduttava toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sujuvasti. Organisaatioiden on varmistettava toiminta- ja kilpailukykyensä johtamisella, joka havainnoi ympäristön kehitystrendit, pystyy reagoimaan muutokseen ja päivittämään strategiaa jatkuvasti. (Kotter 1996; Kanter 1999) Johtamiselta vaaditaan jatkuvaa muutoksen hallintaa ja kykyä viedä muutosprosessia kohti strategian mukaista päämäärää. Yksilöiden muutosvalmiutta voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä, sillä organisaatiot säilyvät elinvoimaisina ja muuttuvat yksilöiden kautta (Vakola 2012, s. 196).

Jokainen yksilö kokee muutoksen merkityksellisyyden eri tavoin. Jos henkilöstön keskuudessa vallitsee muutosvalmiutta, se saattaa näyttäytyä myönteisenä suhtautumisena muutokseen, halukkuutena tukea muutosta ja luottamuksena muutoksen onnistumiseen. (Vakola 2012, s. 196) Armenakis ja Harris (2002, s. 170) lainaavat motivaatioteoriaan pohjautuvaa käsitystä, jonka mukaan yksilö motivoituu muutoksesta vain, mikäli hänellä on luottamusta siihen, että se voi onnistua. Vakolan (2012, s. 203) havainnot tukevat samaa käsitystä: työntekijöillä, jotka luottavat kykyihinsä ja tuntevat hallitsevansa epävarmuutta on taipumus suhtautua muutokseen positiivisesti. Näin ollen he ovat valmiimpia muutoksen edessä ja muutoksessa. Heidän muutosvalmiuteensa vaikuttaa myönteisesti kyky arvioida itseään totuudenmukaisesti. Joku näkee muutoksen mahdollisuutena siirtyä vastuullisempiin tehtäviin, kun taas toinen kokee muutoksen uhkana vallitsevalle olotilalle. Tällöin suhtautuminen muutokseen saattaa olla negatiivista ja toiminnassa näkyä pyrkimyksenä säilyttää entiset toimintamallit. (Vakola 2012, s. 196) Mitä sitoutuneempi henkilö on työhönsä sitä valmiimpi hän on hyväksymään muutoksen ja näkee muutoksen seuraukset itsensä kannalta myönteisinä (Cordery, Sevastos, Mueller & Parker 1993; Iverson 1996).

Johtaja on vastuussa muutoksen toteuttamisesta, joten johtoasemassa olevan yksilön tulee tiedostaa oma historiansa ja tapa, jolla hän asioihin luontaisesti suhtautuu. Muutoksen toimeenpano vaatii esimieheltä ymmärrystä muutosprosessista ja sen vaikutuksesta ihmiseen ja käyttäytymiseen. Esimiehen on ymmärrettävä, että työyhteisöissä on yhä enemmän asiantuntemusta, osaamista ja yksilöllistä halua selviytyä muutosten haasteista yhdessä (Kanter 1999, s. 22). Tällä on vaikutusta johtamistyyliin, kun esimiesvastuullisen on valmisteltava ja sitoutettava henkilöstö muutokseen ja johtaa henkilöstöä muutoksen läpi.

Transformationaalinen eli uudistava johtaminen näyttäytyy aktiivisena toimintana, jonka ytimessä on johtajan kyky arvioida nykytilaa avoimesti ja tahto edistää jatkuvaa uudistumista. Transformationaalinen johtaja arvioi niin itseään kuin ympäristöään ja on kiinnostunut sekä itsensä että ympäristönsä kehittämisestä. (Avolio, Zhu & Walumbwa 2009; Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam 2010; Effelsberg, Solga & Gurt 2014)

Krummakerin ja Vogelien (2012) tutkimuksessa johtajan muutosvalmiutta ilmensivät useat transformationaaliseen johtamiseen yhdistetyt piirteet kuten tahto haastaa nykytila, tavoitteen uudistaminen, muutoksen tarkoituksellisuuden sisäistäminen ja muutoshalukkuus (Krummaker & Vogel 2012: 287). Transformationaalinen johtaja kykenee löytämään uusia näkökulmia ja kommunikoi maan havaintonsa ymmärrettävästi. Transformationaalinen johtaja haluaa ja osaa altistua jatkuvalla oppimiselle ja kykenee jakamaan havaintonsa innostavasti. Jatkuvalla toiminnan ja prosessien arvioinnilla, seurauksia ennakoivalta tarkastelulla oli Krummakerin ja Vogelien (2012) mukaan yhteys johtajan muutosvalmiuden tasoon (Krummaker & Vogel 2012, s. 290).

Koska transformationaalinen johtaja on avoin jatkuvalla oppimiselle, hän ilmentää jatkuvan oppimisen eli elinikäisen oppimisen mallia (Avolio ja muut 2009; Pieterse ja muut 2010; Effelsberg ja muut 2014). Tällä tarkoitetaan jatkuvaa, uuden tiedon ja sen käsittelyn prosessia, jonka tuloksena osaaminen uusiutuu. Elinikäinen oppiminen liittyy niin työelämän muutoksiin kuin laajemminkin muutoksiin elinympäristössämme. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018) Teknologian kehittymisen ansiosta informaatiota on tietoverkoissa tarjolla yllin kyllin meille kaikille. Kyse on pikemminkin siitä, osaa meko suodattaa itsellemme olennaisen tiedon epäolennaisesta. Tämä vaatii kykyä hankkia tarvitsemaamme tietoa aktiivisesti ja valikoiden.

Konstruktivisessa oppimisessa uusi tieto rakentuu entisen päälle, muodostaen kullekin oppijalle yksilöllisen tietorakennelman. Sitoutuminen vuorovaikutukseen yhdessä kokemusoppeja jakaen ja niitä reflektoiden mahdollistaa konstruktivisen oppimisen. (Cobern 1993) Tässä tutkimuksessa tukeudutaan konstruktiviseen oppimisteoriaan, jonka vuorovaikutteisuutta tähdentävänä ajatuksena yhdistyy transformationaaliseen johtajalle ominainen tapa oppia kanssakäymisestä toisten ihmisten kanssa.

Muutosvalmis transformationaalinen johtaja on kiinnostunut ympäristöstään ja on halukas vuorovaikutukseen ympäristön kanssa, jakaakseen oppimisen kokemuksia. Hän suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti ja kykenee arvioimaan itseään realistisesti ja kriittisesti niin johtamistehtävässään kuin muutostilanteissa. Hän transformoi tietovarantoaan ja tulkitsee uusia asioita ja tilanteita konstruktivisen oppimisteorian mukaisesti. Transfor-

mationaalinen johtaja on sisäisesti motivoitunut niin toimimaan kuin oppimaan vuorovaikutuksessa (Illeris 2007, 2014; Cobern 1993).

Johtamiselta vaaditaan jatkuvassa muutoksessa reagoitiherkkyyttä ja -kykyä. Siksi on tärkeää pyrkiä selvittämään transformationaalisten johtajien yksilöllisiä oppimiskokemuksia alati muuttuvassa ympäristössä. Useilla yhteiskunnallisilla toimialoilla muutos on ollut voimakasta. Voimakkaan ja nopean muutoksen vuoksi tämän tutkimuksen kontekstiksi valikoitui media-ala, jossa muutos on ollut perustavanlaatuista. Alaa on koeteltu digitalisaation myötä rakenteellinen murros. Työ ja sen johtaminen ovat muuttuneet merkittävästi ja johtamistyötä tekeviltä yksilöiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumiskykyä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisintä on nykypäivän johtamisen ja oppimisen yhtälön yksilöllisyys. Tutkimukseen on haastateltu esimiehiä, jotka on tunnistettu organisaatiois- saan transformationaalista johtamistyyliä edustaviksi muutoksen edistäjiksi.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Organisaatioiden tavoitteet konkretisoituvat siellä työskentelevien ihmisten kautta. Työelämän muutoksen vuoksi johtaminen on muutoksessa ja johtamistyötä tekeviltä henkilöiltä vaaditaan ominaisuuksia, jotka auttavat organisaatioita menestymään alati muuttuvassa ympäristössä. Johtajalta vaaditaan jatkuvaa uusiutumiskykyä sekä henkilökohtaisesti roolissaan että vastuualueellaan organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää transformationaalisten johtajien kokemuksia oppimisen näkökulmasta. Tutkimus pyrkii selvittämään, minkälaisissa tilanteissa ja yhteyksissä he ovat kokeneet oppivansa. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä käytetään *esimies*-termiä. Tähän tutkimukseen valitusta toimialasta ja sen operatiivisen johtamisen käytännöistä johtuen esimiestehtävään rinnastetaan myös työnjohtotehtävä ilman alaisvastuuta. Pääosin esimiestyötä käsitellään tässä tutkimuksessa kuitenkin alais-

vastuullisena tehtävänä. Tutkimuksen keskiössä on johtamistyötä tekevän henkilön kokemus muutostilanteesta ja hänen henkilökohtainen oppimiskokemuksensa.

1.1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Ihmiset tekevät muutoksen organisaatioissa, joten yksilöiden toiminnan tutkiminen on tärkeää (esim. Elrod & Tippett 2002; Arikoski & Sallinen 2007; Fleming & Spicer 2007). Esimiesten rooli muutoksen edistäjinä on erityisen tärkeä. Esimiesten vastuisiin kuuluu muutoksen pohjustaminen, käynnistäminen ja muutosprosessin johtaminen. Koska muutos työelämässä on jatkuvaa, esimiesten kyky sopeutua johtamistehtävään vaatii jatkuvaa henkilökohtaista muutosvalmiutta ja oppimista. Muutosvalmiuden asenne kytkeytyy tässä tutkimuksessa transformationaaliseen johtamistyyliin. Tutkimusongelmana on transformationaalisten esimiesten oppimiskokemus.

Tutkimuskysymys on:

Miten transformationaalinen esimies on kokenut oppivansa?

1.1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat kokemukset, joissa transformationaalisille esimiehille on syntynyt oppimista. Tutkimuksen kannalta on tärkeää valita tutkimuskohde alueelta, jossa muutos on ollut voimakasta ja se on vaikuttanut peruuttamattomasti työn tekemiseen ja johtamistyöhön. Kun muutos on voimakasta, ihmisiltä vaaditaan kykyä omaksua uusia asioita, jotta he pystyvät toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Voimakas muutos edellyttää onnistuneessa johtamistyössä yksilöiltä halua ja rohkeutta heittäytyä muutokseen ja valmiutta kantaa roolin edellyttämä vastuu mukaan strategisten tavoitteiden mukaisesti. Teknologinen kehitys on vaikuttanut vahvasti mediaan ja mediasisältöjen tuottamisen prosesseihin. Vertailen tutkimuksessani kolmessa suomalaisessa media-alan organisaatiossa työskentelevien transformationaalisten

esimiesten oppimiskokemuksia. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

2 Muutosvalmius

Tässä luvussa käsitellään muutoksen johtamista organisaatiossa sekä muutosvalmiuden käsitettä yksilön ominaisuutena. Luvun päätteeksi keskitytään muutosvalmiuteen esimiehen roolissa ja tutkitaan sen ilmenemistä transformationaalisessa johtamistyylissä.

2.1 Muutosjohtaminen organisaatiossa

Jatkuvassa muutoksessa johtamisen vaateet muuttuvat. Johtamista tarvitaan edelleen, mutta ympäristön alituisessa muutoksessa johtamisvastuu ei voi olla organisaatiossa yksinomaan yhden henkilön harteilla. Koska tietoa on saatavilla laajalti ja kukin sitä seuloomalla tavallaan, ainoa keino organisaation menestyksen mahdollistamiseksi on pyrkiä yhteisvoimin kokoamaan kerättyä tietoa ja jakaa oppimiskokemuksia. Tämä edellyttää esimiestyötä tekevältä uteliaisuutta uuden edessä ja hyviä vuorovaikutustaitoja.

Johtamisen vaateiden muuttumisen myötä muuttuu myös johtamistyötä tekevään yksilöön kohdistuva odotus ominaisuuksista ja kyvyistä, jotka hallitsemmalla esimiesroolissa työskentelevä yksilö kykenee osaltaan osallistumaan menestyksellisesti organisaationsa strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Day (2001) liittyy johtamistyötä tekevän yksilön kehittämisen organisaation inhimilliseen pääoman kasvattamiseen ja johtamisen kehittämisen organisaation sosiaalisen pääoman kasvattamiseen. Tämän päivän johtajat ovat organisaatioissaan vastuussa siitä, että organisaatioista rakentuu liiketoimintatavoitteisia yhteisöjä, joissa yksilöt pystyvät jatkuvasti kasvattamaan oppimiskykyään ymmärtääkseen toimintaympäristön moniulotteisuutta ja kykenevät näkemään vision organisaation tavoitteena (Dalakoura 2009).

Kur ja Bunning (2002) ehdottavat johtajuuden kehittämiseksi kolmen vaiheen laaja-alaista mallia. Ensimmäisessä vaiheessa johtajayksilöt perehtyvät perusteellisesti liiketoimintaansa ja toimintaympäristöön. Toisessa vaiheessa johtajia koulutetaan hyödyntämään henkilökohtaisia ominaisuuksiaan vaikuttaakseen ympärillään olevien yksilöiden,

työyhteisöjen ja organisaation toimintaan. Kolmannessa vaiheessa johtajat syventyvät itseensä ja oppivat hyödyntämään omia kykyjään ja voimavarojaan. Viimeksi mainittuun kohtaan sisältyy olennaisena ymmärrys jatkuvasta itsensä kehittämisestä (Kur & Bunning 2002, s. 776). Myös Dalakoura (2009) toteaa, johtajien eli yksilöiden kehittämisen sijaan tulisi entistä selvemmin kiinnittää huomiota johtamisen kehittämiseen.

Liiketoiminnan strategisen suunnittelun aikajänne on lyhentynyt, mikä vaatii organisaatioilta valmiutta strategian jatkuvaan päivittämiseen. Tämä sekä erityisesti strategisten valintojen siirtäminen konkreettisiksi toimenpiteiksi on sekä johdon että asiantuntijoiden yhteinen tehtävä. Ilman toimenpiteitä ei tapahdu muutosta. Toimenpiteiden tekeminen muutoksen toteutumiseksi edellyttää kaikilta jatkuvaa keskinäistä dialogia, kykyä ja halua jakaa informaatiota ja reflektoida sen äärellä yhdessä ja erikseen. Jatkuva muutos vaatii yksilöltä, asemasta ja tehtävästä riippumatta, jatkuvaa muuntautumiskykyä, *muutosvalmiutta*.

2.2 Muutosvalmius yksilön ominaisuutena

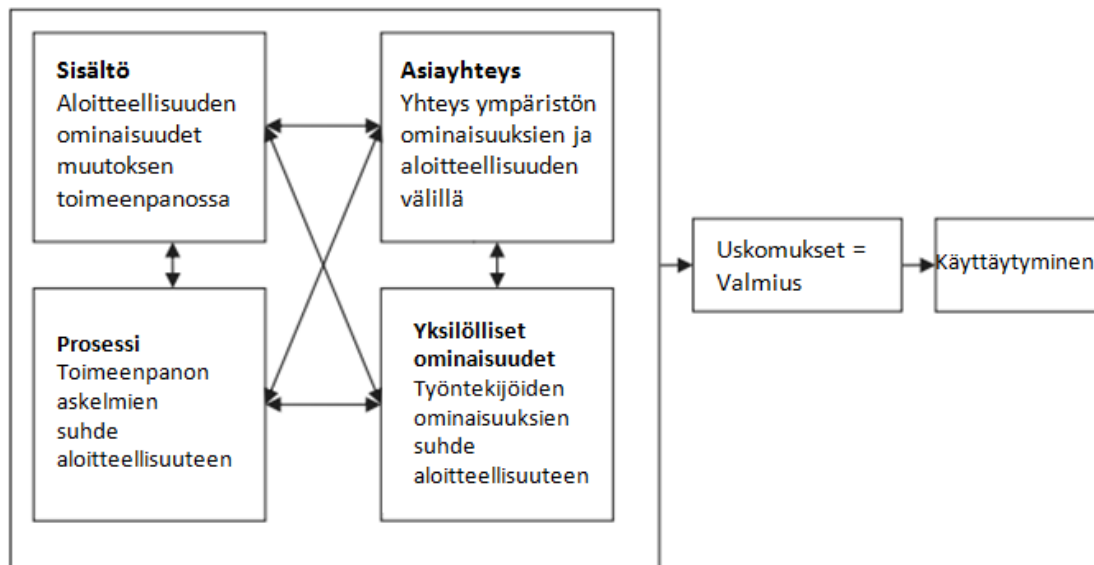
Armenakisin, Harrisin ja Mossholderin (1993) mukaan valmius syntyy yksilön kokemuksesta ja ominaisuuksista. Muutosvalmius ilmenee muutokseen joko myönteisesti tai kielteisesti suhtautuvana käyttäytymisenä. Muutosvalmius syntyy tilasta, jossa yksilö luottaa selviytymiseensä muutoksessa. Perusteellinen muutosviestintä luo edellytykset muutosvalmiuden syntymiselle. (Armenakis & Harris 2002; Holt, Armenakis, Hubert, Feild & Harris 2007; Krummaker & Vogel 2012; Vakola 2012.)

Armenakis, Harris ja Mossholder (1993) rinnastavat muutosvalmiuden Lewinin (1947) kolmivaiheisen muutosteorian *sulatusvaiheeseen* (Armenakis, Harris & Mossholder 1993, s. 681). Lewinin (1947) mallissa muutosprosessin käynnistäminen sulattamalla olemassaoleva tila on välttämätön, jotta yksilöiden vastustus olisi voitettavissa. Olemassaoleva tila voidaankin rinnastaa *mielentilaksi*, joka yksilöiden keskuudessa vallitsee sillä

hetkellä, kun organisaatiomuutosta lähdetään toteuttamaan (Vakola 2012, s. 195). Muutosvalmiuden voi yksinkertaisimmillaan kuvata asenteeksi, joka näkyy myönteisenä suhtautumisena muutokseen (Armenakis & Harris 2002; Krummaker & Vogel 2012).

Armenakis, Harris ja Mossholder (1993) ehdottivat mallia muutosvalmiuden syntymisen selittämiseksi. Heidän mukaansa valmius on vastustuksen ja omaksumisen esiaste. Yksi vaihe Armenakisin ja kumppaneiden (1993) mallissa oli henkilöstön käsitys nykytilasta eli toisin sanoen mikä oli henkilöstön valmius muutokseen ennen sen toteuttamista. Mikäli henkilöstön käsityksen ja johdon odotusten välillä on suuri ero, muutosvastarinta lienee odotettu ja muutoksen toteuttaminen voi olla haastavaa. Merkitystä muutokseen valmistautumisessa on myös siinä, mikä on yksilöiden muutosvalmiuden ja muutoksen kiireellisyyden välinen suhde (Armenakis ja muut 1993, s. 678-679).

Armenakisin ja kumppaneiden (1993) mukaan olisi tärkeä mitata valmiuden astetta. Mitareita löytyykin useita kuten Holt ja muut (2007) toteavat, nostaten esiin muutoksen sisällön, muutosprosessin, asiayhteyden sekä yksilöiden ominaisuudet. Uskomuksista muodostuu valmius, joka näyttäytyy muutokseen joko myönteisesti tai kielteisesti suhtautuvana käyttäytymisenä. Holtin ja kumppaneiden mallissa valmius syntyy siis yksilön piirteistä sekä suhteesta aiottuun muutokseen ja sen sisältöön organisaation tasolla (Holt, Armenakis, Hubert, Feild & Harris 2007, s. 233, 235 kuvio 1).



Kuvio 1: Muutosvalmiuden muodostuminen (Holt, Armenakis, Hubert, Feild & Harris 2007).

Sisältö Holtin ja kumppaneiden (2007) mallissa (kuvio 1) viittaa erityiseen aloitteellisuuteen, joka muutoksen käynnistämiseksi kuvataan ja esitellään. Sisällössä kuvataan yleensä organisaation hallinnointiin, käytänteisiin ja rakenteellisiin piirteisiin liittyviä erityispiirteitä. *Asiayhteys* liittyy tilanteeseen ympäristössä, jossa ihmiset toimivat. Tämä tarkoittaa sellaisia ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti muutoksen mahdollistamiseen. Esimerkiksi oppivassa organisaatiossa ihmisillä on taipumus suhtautua myönteisesti jatkuvaan muutokseen, sillä muutos nähdään mahdollisuutena oppimiseen. *Prosessi* tarjoaa askelmat muutoksen toimeenpanossa. Yksi muutosprosessin ulottuvuus saattaa liittyä siihen, miten aktiivisesti työntekijöiden sallitaan osallistua muutokseen. Askemat joko antavat tai eivät anna tilaa aloitteellisuudelle, mikä usein liittyy johdon linjaamiin toimintatapoihin. *Yksilölliset ominaisuudet* eroavat ihmisten välillä. Toiset suhtautuvat avoimemmin muutokseen kuin toiset.

Muutoksen sisällön, prosessin, asiayhteyden ja yksilön ominaisuuksien suhteesta syntyy uskomuksia, joista muodostuu muutosvalmius. Muutosvalmius näyttäytyy käyttäytymisenä. Kuvion 1 jokainen alue vaikuttaa jokaiseen ja tarjoaa Holtin ja kumppaneiden (2007) mukaan konseptin, jota voi hyödyntää muutosvalmiuden mittaamisessa. Mitä myönte-

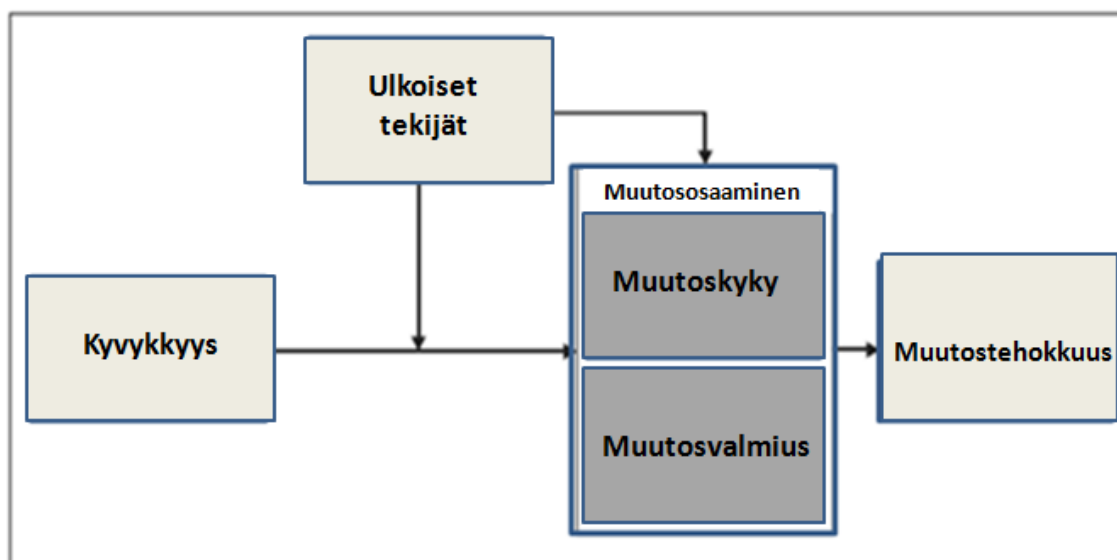
sempiä kokemuksia yksilöllä on muutoksen vaiheista sitä luottavaisemmin hän saattaa uuteen muutokseen suhtautua ja sitoutua.

Muutosvalmiuden aikaansaamisessa Armenakis ja muut (1993) pitävät ensisijaisena tekijänä viestimistä muutoksen välttämättömyydestä. Tämä tarkoittaa nykytilan ja organisaation kannalta tarkoituksenmukaisen tavoitellun tilan välisen ristiriidan esilletuomista (Armenakis ja muut 1993, s. 683; Kotter 1995), mikä liittyy Holtin ja kumppaneiden (2007) mallin sisältöosiin. Muutosvalmiuden vahvistamiseksi muutoksen käynnistäjien olisi hyvä perustella ristiriidan poistamiseksi suunniteltua muutosta kuvaamalla selkeästi nykytila, kuvaamalla tavoiteltu tila ja perustelemalla, miksi tavoiteltu tila on organisaation strategian kannalta tarkoituksenmukainen (Armenakis ja muut 1993, s. 683). Pettigrewn (1987) mukaan muutoksen perustelujen tulisi pohjautua sosiaalisiin, taloudellisiin tai muutoin toimintaympäristössä tapahtuneisiin perustavanlaatuisiin muutoksiin, joihin reagoimatta jättäminen voisi olla organisaation kannalta kohtalokasta. Niinikään Kotter (1995) tähdentää muutostarpeen korostamista. Tällaisessa tilanteessa yksilöiden muutosvalmiuden tasossa saattaa ilmetä eroja, riippuen siitä miten kukin yksilö puntaroi omalla kohdallaan muutoksesta mahdollisesti koituvat hyödyt ja haitat (Vakola 2012, s. 195).

Holtin ja kumppaneiden (2007) mallia mukaillen, yksilöiden valmiuteen vaikuttavat monenlaiset tekijät kuten esimerkiksi se, miten strategiasta kerrotaan, miten muutosagentit toimivat vuorovaikutuksessa organisaation sisällä ja millainen dynamiikka organisaatiossa vallitsee. Organisaation tila, sisäinen ilmapiiri, saattaa vaikuttaa ihmisten lojaalisuuteen ja sitoutumiseen sekä muihin tuntemuksiin organisaatiota ja sen johtajia kohtaan, muutokseen valmistauduttaessa. Myös odottamaton ulkopuolinen, esimerkiksi median suunnalta tullut informaatio saattaa vaikuttaa työntekijöiden muutosvalmiuteen. (Armenakis ja muut 1993, s. 687)

2.3 Muutosvalmius esimiestyössä

Krummakerin ja Vogel (2012) mukaan johtajan *muutososaaminen* muodostuu *muutoskyvystä* ja *muutosvalmiudesta*. Krummaker ja Vogel (2012) määrittelevät muutosvalmiuden johtamisasemassa olevan yksilön *psykologiseksi tilaksi*, joka ilmentää hänen tahtoaan käyttää henkilökohtaisia kykyjään muutoksen hyväksi. Johtajan muutososaamisesta kertoo hänen käyttäytymisessään ilmenevä valmius muutostilanteissa ja hänen kykynsä valjastaa tämä valmius muutosprosessin hyväksi. Tämän seurauksena, yhdistettynä tilanteeseen liittyviin ulkopuolisiin tekijöihin, syntyy muutostehokkuus. (Krummaker & Vogel 2012, s. 283; kuvio 2)



Kuvio 2. Johtajan muutososaaminen (Krummaker & Vogel 2012).

Jos muutosvalmiilla johtajalla on halu käyttää henkilökohtaisia ominaisuuksiaan muutoksen hyväksi, avoimuus ja ulospäinsuuntautuneisuus saattavat olla hänelle luontaisia, johtamisessa ilmeneviä piirteitä. Tunnollisuudella ja avoimuudella on todettu vahva yhteys johtajuuteen, kun taas emotionaalinen vakaus ja sopusointu ympäristön kanssa eivät korreloi yhtä vahvasti johtajuuden kanssa. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella myös tunneällyn on todettu liittyvän tehokkaan johtajan ominaisuuksiin (Li, Gupta, Loon & Casimir 2016).

Krummakerin ja Vogelín (2012) tutkimukseen haastatellut johtajat pitivät menestyksenkäinä muutosjohtajina yksilöitä, joilla on kyky asettua johdettavien asemaan ja ymmärtää heidän huolestuneisuutensa. Tutkimuksen perusteella empatiakyvyllä saattaa olla yhteys sekä johtajan muutoskykyyn että muutosvalmiuteen (Krummaker & Vogel 2012, s. 290). Lin ja kumppaneiden (2016) johtopäätökset tavoitekeskeisen ja sosioemotionaalisen johtamistapojen eroista kertovat, että kaikkein eniten tunneälyä havaittiin olevan johtajilla, jotka antavat tukea ja kannustavat ennen vaatimusten asettamista. Johtajat, joilla on tunneälyä, osaavat hyödyntää sitä johtamistyössään ja heillä on kykyä joustaa johtamisen tyyliä tilanteiden mukaisesti (Li ja muut 2016).

Uskottavalla esimiehellä on oltava kyky kyseenalaistaa olemassa oleva tila ja halu vaikuttaa muutokseen. Esimiehen muutosvalmius määritellään Krummakerin ja Vogelín (2012) mukaan osaksi johtamisosaamista ja asenteeksi, jonka myötä muutokseen suhtautuminen on avointa. Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkittävä yhteys hänen muutosvalmiuteensa. Transformationaalisen johtamistyylin piirteet kuten ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus ja tunneälykyys ovat tunnistettavissa muutosvalmiin esimiehen ominaisuuksiksi.

Transformationalisella johtajalla on halu ja kyky olla aidosti läsnä, kuunnella johdettavien ajatukset ja saada heidät näkemään asiat uudesta näkökulmasta. Tutkimusten perusteella on todennettavissa, että transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa myönteisesti organisaation tulokseen, korkeampaan tuottavuuden tasoon sekä henkilöstön stressinsietokykyyn ja työtyytyväisyyteen. Toisin sanoen, transformationaalinen malli vaikuttaisi myönteisesti niihin tekijöihin organisaatiossa, joihin muutoksen vaikutukset saattavat heijastua negatiivisesti. Näin ollen, koska transformationaalinen johtaja pystyy mitä todennäköisimmin vakuuttamaan alaisensa muutoksen tarpeellisuudesta, hän kykenee myös sitouttamaan henkilöstön ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä toteuttamaan muutoksen yhdessä työntekijöidensä kanssa. (Avolio ja muut 2009; Pieterse ja muut 2010; Effelsberg ja muut 2014) Transformationalisella johtamisella on todettu olevan myönteinen vaikutus niin organisaatiossa vallitsevaan optimismiin kuin turhautumisen tunteen vähenemiseen (McColl & Anderson 2002; Pieterse ja muut 2010).

Yhdessä tekeminen on muutoksen toteuttamisessa avainasemassa. Transformationaalisen johtajan kohdalla voidaan puhua *voimaannuttavasta* tai *valtuuttavasta johtajuudesta*, sillä vuorovaikutustaitojensa ja muiden ominaisuuksiensa ansiosta hän kykenee luomaan työyhteisöönsä tunteen yksilöiden työn merkityksellisyydestä sekä vaikutusmahdollisuuksista. Avoimesti ja aktiivisesti kommunikoiva, psykologista turvallisuutta rakentava ja toiminnassa läpinäkyvyyttä edistävä johtaja tukee työhyvinvointia ja saa tekijät sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Luottamuksen ilmapiirissä myös rakentavaa palautetta on helpompi ottaa vastaan. (Day, Kelloway & Hurrell Jr. 2014; Pieterse ja muut 2010; Avolio ja muut 2009)

Koska johtajakin on yksilö, myös johtaja tarvitsee tietoa ja tukea muutoksen edellä. Armenakis ja Harrisin (2002) tutkimuksessa monikansallisen yrityksen pääjohtaja sitoutti avainjohtajistaan rakentuvan ydinjoukon valmistelemaan organisaatiomuutosta. Perusteellisen keskustelun ja ideoinnin jälkeen avainjohtajilla oli syntynyt valmius muutokseen, mitä johtajien mukaan merkittävimmin edisti pääjohtajan aktiivinen vuoropuhelu ja tuen osoittaminen. Harkitun ja ennakoivan muutosviestinnän voi tulkita toimivan muutosvalmiuden hyväksi myös organisaation korkeimmalla tasolla. (Armenakis & Harris 2002, s. 180)

Krummakerin ja Vogelien (2012) mukaan johtajat, jotka käynnistivät muutosprosessin onnistuneesti ja toteuttivat muutoksen, tunsivat voimakasta tahtoa muuttaa yrityksen nykytila. He ymmärsivät muutoksen tarkoituksenmukaisuuden vahvasti ja olivat valmiita muuttamaan rutiinit ja käyttäytymisen, jotka olivat aiemmin olleet toimivia. Krummaker ja Vogel (2012) ehdottavat kaiken tämän muutokseen ja sen toteuttamiseen sitoutuneisuuden kertovan johtajien muutosvalmiudesta. He viittaavat myös aiempiin muutosvalmiutta käsitelleisiin tutkimuksiin ja näkevät muutosvalmiuden taustalla yleisemmän valmiuden tilan, joka ilmenee avoimuutena ja myönteisenä suhtautumisena muutokseen (Krummaker & Vogel 2012, s. 286). Tutkimus antoi tukea käsitykselle, että muutosvalmius näkyy johtajien toiminnassa aktiivisuutena ja energisyytenä. Edelleen, johtajien itseluottamuksen vahvistumisella nähtiin olevan yhteys onnistuneisiin muutosprosesseihin,

mikä saattaa lisätä henkilökohtaista varmuutta ja valmiutta jälleen uuden muutoksen edellä.

Aiempien tutkimusten perusteella transformationaalista johtamistyyliä toteuttava muutosvalmis johtaja näyttäytyy aktiivisena oppijana, joka suhtautuu uteliaasti ympäristöönsä. Hän ottaa mielellään vastuun omasta uudistumisestaan ja on kiinnostunut erilaisista kehittymisen mahdollisuuksista. (Day, Kelloway & Hurrell Jr. 2014; Effelsberg ja muut 2014; Krummaker & Vogel 2012; Oreg & Berson 2011; Pieterse ja muut 2010; Avolio ja muut 2009; Armenakis & Harris 2002) Seuraavaksi käsitellään oppimista ja tässä tutkimuksessa käytettävää oppimisen viitekehystä.

3 Oppiminen

Tässä luvussa käsitellään oppimista ja syvennytään tutkimuksessa valittuun konstruktivistiseen oppimisteoriaan. Tämän jälkeen esitellään konstruktivismia käytännössä toteuttava transformatiivisen oppimisen prosessi, joka ilmentää transformationaaliselle johtajalle luontaista itsensä kehittämisen tapaa. Luvun päätteeksi muodostetaan kokonaiskuva transformationaalisen johtajan suhteesta oppimiseen, valittuun teoriaan pohjautuen.

3.1 Mitä oppiminen on

Oppimisen voi määritellä kohtalaisen pysyvänä ja käyttäytymisessä ilmenevänä muutoksena. Oppiminen ei kuitenkaan välttämättä ilmene välittömästi oppimisen jälkeen. Suuri osa ihmisen käyttäytymisessä on opittua. Koska jokainen yksilö on ainutlaatuinen, jokaisella on myös yksilöllinen kyky tai tyyli oppia. (Olson 2015) Nykytiedon mukaan oppiminen on toiminnan myötä tapahtuvaa tiedon uudelleen järjestäytymistä, joka kehittää olemassa olevia rakenteita. Tähän kehitysprosessiin kuuluu usein aiemman ymmärryksen muuttaminen. (Twomey Fosnot & Perry 2005) Kyseessä on aktiivinen prosessi, joka täydentää yksilön käsitteellistä viitekehystä (Coburn 1993).

Keskeisimpiä oppimisteorioita ovat behaviorismi, kognitivismi ja konstruktivismi. Varhaisiin oppimisteorioihin kuuluvan behavioristisen teorian mukaan oppiminen tapahtuu ärsykkeisiin reagoimalla ja *oikeita* reaktioita palkitsemalla ja vahvistamalla. Behavioristisen teorian mukaan oppiminen syntyy saman kaavan mukaan ihmisillä ja eläimillä. Behaviorismissa keskeistä on välineellinen ehdollistaminen, ajoitus, toisto, ärsykeeseen vastaaminen ja vaihtelevuus. Tunnetuimpiin esimerkkeihin behavioristisesta oppimisesta kuuluu Pavlovin koirakoe. (Bélanger 2011, s. 18)

Kognitiivinen oppimiskäsitys syntyi behaviorismin jälkeen ja se perustuu sisäisiin tiedonkäsittelyn prosesseihin. Kognitiivisen teorian mukaan ihminen on aktiivinen oppija,

joka hankkii tietoa tehden havaintoja ja tulkintoja ympäristöstä ja kerätystä tiedosta. Behavioristisessa ja kognitiivisessa oppimisteoriassa oppimisen ajatellaan syntyvän oppijan ulkopuolelta hankitusta tiedosta. Kognitiivisissa ollaan oppimisena ilmenevän käyttäytymisen muutoksen lisäksi kiinnostuneita oppijan aivoissa tapahtuvista mekanismeista. (Bélanger 2011, s. 24-25) Kognitiivisen teorian oppimisprosessiin kuuluvat käsitteinä esimerkiksi lyhyt- ja pitkäkestoinen muisti, tiedonsiirto ja kognitiivinen dissonanssi eli tietojen ja asenteiden välinen ristiriita.

3.2 Konstruktiivinen oppimisteoria

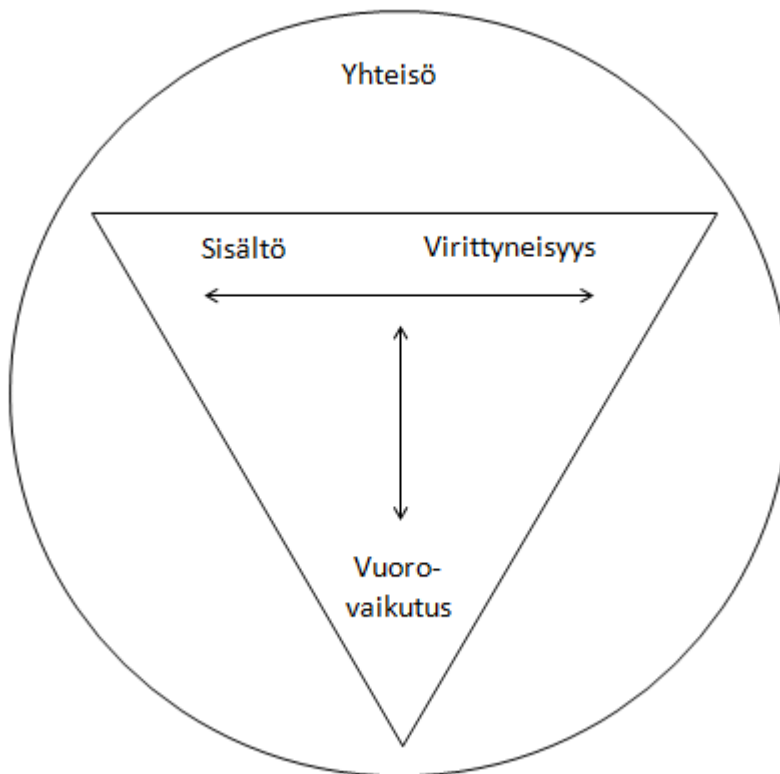
Konstruktivismi oppimisteorianana nojaa siihen, että oppijalla on ennalta hankittua tietoa ja uusi tieto rakentuu entisen päälle. Oppija käsittelee ja tulkitsee uutta tietoa muokaten sen osaksi omaa todellisuuttaan sovittaen sen aiempiin tietorakennelmiinsa. Näin oppimisrakenne muuttuu jatkuvasti. Konstruktiivisen teorian mukaan oppija hankkii ja muokkaa tietoa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Mitä enemmän yksilöllä on olemassa olevaa tietoa, sitä helpompi hänen on omaksua uutta tietoa. Konstruktiivinen oppimisteoria käsittelee oppimista kompleksisena ja perustavanlaatuisesti epäjärjestelmällisenä prosessina. (Cobern 1993; Fosnot & Perry 2005; Bélanger 2011)

Konstruktivismi nousi 1990-luvun vaihteessa kiinnostuksen kohteeksi oppimisen tutkijoiden keskuudessa. Sitä pidettiin erittäin kiinnostavana oppimisen mallina (Yager 1991). Yksi syy konstruktiivisen oppimisteorian kiinnostavuudelle oli se, että sen nähtiin toimivan sellaisenaan käytännön läheisenä oppimisprosessin tulkintana. Oppimisen tutkijoiden joukossa oli niitä, jotka viehättyivät konstruktivismiin kokonaisvaltaisesti yksinkertaisuudesta (Cobern 1993). Vaikka teorian voi nähdä yksinkertaisena, sille tyypillistä on ymmärtää oppiminen kompleksisena ja epälinearisena prosessina (Fosnot & Perry 2005).

Cobern (1993) kuvailee konstruktivismia malliksi, jossa oppija on aina aktiivinen toimija oppimisprosessissa. Konstruktiivisen teorian mukaan oppiminen ei tapahdu tietoa

siirtämällä vaan tietoa tulkitsemalla. Opimme järkeistämällä sen, mitä koemme. Tulkintaan vaikuttaa aina se, minkälainen tietovaranto on jo olemassa. Edelleen, tulkinta tapahtuu ajatusten vaihdon kautta eli konstruktivisen oppimisen mahdollistaa vuorovaikutuksellinen kanssakäyminen, jonka perusteella yksilö muodostaa käsityksensä. Tällöin voidaan puhua sosio-konstruktivismista, joka käsittää oppimisen konstruktivismia laajempaan ja yhteisöllisesti kokonaisvaltaisempaan kokemukseen (Bélanger 2011, s. 29-30).

Itsenäinen aktiivisuus oppiessa ja työtehtävässä oppiminen eivät ole konstruktivisen teorian mukaan riittävää vaan vasta sitoutuminen vuorovaikutukseen yhdessä oppimiskokemuksia jakaen ja niitä reflektoiden mahdollistaa konstruktivisen oppimisen. (Cobern 1993) Konstruktivismissa keskeisiä piirteitä ovat oppijan aktiivinen rooli oppimisympäristössä, ymmärryksellinen ristiriita ja sen ratkaiseminen (Bélanger 2011, s. 31). Konstruktivismin käsitteen ja transformationaalisen johtajan ominaisuuksien välillä voi nähdä yhtäläisyyksiä.



Kuvio 3: Oppimisen kolmio (Illeris 2014).

Illerisin (2014) oppimisen kolmio (kuvio 3) kuvaa konstruktivistista oppimisteoriaa yksilön ja ympäristön yhteisenä aktiviteettina. Illerisin (2014) mallissa kaikki oppiminen sisältää kahdenlaisia prosesseja. Ne on esitetty vaak- ja pystysuoralla nuolella, jotka muodostavat oppimisen kolmion. Pystysuora nuoli kuvaa vuorovaikutusta oppijan ja ympäristön välillä. Oppiminen käynnistyy tämän ajatuksen mukaan yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa ja täydentyy oppimisen syötteestä. Vaakasuora nuoli kuvaa sisäistä tiedonhankinnan prosessia, joka tarkoittaa oppimisen sisältöä ja oppimiseen virittyneisyyttä. Oppimisen sisältö voi liittyä mihin tahansa kapasiteettiin kuten tietoon, taitoon, asenteisiin, ymmärrykseen, uskomuksiin, käyttäytymiseen tai kompetensseihin. (Illeris 2014)

Virittyneisyys tarkoittaa Illerisin (2014) mallissa psyykkisen energian hyödyntämistä oppimisprosessin käynnistämiseksi ja edistämiseksi. Virittyneisyyttä ylläpitävät motivaatio, tunteet ja tahto. Virittyneisyyttä voi pitää olennaisena osana oppimisprosessia konstruktivisessa oppimisteoriassa. Se mahdollistaa oppimisprosessissa aktiivisen ja oma-aloitteisen otteen. On keskeistä ymmärtää, että sisältö ja virittyneisyys toimivat tiedonhankinnan prosessissa aina toisiinsa kytkeytyneinä. Mikään oppimisprosessi ei ole täysin ymmärrettävissä ilman kaikkia kolmea ulottuvuutta: sisältöä, virittyneisyyttä ja vuorovaikutusta. (Illeris 2014)

Lisääntyvä oppiminen	Oppiminen rekonstruktiona
Olemassa olevan tiedon rikastuttaminen uudella tiedolla.	Soveltaminen
Assimilaatio, uusien käsitteiden sulauttaminen <u>olemassaolevaan</u> käsiterakennelmaan.	Muuntaminen

Taulukko 1: Oppimisen keinot (Illeris 2014).

Illeris (2014) jakaa neljä oppimisen tyyliä kahteen oppimisen keinoon. *Lisääntyvä oppiminen* tarkoittaa olemassa olevan tiedon rikastumista uudella tiedolla ja assimilointi uusien käsitteiden sulauttamista olemassa olevaan käsiterakennelmaan. *Oppiminen rekonstruktiona* on tiedon soveltamista ja muuntamista. Uusien käsitteiden liittäminen olemassaolevaan käsiterakennelmaan sisältää aina uusien impulssien liittämistä yhteen tai useampaan olemassaolevaan järjestelmään. Tämä saa aikaan transformatiivista, joka vaikuttaa sekä uusiin impulsseihin että olemassaolevaan järjestelmään.

Aikuisen oppimisessa motivaatio on keskeinen tekijä. Aikuinen yksilö ei ole valmis muuttamaan käsitystään, mikäli hän ei motivoitu sitä tekemään. Vaikka opetuksesta tai tiedon jakamisesta vastaavat tahot kuten opettajat, johtajat tai kouluttajat ovatkin useimmiten motivaation tärkeydestä tietoisia, he yrittävät oppimistilanteessa motivoida yksilöitä ottamaan vastaan informaatiota. Virhe tapahtuu tällöin siinä, että he yrittävät synnyttää motivaatiota sen sijaan, että pyrkisivät auttamaan yksilöitä löytämään sen. Kun henkilön sisäinen motivaatio on riittävän voimakas, mahdollistuu transformatiivinen tiedon käsittely ja henkilö on altis ottamaan vastaan ja käsittelemään itselleen uutta asiaa. Tällainen tilanne ei synny ulkoapäin. (Illeris 2007, 2014)

3.3 Transformatiivinen oppiminen

Konstruktivisen oppimisteorian mukaan uusi tieto rakentuu olemassa olevan tiedon päälle. Tämä prosessi on vuorovaikutuksellinen ja oppija on siinä aktiivinen toimija. Transformatiivinen eli uudistava oppiminen ilmentää konstruktivismia käytännössä.

Transformatiivisen oppimisen teorian kehittäjän Jack Mezirowin (1994) mukaan transformatiivinen oppiminen on määriteltävissä muutostilana, joka kohdistuu oppijan näkökulmiin, viitekehyksiin ja luonteeseen. Uuden tiedon omaksuminen edellyttää valmiutta luopua aiemmasta maailmankuvasta (Mezirow 1994). Transformatiivinen oppiminen perustuu siihen, että kasvu tapahtuu epä mukavuusalueelle siirtymisen kautta. Tämä ta-

koittaa sitä, että oppijalta vaaditaan sietokykyä tasapainoilla ennalta tuntemattoman eli epämukavuusalueen ja tutun, jo opitun ja omaksutun tiedon välillä. Tämä muuttaa aiemmin opittua tietopohjaa.

Oppijan kannalta prosessiin kuuluu keskeisesti kriittinen reflektio, jossa oppija tarkastelee kykyjään, uskomuksiaan ja arvojaan siten, että niissä tapahtuu perustavanlaatuinen muutos. (Nemec 2012, s. 478; Kitchenham 2008, s. 105) Mezirowin (1994) alkuperäinen teoria on saanut osakseen kritiikkiä kapeutensa ja kognitiivisorientoituneis uutensa vuoksi. Mezirow (2003) onkin on myöhemmin tunnustanut transformatiivisessa oppimisprosessissa tärkeinä myös oppijan sisäisen maailman eli tunnepohjaiset ja sosiaaliset olosuhteet (Mezirow 2003, s. 59).

Transformatiivisen oppimisen teoria on muuttanut aikuisten oppimista ja koulutusta (Kitchenham 2008, s. 119-120). Transformatiivisen oppimisen kokonaisvaltaiseen luonteeseen viitaten Illeris (2014) ehdottaa, että identiteetti on transformatiivisessa oppimisessä keskeinen alue, jossa oppiminen tapahtuu ja johon se vaikuttaa – ja joka myös vaikuttaa oppimiseen. Identiteetin määrittelyssä Illeris (2014) muistuttaa Eriksonista (1950, 1968), joka kuvasi identiteetin yhdistelmäksi kaikissa elämän eri tilanteissa samana pysyvää henkilökohtaista olemustamme ja sitä, millaisena haluamme itsemme näyttyvän muille. Näin ollen kyseessä on sekä sisäinen psykologinen ulottuvuus että ulkoinen ulottuvuus, suhteemme muihin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan (Illeris 2014, s. 154).

Sosiaalisessa konstruktionismissa tutkimuksellisena viitekehyksenä otettiin yhä johdonmukaisemmin psykologinen lähestymistapa, joka väitti, että identiteetti, merkityksellisyys, asenne ja ymmärrys ei ilmene yksilöissä vaan ainoastaan vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa. (Illeris 2014) Giddensin (1991) mukaan identiteetti on jatkuva projekti, johon kohdistuu jatkuva muutoksen paine ja yksilön on tasapainoitava pysyvyyden ja joustavuuden kanssa, pysymällä samanaikaisesti itsenään ja muuttamalla itseään muuttuvassa ympäristössä. Kyse on nimenomaan vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa. Tämä yhtälö on tämän päivän työelämässä edelleen kasvavassa määrin tärkeää, paitsi oppimisessa myös toiminnassa yleisesti. Persoonallisuuden tasolla yksilö on tavalli-

sesti taipuvainen muuttamaan jotain toiminnassaan, mikäli hän on vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta ja sen aiheuttamista hyödyistä, joko itselleen tai yhteisölle. (Illeris 2014)

Vuoropuhelu on olennainen osatekijä transformatiivisen oppimisen prosessia. Vuoropuhelussa keskitytään usein ratkomaan ristiriitaa tai muuta epäsuhtaa asioiden välillä, jolloin vuoropuhelu voidaan kokea kehittymistä edistävänä aktiviteettina tai keskusteluna. Tällaisessa vuoropuhelun prosessissa arvioidaan vaihtoehtoisia tulkintoja tai toimia ja näitä puntaroidaan vertaillen niitä keskenään arvojen ja uskomusten ja mahdollisten johtopäätösten kanssa. (Nemec 2012, s. 479)

Tämän luvun päätteeksi voidaan todeta, että transformationaalisen esimiehen voi nähdä transformatiivisena oppijana, joka tulkitsee ympäristöään ja muokkaa tietovarantoaan vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä konstruktivisen oppimisteorian mukaisesti. Transformationaalinen esimies osallistuu mielellään vuoropuheluun ja kannustaa työyhteisössään muitakin tähän. Hän on altis muokkaamaan jatkuvasti tietovarantoaan konstruktivisesti ja reflektoiden. Hän suhtautuu uuteen uteliaasti ja oppii ja jakaa aidosti mielellään oppimaansa muiden kanssa. Hän on sisäisesti motivoitunut sekä toimimaan että oppimaan vuorovaikutuksessa (Illeris 2007, 2014; Cobern 1993).

Transformationaalinen esimies ymmärtää roolinsa muutoksessa ja sen, että muutos on jatkuvaa. Hän kykenee arvioimaan itseään kriittisesti ja ottaa aktiivisesti vastuuta omasta uudistumisestaan. McLyman (2005) kuvailee *viisasta johtajaa* jatkuvan kehittymisen ymmärtäjänä ja elinikäisen oppimisen puolestapuhujana. Viisaat johtajat oppivat jatkuvasti itsestään, muista ja muilta sekä ympäröivästä maailmasta. He haluavat kasvaa jatkuvasti, sillä he ovat syvästi kiinnostuneita tulevaisuudesta yleisesti ja ovat vahvasti sitoutuneita kantamaan vastuuta elinympäristöstään. (McLyman 2005, s. 10)

4 Tutkimusprosessi

Tässä luvussa kuvataan, miten tämä tutkimus on toteutettu ja perustellaan valittujen metodien käyttöä. Aluksi käydään läpi tutkimusmenetelmää ja tutkimusstrategiaa. Tutkimuksen strategialla tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka menetelmälliset ratkaisut muodostavat. Tämän jälkeen esitellään tutkimusaineiston hankinta ja haastattelu valittuna aineistonkeruumenetelmänä. Seuraavaksi esitellään tutkimuskonteksti ja tutkimusaineiston analyysimenetelmät. Luvun päätteeksi käsitellään tutkimuksen luotettavuus.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Metodologia pitää sisällään tutkijan oletukset tutkimuskohteen luonteesta ja olemuksesta sekä käsityksen siitä, kuinka ilmiöstä on mahdollista saada tietoa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella miten transformationaalinen esimies kokee oppivansa

Vaikka esimiestyössä, toiminnan johtamisessa ja yksilöiden muutoskokemuksessa löytyy yleisellä tasolla yhteneväisyyksiä, lopputulokseen vaikuttaa aina yksilön henkilökohtainen kokemus. Tutkimusaineisto koostuu yksilöllisistä kokemuksista, sillä jokaisen esimiehen polku ja kokemukset ovat ainutlaatuisia yhtälöitä ja erilaisia keskenään. Tämän vuoksi on perusteltua kerätä tutkimuksen empiirinen aineisto narratiiveina. Narratiivinen aineisto korostaa yksilöllisiä tarinoita. Tutkimuksen keskiössä on muutoksen kokemus ja yksilöiden oppimiskokemukset muutostilanteissa.

Ihminen ymmärtää elämänsä tarinan muodossa ja tulkitsee maailmaansa kertomusten kautta. Narratiivisuuden voi kuvata lähestymistapana, jossa ajatellaan kertomuksia tapana ymmärtää omaa elämää ja tehdä oman elämän tapahtumia merkityksellisiksi. (Heikkinen 2002; Puusa & Juuti 2020) Narratiivisessa tutkimuksessa tarina on kertomuksen ilmaisema tapahtumakulku, jossa kertomus on sekä tiedon välittäjä että tuottaja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, s. 218) Tutkimusmenetelmänä narratiivi mahdollistaa ihmisen äänen ja tarinan esille pääsemisen, antaen haastateltavalle tilaa ja vapauden

tuottaa tutkimusaineistoa. Yksilön äänen myötä henkilökohtainen kokemus nousee keskiöön ja näistä kokemuksista syntyy tarina. Yksilöllisyyden korostuessa narratiivinen tutkimus ei tavoittele yleistettävää tietoa vaan nimenomaan tapauskohtaista ja yksittäistä näytettä tutkittavana olevasta kohteesta, minkä Alasuutari (1996, s. 374) kuvaa kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteeksi.

Tarinat jäsentävät ajallisia tapahtumaketjuja, joiden avulla tapahtumia voi tarkastella niin menneessä kuin tulevaa ennakkoiden. Narratiivisuuden voi nähdä eri muodoissa ihmisen elämässä. Se voi toimia tapahtumien sanallisena tai kuvallisena kertomuksena, ihmisen omassa mielessä tapahtumien tulkintana ja jäsentäjänä sekä elämän varrelle rakentuvina episodeina. Narratiivien voi nähdä toimivan ihmisen identiteetin rakennusaineiksina. Nämä rakennusaineokset muovaavat ihmisen omaa käsitystä elämänsä kulusta, syyseuraussuhteista, mutta myös näyttäytyvät siinä valossa, miten ne liittyvät ihmisen tavoitteisiin ja arvoihin. (Puusa & Juuti 2020) Tämän tutkimuksen keskeinen teema, esimiesten oppimiskokemukset, liittyy elämänvaiheisiin ja kokemuksiin, jotka näyttäytyvät ainutlaatuisina eri yksilöille.

4.2 Tutkimusstrategia

Tutkimus voidaan toteuttaa määrällisenä eli kvantitatiivisena tai laadullisena eli kvalitatiivisena. Molempia voidaan hyödyntää myös yhdessä tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat, että määrällisen ja laadullisen tutkimuksen määrittelyihin on tieteenalasta riippuen useita erilaisia näkökulmia, vaikka niiden suhdetta kuvataan perinteisesti vastakkainasettelun kautta. Tässäkin yhteydessä niitä kuvataan seuraavaksi tavanomaisiksi muodostunein määrittelyin, jotta selkeimmät erot käyvät ilmi.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaisena piirteenä pidetään sitä, että se sisältää oletuksen tutkimuskohteen erillisyydestä niin teoriaan kuin tutkijaan nähden. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan syyn ja seurauksen sääntöjä, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistot saatetaan numeeriseen muotoon ja tavoitteet ilmaistaan hypoteesein. (Hirs-

järvi ja muut 2012; Puusa & Juuti 2020) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että ihmistä pidetään luotettavana tiedon kerääjänä ja käsittelijänä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään keräämään mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä siten, että tutkija on osa tietoa tuottavaa vuorovaikutusprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020).

Koska kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, keskeistä laadullisessa tutkimuksessa ovat tutkittavien kokemukset, joita he kuvailevat. Tutkija on vuorovaikutustilanteessa lähellä tutkittavia ja vuorovaikutuksessa myös vaikuttaa tutkimukseen. Tutkija on osa kvalitatiivisen tutkimuksen prosessia ja hänen havaintonsa ja tulkintansa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ovat yhtä yksilöllistä kuin tutkittavien kokemukset. Näin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tulkintojen kirjo eli kukin tutkimus kuvaa vain osaa ympäröivästä todellisuudesta. (Puusa & Juuti 2020)

Koska subjektin ja todellisuuden välisen vuorovaikutuksen tutkiminen ei ole koskaan yksiselitteistä, on kvalitatiivista tutkimusta tekevän tutkijan tiedettävä, mitä hän on tekemässä, muistuttavat Tuomi ja Sarajärvi (2018). Lukijalle on myös pyrittävä perustelevaan tehty valinnat mahdollisimman hyvin ja avaamaan tutkimusprosessin kulku. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnoin ja keskusteluin hankittua tietoa voidaan tarvittaessa täydentää esimerkiksi kyselylomakkeilla tai testeillä. (Hirsjärvi ja muut 2012)

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus tavoittelee todellisen elämän kuvaamista, mihin sisältyy ajatus todellisuuden näyttäytymisestä moninaisena. Tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa, aidoissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan valitun kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaista tutkimista ja ymmärtämistä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020).

Kvalitatiivinen tutkimus edustaa näytenäkökulmasta tarkasteltuna ajatusta, jonka mukaan valittu näyte on pala tutkittavaa todellisuutta ja siitä voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Hirsjärven ja muiden (2012) mukaan yksityisen tapauksen riittävän yksityiskohtainen tutkiminen tuo näkyviin sen, mikä ilmiössä on merkittävää ja usein toistuvaa, joten

yhteys yleisyyteen on mahdollinen (Hirsjärvi ja muut 2012: 182). Toisaalta sekä Hirsjärvi ja muut (2012) että Alasuutari (2009) toteavat kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluvan, ettei se tavoittele uusia yleistyksiä.

Hirsjärvi ja muut (2012) jaottelevat perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään. *Kokeellinen tutkimus* mittaa yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen. Kokeellisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluvat erilaiset koejärjestelyt, muutosten numeerinen mittaus ja tavallisesti hypoteesien testaaminen. *Survey-tutkimuksessa* kerätään joukolta ihmisiä tietoa standardoidussa muodossa kuten kyselylomakkeen tai strukturoidun haastattelun avulla. Kerätyn aineiston perusteella pyritään vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Kolmas perinteinen tutkimusstrategia on *tapaustutkimus*, jossa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, joilla on suhde toisiinsa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ja muut 2012, s.134)

Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa, jonka muodostamien merkitysten avulla tutkittavana oleva kohde on kuvailtavissa. Tutkimustyössä aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit, joita voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi ja muut 2012: 192-220). Tässä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa aineistonkeruu toteutetaan haastatelluilla, jotka ovatkin laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen menetelminä käytetyimpiä (Puusa & Juuti 2020).

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi ja muut 2012, s. 204; Puusa & Juuti 2020). Haastattelu on valittu tämän tutkimuksen aineiston keräämisen menetelmäksi kolmesta syystä. Ensinnäkin tutkimusaiheesta, muutosvalmiutta edustavan transformationaalisen esimiehen oppimiskokemuksesta on edelleen melko niukasti saatavilla tutkimustietoa. Näin ollen kaikki aiheeseen liittyvät ja kerättävissä olevat kokemukset ovat arvokkaita. Toiseksi, haastattelun avulla on mahdollisuus antaa yksilölle tilaisuus tuoda kokemuksiaan ja ajatuksiaan esille avoimesti.

Haastattelutilanne mahdollistaa sen, että haastateltavia voi tarvittaessa pyytää perustelevaan kertomaansa ja lisäkysymyksiä voi esittää tarvittaessa. Etuna voi pitää myös sitä, että kahdenkeskinen vuorovaikutustilanne sallii kokonaisvaltaisen viestimisen ja tulkinnan, haastateltava kommunikoi paitsi sanoin myös ilmein ja elein, mikä myös auttaa tulkitsemaan puhetta ja syventymään tarvittaessa johonkin kohtaan haastattelun aikana. Kolmantena, haastattelu tarjoaa haastateltavalle tilaisuuden reflektointiin, kun hän pysähtyy kertaamaan tarinaansa ja pohtimaan polkuaan eteenpäin.

4.3 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuskontekstin esittely

Tutkimuksen kohteena olivat kohderyhmää eli muutoskyvykkäitä esimiehiä edustavat henkilöt. Henkilöt edustavat suomalaisten media-alan yhtiöiden esimiesporrasta. Haastateltavat tunnistettiin organisaatioissaan uudistusten edistämisen kannalta erityistä osaamista ja kyvykkyyttä edustaviksi yksilöiksi. Haastateltavien tunnistaminen perustui pääosin yhtiöiden HR-osastojen asiantuntijoiden sekä sekä tutkijan omaan, työuran varrella kertyneeseen verkostoon.

Kuten aiemmin on mainittu, aineistonkeruun menetelmänä haastattelu on perusteltua aiheen niukan tutkimustiedon valossa. On arvokasta kerätä aineistoa suoraan yksilöiltä, jotka ovat johtaneet muutoksia organisaatioissaan ja ovat halukkaita oppimaan uusista tilanteista. Miten he ovat käsitelleet muutoksissa eteen tulevia kysymyksiä, liittyvät ne sitten esimiesroolin velvoittamien asioiden edistämiseen kuin henkilökohtaiseen muutoksen kohtaamiseen. Oppimiskokemus on aina yksilöllinen, joten mahdollisimman monipuolisen ja toisaalta yksilöllisen aineiston kokoamiseen haastattelumenetelmä tarjoaa oivan mahdollisuuden.

4.3.1 Tutkimuskontekstin esittely

Tutkimukseen oli tarkoitus pyytää haastateltavat neljästä Suomessa toimivasta media-alan yhtiöstä. Yhdestä organisaatiosta tuli kielteinen vastaus pyyntöön. Näin ollen tutki-

muksessa mukana olleet haastateltavat edustavat kolmen eri yhtiön uutistoimintaa. Uutistoimintaa voidaan pitää samanlaisena julkaisevasta tahosta riippumatta. Uutistoiminta on valittu tämän tutkimuksen aihealueeksi, jotta haastateltavien kokemustausta on mahdollisimman yhtenevä.

Tutkimuksen kontekstiksi valittiin media-ala, jossa muutos on ollut nopeaa ja voimakasta. Alaa on koetellut rakenteellinen murros, jossa keskeistä on ollut digitalisaation myötä kehittynyt ansaintalogiikan mullistuminen. Se on ravistellut tiedotusvälineitä kauttaaltaan, julkaisualustasta riippumatta. Joidenkin näkemysten mukaan murroksen myötä erityiseen ahdinkoon ovat joutuneet perinteiset sanomalehtitalot ja toisten näkemysten mukaan taas radio, televisio ja puhelin (Lindblom 2009; Koljonen 2013a; Koljonen 2013b; LVM 2013; Pöytäri, Väliaverron & Ahva 2014).

Media-alalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä niitä tiedonvälityksessä operoivia palvelujentarjoaja- ja toimijayrityksiä, jotka jakavat suomalaisille ilmaiseksi tai maksua vastaan journalistisesti tuotettuja sisältöjä televisiossa, radiossa, verkossa ja painetussa lehdessä. Tässä tutkimuksessa tutkimusalueen rajausta on tehty koskemaan uutistoimintaa. Se on pirstaloituneessa mediakentässä toiminta- ja johtamislogiikaltaan samankaltaista riippumatta uutissisältöjä tuottavista mediayhtiöistä. Uutistoiminnan voi nähdä toteuttavan journalismin ideaa puhtaimmillaan: uutiseksi koettu, niin sanotun uutiskynnyksen läpäisevä tieto tutkitaan, tarkistetaan ja käsitellään journalistisesti, jonka jälkeen se julkaistaan tiedotusvälineessä.

Suomessa Julkisen Sanan Neuvosto (JSN) on journalistisen kentän toimintaa seuraava elin, jonka tehtävänä on valvoa, että journalistit noudattavat Journalistin ohjeita (jsn.fi). Hyvä journalistinen tapa perustuu sananvapauteen, jokaisen oikeuteen vastaanottaa tietoja ja mielipiteitä. Journalistin ohjeiden (jsn.fi) mukaan lukijoilla, kuuntelijoilla ja katselijoilla on oikeus saada tietää yhteiskunnallisesti merkittävistä tapahtumista. Julkaistavan tiedon sisältöä koskevat ratkaisut on tehtävä journalistisin perustein, eikä päätösvaltaa saa luovuttaa toimituksen ulkopuolelle. Koska journalismissa kyse on julkaisu toiminnan myötä vallankäytöstä, tähdennetään Journalistin ohjeissa (jsn.fi) vastuuta.

Teknologinen kehitys on muuttanut nopeasti ja ennen näkemättömän merkittäväällä tavalla koko median toimintaympäristön. Kehitys on vaikuttanut journalistisen työn tekemiseen 1990-luvulta lähtien erityisesti internetin avaamien mahdollisuuksien vuoksi. Median murros on heijastunut kauttaaltaan uutistyyöhön ja sen johtamiseen. Digitalisoinnin myötä kehittynyt median konvergenssi on johtanut *monimediaiseen* tekemiseen, jota voi kutsua myös monikanavaiseksi julkaisemiseksi. Työn tekeminen on muuttunut siten, että toimittajien on hallittava useampi kuin yksi väline. (Koljonen 2013a, s. 33) Moniosaamisen vaade on kasvanut ja monimediainen työ on poikanut uusia työtehtäviä. Toimittaja on edelleen yleisin käytössä oleva nimike journalistisessa työssä, mutta sen rinnalle tulleet tehtävänimikkeet kuten *mediatoimittaja*, *sosiaalisen median toimittaja* ja *verkkotoimittaja* kertovat journalistisen työn muuttumisesta digitaalisen toimintaympäristön mukaiseksi.

Monimediainen tekeminen on johtanut myös työn aiempaa vahvempaan suunnitteluun ja monikanavainen tarjonta edellyttää aiempaa selkeämmin johtamista (Koljonen 2013a, s. 31-34). Journalistiset uutissisällöt syntyvät paitsi ulkoisten tapahtumien johdosta, myös ideoihin pohjautuen. Suunnittelutyöhön osallistuvat niin tekijät kuin esimiehet. Tämä vahvistaa esimiesten asiantuntijuuden yhteyttä rooliin johtamistyön ohessa ja johtaa usein tasapainoiluun asiantuntijuuden ja johtamisen välillä. Myös se, että uutistyyössä esimies- ja johtotehtäviin nousee tyypillisesti kollegojen keskuudesta, on omiaan hälventämään rajaa asiantuntijuuden ja johtamisen välillä. Auvisen (2017) mukaan digitalisaatio haastaa johtamisen erityisesti luovuuden ja johtajuuden jakamisen näkökulmasta. Tätä näkökulmaa vasten tarkasteltuna uutistoiminnan johtamisessa, jossa kaikki työyhteisön jäsenet voivat tuntea olevansa vastuista riippumatta asiantuntijoita, voi nähdä johtamisen haasteita, mutta myös erinomaiset edellytykset modernin johtamisen kehittämiseen.

World of Journalism -surveyn tuloksista Suomessa kertovassa Pöyhtärin, Väliiverrosen ja Ahvan (2014) tutkimusraportissa todetaan, että eettisyys ja autonomisuus määrittelevät suomalaista journalistista kulttuuria. Tutkimusraportissa todetaan, että suomalaiset toimittajat luottavat journalistin perinteisiin eli asioiden kertomiseen sellaisena kuin ne

ovat, toimimiseen riippumattomana tarkkailijana, ajankohtaisten asioiden analysointiin ja poliittisten päättäjien valvontaan. Raportin perusteella suomalaistoimittajat uskovat ammattietikkaan vahvasti.

Profession määrittämistä journalistin ammattiin on pidetty kyseenalaisena, mikäli professio määritellään perinteisesti. Tällöin siihen tulisi kuulua professioammattien keskeisimpiä piirteitä kuten akateeminen erityiskoulutus, autonominen asema ja ammattitiedon tieteellisyys kuten lääkärin, papin tai lakimiehen ammateissa. Journalistin työ on edelleen vapaa ammatti. Sen harjoittamiseen ei vaadita erityistä ammattitutkintoa tai lisenssiä, vaikka journalistien koulutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet ja alalle koulutautuminen voi tapahtua niin yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa tai opistoissa. (Koljonen 2013b, s. 92) Alalle pääsyn esteenä eivät ole keskeneräiset opinnot. Se, että moninaisilla taustoilla alalle tuleminen on leimannut alaa, saattaa olla yhdistävä tekijä journalistien keskuudessa. Heidän ammattitaitonsa rakentuu journalististen periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti erilaisista lähteistä kerättyjen tietojen välittämiseen yleisölle ymmärrettävässä muodossa. Totuuden idealismi puhuttaa journalisteja, jotka useimmiten suhtautuvat työhönsä suurella intohimolla. Yhteinen palo sisältöön yhdistää, mutta saattaa tuoda myös haasteita työn johtamiseen, kun tehdään sisältöjen julkaisemiseen liittyviä valintoja.

4.3.2 Haastattelu aineistonkeruun menetelmänä

Kuten aiemmin on esitetty, tässä tutkimuksessa menetelmänä on narratiivi, joka mahdollistaa yksilöllisten kertomusten myötä syntyvän aineiston. Tarinallinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuten edellä ilmenee. Aineistonkeruun menetelmänä haastattelu luo välittömän kielellisen vuorovaikutustilanteen tutkijan ja tutkittavan eli haastateltavan välille.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi ja muut 2012). Strukturoidussa haastattelussa kysymykset tai väitteet esitetään lomakkeella, jonka muoto on ennalta päätetty ja kaikille sama. Teemahaastattelulle on

tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys puuttuu ja muoto on vapaampi kuin strukturoidussa haastattelussa. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa ja tilanne muistuttaa keskustelua. Avoimessa haastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus ilmaista mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita siten kuin ne keskustelun aikana tulevat luontevasti esiin ja tutkijan tehtäväksi jää keskustelun lisäksi tilanteen ohjaaminen sovitun aikataulun puitteissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsmäki ja muut 2012, s. 207-210)

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Ennakkotehtävän teemana oli oppimiskokemus muutoksessa. Tavoitteena on antaa haastateltaville tilaa ja päästää henkilökohtainen kertomus keskiöön. Narratiivinen tutkimusote tarjosi haastateltaville tilan kertoa kokemuksistaan vapaasti ja itse valitsemassaan järjestyksessä. Haastattelutilanteessa haastateltavalla oli myös vapaus niin sanotusti eksyä aiheesta tai palata jo aiemmin puhuttuun yksityiskohtaan, mikäli kesken haastattelun tuli mieleen jotain puhuttuun aiheeseen lisättävää. Jokaiseen haastateltavaan kohdistui odotus itseä ja omia kokemuksia koskevien asioiden, ajatusten ja mielipiteiden avoimesta esilletuomisesta. Tämän vuoksi haastattelutilanteeseen tuli luoda mahdollisimman luottamuksellinen ja rauhallinen ilmapiiri.

Haastateltavat saivat ennalta pohdittavaksi työuransa varrelta kolme muutokseen liittyvää kohtaa, joiden myötä haastateltaville on kertynyt oppimiskokemuksia. Muutosta käsitteenä ei määritelty, eikä sitä liitetty tiettyyn kontekstiin kuten esimerkiksi organisaatiomuutokseen. Haastateltaville jäi vapaus ymmärtää muutos sellaisena kuin he sen kokevat.

Ennakkotehtävä: Mieti työurasi varrelta kolme muutokseen liittyvää kohtaa, jotka erityisesti ovat muuttaneet tai opettaneet sinua esimiehenä.

Haastattelu käynnistettiin tämän tehtävän pohjalta. Ennakkotehtävä teemoitti haastattelua, joka oli kuitenkin haastateltavan kuljetettavissa vapaasti. Haastateltavien urapolkua käytiin läpi ennakkopohdinnan myötä, tarvittaessa täsmentävin kysymyksin. Täsmentävien kysymysten asettelu oli mahdollisimman avoin eli vähän ohjaava. Täsmentävät kysy-

mykset esitettiin esimerkiksi muodossa *kerro lisää, voitko avata mainitsemaasi, täsmenätkö vielä*, ja niin edelleen. Haastateltava sai puhua vapaasti ennakkotehtävään poimimistaan tapahtumista ja asioista, jotka koki tämän tutkimuksen viitekehyksessä merkityksellisiksi. Tutkija ei ohjannut haastateltavaa muutoin kuin sen osalta, että ennakkotehtävän mukainen teema tuli käsitellyksi ja että haastattelulle sovittu ajankäyttö piti. Valtaosa haastateltavista puhui vuolaasti, muutama pohti kokemuksiaan niukkasanaistemmin ja täsmällisemmin. Heidän kohdallaan täsmentäviä kysymyksiä käytettiin enemmän.

Transformationalinen eli uudistava johtaminen näyttäytyy toimintana, jossa yksilö osoittaa avoimuutta muutoksessa. Hänellä on tahtoa antaa henkilökohtainen panoksensa uudistusten edistämiseksi organisaation edun nimissä ja itsensä kehittämiseksi. Transformationalisella johtajalla on halu ja kyky olla aidosti vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa ja hän kykenee sitouttamaan johdettavia muutoksen tekemiseen. (Avolio ja muut 2009; Pieterse ja muut 2010; Krummaker & Vogel 2012; Effelsberg ja muut 2014) Tutkimukseen kutsutut henkilöt ovat haastateltavien valinnassa avustaneiden HR-henkilöiden, esimiesverkoston sekä tutkijan omien havaintojen perusteella osoittaneet työssään transformationaliseen johtajuuteen liittyviä piirteitä. Heidät on tunnistettu organisaatioissaan avoimiksi, aktiivisiksi ja vastuullisiksi esimiehiksi. He ovat menestyneet johtamistyössään ja edenneet urapolullaan.

Haastateltavina oli yksitoista esimiestehtävässä toimivaa tai toiminutta uudistavaksi johtajaksi tunnistettua henkilöä. Enemmistö haastateltavista työskenteli haastattelujen ajankohtana keskijohdossa tai ylemmässä johdossa tai keskijohtoa vastaavissa tehtävissä. Muut toimivat osastotasolla esimiehenä. Haastateltavista kaksi oli tutkimuksen aikana vailla alaisvastuuta itsenäisessä tehtävässä, joka on verrattavissa esimiestason tehtävään. Molemmilla on takanaan kokemusta esimiestyöstä on noin kaksikymmentä vuotta.

Yksi haastatteluun kutsuttu kieltäytyi vedoten haluttomuuteen avautua työurastaan. Kaikki muut haastatteluun pyydetty vastasivat myönteisesti. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse selvittämällä tutkimuksen tarkoitus ja lähettämällä haastattelupyynnö. Sähköposti oli kohdistettu kullekin haastateltavalle henkilökohtaiseen muotoon. Sähköpostista ilmeni tutkimuskonteksti, valittu toimiala ja kohderyhmä.

Media-alalla uutistyön esimiestehtäviin nousseilla henkilöillä on käytännössä poikkeuksetta työuransa aikana vaihe päivittäisuutisoinnin operatiivisessa johdossa tai siihen verrattavissa olevassa tehtävässä. Niin tähänkin tutkimukseen osallistuneilla haastateltavilla. Uutispäällikkö on päivittäistyön johtaja, joka osallistuu ideointiin, jakaa tehtäviä ja johtaa ihmisiä työssä, vaikka ei olekaan heistä esimiesvastuussa. Uutispäällikkökokemusta tai siihen verrattavissa olevaa operatiivista johtamiskokemusta haastateltavilla oli vähintään kolme vuotta. Tämän jälkeen he olivat siirtyneet esimiestehtäviin.

Haastateltavien ikä tai sukupuoli eivät olleet valintakriteereitä, mutta valinnassa pyrittiin mahdollisimman kattavaan aineistoon. Tutkimuksen haastateltavat ovat iältään 35 – 62 -vuotiaita ja heidän keski-ikänsä on 45,5 vuotta. He edustavat sukupuolijakaumaltaan naisia (36%) ja miehiä (64%). Esimies- ja työnjohtokokemusta heillä on keskimäärin 11 vuotta. (taulukko 2) Koulutustaustaltaan hiukan yli puolet haastateltavista oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Muut olivat alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita tai vailla tutkintoa.

Haastateltava	Esimieskokemus	N/M	Ika
1	15-25	M	50-
2	3-10	N	35-50
3	15-25	M	50-
4	3-10	M	35-50
5	15-25	N	50-
6	3-10	N	35-50
7	10-15	M	35-50
8	10-15	M	50-
9	10-15	N	35-50
10	3-10	M	35-50
11	3-10	M	35-50

Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltavat saivat koronapandemian aiheuttaman poikkeustilan ja omien aikataulujensa vuoksi valita, tehdäänkö haastattelu virtuaalisesti kuvayhteyden välityksellä vai kasvotusten. Haastatteluista valtaosa eli kuusi toteutettiin virtuaalisesti. Kuvayhteys mahdollisti samankaltaisen kohtaamistilanteen kuin kasvokkain tehty haastattelu, joka olisi ilman poikkeustilaa ollut ensisijainen aineiston keräämisen tapa. Haastatteluista neljä toteutettiin kasvotusten ja yksi puhelimitse aikataulusyistä. Puhelimitse toteutettu

haastattelu ei poikennut muilla tavoin kerätyistä haastatteluista. Haastattelut tehtiin kolmen viikon aikana.

Haastatteluille varattiin aikaa yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Keskimäärin haastattelut kestivät runsaan tunnin. Lyhyin haastattelu kesti 40 minuuttia ja pisin yhden tunnin ja 35 minuuttia. Yhteyden muoto ei vaikuttanut haastattelun kestoon. Virtuaalisesti toteutetuissa haastatteluissa haastateltavat olivat vallitsevasta poikkeustilasta johtuen lähes poikkeuksetta etätyöskentelyssä kotonaan. Kasvotusten toteutetut haastattelut tehtiin työpaikan kokoustiloissa tai julkisessa tilassa. Haastateltavat saivat ehdottaa itselleen sopivimpia ajankohtia haastatteluun, sillä tärkeintä oli saada järjestettyä noin tunti mahdollisimman häiriötöntä aikaa haastattelua varten. Yhtä lomalla olevaa haastateltavaa lukuunottamatta haastattelut tehtiin työpäivän aikana.

Virtuaaliset haastattelut toteutettiin Googlen Hangouts-yhteyden kautta. Kun haastatteluajankohdasta oli päästy yhteisymmärrykseen, kullekin haastateltaville lähetettiin sähköinen kalenterikutsu, jonka yhteydessä oli linkki virtuaaliyhteyteen. Ennalta oli varmistettava, että käytettävä virtuaaliyhteys oli haastateltaville tuttu ja sujuva käyttää. Haastatteluajankohdan joustavalla sopimisella sekä virtuaaliyhteyksissä käytetyn yhteyden helppoudella tavoiteltiin mahdollisimman vapautunutta ja mukavaa olotilaa haastateltavalle, jolloin huomion saattoi mahdollisimman täysipainoisesti keskittää haastattelutilanteeseen. Haastattelutilanteen sujuvoittamiseksi haastateltavat saivat kalenterikutsun liitteenä ennakkotehtäväksi poimia työuransa varrelta itselleen muutoksessa oppimisen kannalta kolme merkityksellisintä kohtaa. Nämä kolme valittua kohtaa muodostivat haastattelun teeman ja haastateltavat saavat kuljettaa vapaasti tarinaansa. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella ja siirrettiin tiedostoina tietokoneelle. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin.

Tarinoiden avulla tarkastellaan transformationaalisen esimiehen oppimiskokemusta ilmiönä. Tutkimusote on tulkitseva eli sosiaalinen konstruktioismi. Aineisto analysoidaan näytänäkökulmasta eli kyseessä on osa tutkittavaa todellisuutta. Aineiston analysoinnissa käytetään Gioian menetelmää.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analysointitapaa valittaessa lähestymiskulmalla on merkitystä. Jos tutkimus on menetelmältään ja analysointitavaltaan kvantitatiivinen eli määrällinen, pyritään analyysissa usein *selittämään* päätelmiä. Laadullisessa analyysissa pyritään *ymmärtämään* tutkittavaa ilmiötä. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen analyysissa huomioidaan tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden ajatukset, kokemukset ja tunteet sekä merkitykset, jotka ovat kunkin tutkimukseen osallistuvan sanoittamia ja kuvailemia. (Hirsjärvi ja muut 2012: 224; Puusa & Juuti 2020)

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä narratiivia, joka lähtökohtaisesti pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jatkuvassa muutoksessa tapahtuvaa oppimista. Narratiivisuus aineiston käsittelytapana jaetaan *narratiivien* analyysiin ja *narratiiviseen* analyysiin. Narratiivien analyysi tarkoittaa sitä, että aineisto luokitellaan temaattisesti. Kertomuksina tuotetusta aineistosta pyritään paljastamaan tyypillisiä piirteitä ja toistuvia malleja. Käsittelytapa voi olla laaja-alainen tai teemojen tai juonen mukaan luokitteleva. Narratiivinen analyysi tarkoittaa sitä, että aineistosta pyritään tuottamaan uusi tarina, narratiivinen kokonaisuus.

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan narratiiveina Gioian menetelmää käyttäen. Gioian menetelmä on yksinkertaisuudessaan laadullisen analyysin luotettavuutta ja analyysin avoimuutta lisäävä kehys, joka paitsi tukee analyysin tekemistä myös osoittaa lukijalle, miten analyysi on rakentunut. (Gioia, Corley & Hamilton 2012; Gioia 2019) Gioian menetelmä soveltuu yleisesti laadullisiin aineistolähtöisiin käsittelytapoihin. Tässä tutkimuksessa kertomuksina tuotetusta aineistosta pyritään Gioian menetelmää hyödyntäen paljastamaan tyypillisiä piirteitä ja toistuvia malleja.

Luokittelun ensimmäisessä vaiheessa koko aineistoon perehdytään perusteellisesti ja aineistosta ryhdytään etsimään kertomuksista useimmin esille nousevia samanlaisia teemoja, jotka ilmenevät sanoina, lauseina tai aiheina, tutkimuksen ilmiöön kohdentuen. Useimmin esiintyvät teemat erotellaan toisistaan ja yhdistetään luokittelun toisessa vaiheessa ylemmän tason kategoriaan. Lopuksi aineiston perusteella rakentuneet ja ryhmi-

tellyt kategoriat viedään ylätasoon käsitteiksi, joita voidaan arvioida tutkimukseen valittuihin teorioihin peilaten.

Tässä tutkimuksessa ennakkotehtävän perusteella tehty aiheuokittelu tehtiin teemoittamalla kertomuksissa esiin nousseet aiheet, joista muodostui kolme pääryhmää. Lisäksi aineisto koodattiin tutkimuskysymyksen mukaan ja jaoteltiin lopulta taulukoksi. Koska haastateltavat puhuivat vapaasti kokemuksistaan, joku haastateltava saattoi puhua runsaasti esimerkiksi haasteista ja niiden merkityksestä uransa varrella. Toinen haastateltava ei välttämättä painottanut haasteita juurikaan. Näin ollen aineiston ensimmäisessä koodausvaiheessa, yhdeltä haastateltavalta saattoi tulla useita lauseita ja toiselta vain kaksi. Ensimmäinen koodausvaihe tehtiin tutkimuskysymykseen liittyen etsimällä aineistosta oppimiskokemukseen liittyviä tarinoita. Niitä kertyi 59 riviä. Aineisto koodattiin uudelleen tiivistämällä yksilöiden tarinoista keskeisin sisältö ja viemällä ne uuteen taulukkoon (taulukko 3).

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Olennainen osa tutkimusta on sen luotettavuuden, *validiteetin*, ja uskottavuuden, *reliabiliteetin*, osoittaminen. Kolmantena tärkeänä osana tutkimusta ja sen tuloksia arvioitaessa tulee huomioida eettisyys. Tuomi ja Sarajärvi (2018) sekä Hirsjärvi ja muut (2012, s. 232) huomauttavat validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden syntyneen tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioitaessa määrällisen tutkimuksen piirissä, joten käsitteinä ne vastaisivat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Tapaustutkimus, jota tämäkin tutkimus edustaa, voidaan nähdä täysin ainutlaatuisena, eikä mihinkään muuhun tutkimukseen verrattavana, joten perinteinen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi ei tule kyseeseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012: 232).

Tutkijan tulee vakuuttaa lukija uskottavasti sekä pyrkimään osoittamaan, että tutkimusongelman ratkaisemiseen on käytetty luotettavuuden nimissä perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja. Tämä koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Koko tutkimusprosessin

ajan tulee noudattaa eettisiä periaatteita. Tutkimus ei saa aiheuttaa vahinkoa tutkimuksen kohteelle. (Puusa & Juuti 2020)

Laadullista tutkimusta, jota tämäkin tutkimus edustaa, leimaa sen erityisyys, kun tutkimuskohteeksi valittu otos on ainutlaatuinen osa ympäristöään. Tutkimusprosessin kuvaus onkin näin ollen yksilöllinen kuvaus tehdyistä ratkaisuksista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan kyseisen tutkimuksen puitteissa, siihen käytettyjen ja juuri kyseiseen tutkimukseen soveltuvien menetelmien mukaan. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että tutkimus on ymmärrettävästi luettavissa, vaikka lukija ei tuntisikaan tutkimuskohteen aihepiiriä. Lukijan on lukemansa perusteella pystyttävä ymmärtämään tutkijan ratkaisut ja perustelut sekä vakuuttumaan tutkijan totuuden tavoittelusta tutkimustyössä. Tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu myös vilpittömyys tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. (Puusa & Juuti 2020)

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkijan omien valintojen arvioiva tarkastelu, tutkimustyötä koskevien sääntöjen tuntemus ja luotettavuuskriteereiden omaksuminen. Narratiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkija on tiedonkeruun hetkellä kiinteässä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Vaikka objektiivisuus on tieteessä ihanne, on tutkijan ymmärrettävä oma subjektiivisuutensa ja kyettävä refleктоimaan sitä. Tämä on välttämätön edellytys luotettavalle tutkimukselle. Tutkijan omat oletukset ja arvot eivät saa vaikuttaa tutkimuksen kulkuun eivätkä tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisääkin se, että tutkija pyrkii koko tutkimuksen ajan refleктоimaan suhdettaan tiedon lähteisiin, kerättyyn tietoon ja sen tulkintaan. (Puusa & Juuti 2020)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin narratiiveina eli kertomuksina, jotka perustuvat haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tulkintoihin tapahtumista ja ympäristöstä. Ei liene mielekäästä käsitellä kertomusten sisältöjä *oikeina* tai *väärinä* suhteessa totuuteen kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat. Haastateltavat saivat ennakkotehtäväkseen pohtia työuransa varrelta oppimiskokemuksia, joiden myötä haastattelut käynnistyivät. Ennakkotehtävän voi luokitella haastattelun luonnetta teemoittavaksi, muuten haastattelutilanne oli vapaa eli haastateltavat saivat puhua keskeyttämättä. Tutkija teki täydentäviä kysymyksiä tarvittaessa.

Haastateltavien anonymiteetti oli olennainen valinta tutkimuksessa, jotta haastateltavat saattoivat puhua mahdollisimman vapaasti. Tämän vuoksi haastateltavia on käsitelty numeroin, eikä heidän edustamiaan yhtiöitä ole kuvattu tarkemmin. Haastattelutilanteissa esiin nousseita teemoja ja aiheita pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti. Aineiston riittävän kriittinen tarkastelu oli myös tärkeää mahdollisimman neutraalin tutkimusprosessin tavoittamiseksi.

Tallennettua haastatteluaineistoa kertyi kaikkiaan yksitoista tuntia ja kolmekymmentäviisi minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi 112 sivua. Aineiston käsittelyssä tavoiteltiin huolellisuutta ja tarkkuutta. Aineisto luokiteltiin kategorioihin Gioian menetelmää käyttäen. Aineistoa käsiteltiin ensimmäisistä haastatteluista alkaen ja luokitteluun päästiin viimeisen haastattelun jälkeen. Aineistoa kerättiin, käsiteltiin ja luokiteltiin huolellisesti useassa vaiheessa sekä limittäin, mikä kuvaakin laadullisen analyysin luonnetta.

Yksiselitteistä analyysitapaa ei laadullisessa tutkimuksessa voi soveltaa, sillä aineisto on tyypillisesti rikas ja se sisältää usein tutkijalle ennalta odottamattomia löydöksiä. Eritoten narratiiveina kerätty aineisto on tutkittavien uniikki kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Tämän vuoksi on tärkeää rajata ilmiö riittävän kapeaksi, jotta siitä pystyy kertomaan mahdollisimman perusteellisesti siten, että lukijalla säilyy ymmärrys tutkimuksesta (Puusa & Juuti 2020).

Tutkijan aikaisempi työkokemus tutkimuksen kohteeksi valitulta toimialalta ei saanut vaikuttaa tutkimusprosessiin, tutkimuksen kulkuun tai tuloksiin. Haastateltavien valinta käynnistyi kontaktoimalla organisaatioiden HR-osastoja sekä tutkijan HR-työssä kartuttamaansa esimiesverkostoa ja esittelemällä heille tutkimuskonteksti. Tutkimuskontekstissa esimiesprofiilin muodosti transformationaalista johtamistyyliä edustava uudistumishaluinen ja muutokseen valmis henkilö, jolla on esimieskokemusta ja joka on tunnistettu kyvykkääksi esimieheksi organisaatiossaan.

Jokaista haastateltavaa suositteli joko HR-osaston henkilö tai esimiesverkostossa kontaktoitu henkilö. Yksikään haastateltava ei valikoitunut tutkimukseen pelkästään tutkijan henkilökohtaisen valinnan perusteella. Henkilökohtaisesti tutkija oli ollut aiemmin työs-

sään satunnaisesti tekemisissä neljän haastateltavan kanssa. Kaikkia haastateltavia lähestyttiin samalla tavoin, ensin sähköpostitse ja sitten ajankäytöstä riippuen joko puhelimitse tai sähköpostitse. Kaikille haastateltaville lähti kalenterikutsu sovitusta haastatteluaikajohdasta. Jokainen haastattelu tehtiin sovittuna ajankohtana. Haastatteluun sovittu aika ylittyi neljän henkilön osalta ja alittui viiden henkilön osalta. Kaikki nämä poikkeamat tapahtuivat haastateltavien ehdoilla. Haastattelut tehtiin kolmen viikon aikana. Yhtä lukuunottamatta haastattelut tehtiin työpäivien lomassa. Yksi haastateltavista oli lomalla.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten transformationaalista johtamistyyliä edustavat muutosvalmiit esimiehet kokevat oppivansa. Tutkimustuloksissa keskitytään narratiivien perusteella merkittävimpiin esille nousseisiin löydöksiin.

5.1 Oppimistilanteet

Haastateltavat noudattivat annettua ennakkotehtävää valitsemalla työuransa varrelta kolme muutokseen liittyntä kohtaa, joiden myötä he olivat kokeneet saaneensa oppimiskokemuksia. Narratiiveista oli eroteltavissa kolme pääteemaa. Nämä olivat vuorovaikutus, omaehtoinen uudistuminen ja työtehtävissä kehittyminen (taulukko 3). Muutosta käsitteenä ei haastateltaville määritelty, eikä sitä ennakkotehtävässä liitetty tiettyyn kontekstiin kuten esimerkiksi organisaatiomuutokseen. Haastateltaville jäi vapaus ymmärtää muutos sellaisena kuin he sen kokevat.

1. dimensio	2. dimensio	Käsitetaso
Uudet ihmiset Ihmisten kanssa oppiminen Oppi ihmisistä Ihmisten kuunteleminen Konfliktit Motivointi ilman komentamista Luottamus Ihmiseltä ihmiselle Ihmisistä oppiminen	Ihmiset, vuorovaikutustilanteet	Vuorovaikutus
Uusi ympäristö Uudet haasteet Kokeilemalla oppiminen Haasteisiin tarttuminen Pystyvyyden tunne Rohkeasti uuden kokeileminen Rohkeus Avoin mieli	Uteliaisuus uutta kohtaan	Omaehtoinen uudistuminen
Tehtävän raamit Oppi toimintatavoista Päämäärätietoisuus Priorisointi Oman motivaation tarkkailu Vastuu ja velvollisuus Kuormituksesta huolimatta motivaatio Käytännön asioiden oppiminen	Johtamisen oppiminen, tehtävässä kehittyminen	Työtehtävissä kehittyminen

Taulukko 3. Tutkimuskysymys Gioian menetelmällä teemoitettuna.

Suurin osa kertomusten oppimiskokemuksiin johtaneista muutostilanteista liittyi haastateltavien henkilökohtaisena koettuun tilanteeseen tai tapahtumaan. Oppimiskokemuksiin johtaneita henkilökohtaisia tilanteita olivat esimerkiksi tehtävästä toiseen siirtyminen tai esimiesrooliin siirtyminen. Oppimiskokemuksiin johtaneiksi muutostilanteiksi tai -tapahtumiksi, joissa haastateltavat olivat osana isompaa kokonaisuutta, kuvailtiin esimerkiksi organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuneita muutoksia. Tällöin haastateltavilla oli haastattelujen perusteella usein jokin keskeinen rooli muutoksessa. Haastateltavat saivat puhua vapaasti tapahtumista ja asioista, jotka koki tämän tutkimuksen viitekehyksessä merkityksellisiksi.

5.1.1 Oppiminen vuorovaikutuksessa

Haastateltavien kertomuksista yhteiseksi nimittäjäksi ja tärkeimmäksi oppimiskokemuksia tuottaneeksi teemaksi nousi ihmisten kanssa toimiminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Oppimiskokemuksia sisältäneet vuorovaikutustilanteet liittyivät esimerkiksi esimiesrooliin siirtymiseen, kriisitilanteisiin ja koronapandemian aiheuttaman poikkeustilan myötä toteutuneisiin poikkeuksellisiin työolosuhteisiin. Tutkimustulosten pohjalta kävi ilmi, että esimiesten oppimiskokemukset liittyivät suureksi osaksi tilanteisiin ja tapahtumiin, joissa ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ihminen yleisesti ja ihmisen toiminta erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä vaikuttaa kiinnostavan tutkimuksen esimiehiä. Alaisista puhuessaan haastateltavat puhuivat nimenomaan *ihmisistä*.

Aito kiinnostus ihmisiä kohtaan näyttäytyy transformationaalisessa johtamistyyliässä. Tämä ilmenee aitoutena vuorovaikutustilanteissa, joihin transformationaalinen johtaja aktiivisesti hakeutuu. Esimiesten ihmislähtöisyys ja vuorovaikutushakuisuus nousi esiin tutkimuksen tuloksissa. Ihmisten kanssa toimiminen, ihmisiltä oppiminen, ihmisten kuunteleminen mainittiin oppimiskokemuksiin liittyvissä kertomuksissa kuten myös yksinkertaisen pelkistetysti *uudet ihmiset*. Monet esimiehet puhuivat myös itse ihmislähtöisestä tavastaan toimia esimiehenä. Tämä tarkoitti myös tilanteita, joissa ratkottavana oli esimerkiksi konflikti työyhteisössä.

Muutokseen liittyvät tilanteet, joissa esimiehet kertoivat oppimiskokemuksesta liittyivät usein vuorovaikutusta sisältäneisiin tapahtumiin kuten Gioian menetelmällä jaotellusta taulukosta (taulukko 3) ilmenee. Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltava käytti suuren osan varatusta haastatteluaajasta puhuakseen ihmisten kanssa toimimisesta. Haastateltavat puhuivat nimenoman *ihmisistä*, ei *alaisista*. Esimiehet vaikuttivat kauttaaltaan kiinnostuneilta vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä. Suhtautuminen ihmisiin vaikutti pääosin myönteiseltä ja haastateltavat puhuivat usein yhdessä tekemisestä ja yhdessä oppimisesta.

Esimiestyön kaikista suurin haaste on se, että teet töitä ihmisten kanssa, ihminen vahvuksineen, heikkouksineen, hyvine ja huonoine puolineen, yksityisasioineen. Sä joudut niitä koko ajan aistimaan. Siinä meillä on kaikilla haastetta.

Ihminen yleisesti ottaen vaikutti kiinnostavan haastateltavia, myös tilanteissa, joissa toiminta ja vuorovaikutus ei ole rakentavaa. Tällaisia tilanteita haastateltavat vaikuttivat käsittelevän ymmärtäväisesti, erityisesti kertoessaan muista osapuolista haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Oma toimintaansa arvioidessaan useat haastateltavat olivat kriittisempiä.

Kyllä minäkin, joka oon aika rauhallinen, kyl mä oon joskus tuolla räjähtänyt tai sanonut jollekin päin naamaa. Sit on vaan nöyryyttävä ja pyydettävä anteeks, mennä ja sanoa tsori, liian monta asiaa mulla oli ja vähän oli pinnalla kireellä. Anteeksiannolla pääsee yllättävän pitkälle. Voihan olla, et se toinen ihminen ei unohda sitä koskaan, sitähan minä en tiedä, mutta ainakin päällisin puolin, että yhteistyö jatkuu.

Tutkimukseen valikoidut esimiehet eivät kertoneet tavoitelleensa johtajan roolia, mutta roolissaan he vaikuttivat suuntaavansa huomionsa kanssakäymiseen alaistensa kanssa. Ihmisten kanssa toimiminen, ihmisistä ja ihmisiltä oppiminen ja heidän kohtaamisensa erilaisissa tilanteissa vaikuttivat asioilta, joista esimiehet olivat kokeneet oppivansa. Esimiehet eivät suoraan puhuneet johtamisesta vaan käyttivät ilmaisuja kuten *saada porukka tekemään* tai *jouduin opettamaan*.

Moni haastateltava kertoi tilanteista, joissa ei ollut mielestään toiminut oikein eli haastattelutilanteessa ilmaistu oman toiminnan hyvinkin paljas ja kriittinen arviointi voidaan tulkita itsereflektiona. Erityisesti, kun tilanteen tai tapahtuman kertaamiseen liittyi ajatus vaihtoehtoisesta toimintatavasta. Nämä tilanteet liittyivät joko alaisten kanssa suoraan käytyihin keskusteluihin tai muihin tilanteisiin, joissa haastateltavat olivat jälkepäin todenneet toimineensa mielestään väärin. Esimerkiksi rohkeampi konfliktitilanteiden selvittäminen sekä ihmisen - myös itsensä - ymmärtäminen kokonaisuutena, olivat tällaisia esiin nousseita teemoja. Syntyi vaikutelma, että haastateltavat yleisesti ottaen arvioivat itseään ja toimintaansa kriittisesti ja avoimesti.

[...] ihmisen kuuntelemisen merkitystä [...] ehkä mä oon vieläkin siinä vähän huono, tavallaan et, jos on joku ajatus siitä et miten asiat pitää toteuttaa, ni välillä mä oon aika huono kuuntelemaan sit muita ja mä koen, et mulla on jotain tietoa tai taitoa tai osaamista, jota ei ympärillä oo. Ni kyllähän mä siit vieläkin välillä kärsin, et mä puutun aika moniin asioihin ja sanon joitain asioita, mitkä ei jossain tietyssä ympäristössä oo hyvä sanoo. Mut niillä on edistävä tarkoitus, et mä en koskaan niit sano siksi, et haluisin haitata sitä tekemistä [...]

Esimiestyön aloittamisessa sen maininneiden haastateltavien mukaan syntyi oppimiskokemuksia niin ihmisten johtamisessa kuin rooliin liittyvissä vastuissa. Kuten aiemmin on esitetty, alaisvastuulliseen esimiestehtävään rinnastuu tässä tutkimuksessa myös työnjohdollinen, mutta vailla suoraa alaisvastuuta oleva esimiesrooli, jollaisena jokainen haastateltu käsitti päivittäistoimintaa johtavan uutispäällikön tai sitä vastaavan tehtävän ja jollaisessa roolissa jokainen haastateltu oli myös toiminut. Näin ollen esimiestyön aloittamisella tarkoitettiin joko päivittäistoimintaa johtavaan operatiiviseen rooliin tai alaisvastuulliseen esimiesrooliin astumista. Kolme neljäsosaa haastatelluista mainitsi tämän ensimmäiseksi merkittäväksi muutokohdaksi uransa varrelta ja suurin osa puhui alaisvastuulliseen esimiesasemaan astumisesta.

Esimiesrooliin astumisen lisäksi haastatteluissa nousi esiin merkittävänä opin paikkana jokin kriisi organisaatiossa tai työyhteisössä. Nämä kriisitilanteet liittyivät lähes poikkeuksetta ihmisten väliseen toimintaan työyhteisössä eli henkilövaihdoksiin organisaatioissa, yhteistoimintaneuvotteluvaiheisiin ja muihin työyhteisöjä koskettaneisiin muutoksiin,

mutta myös haastaviin johtamistilanteisiin, joihin liittyi jonkinlainen konflikti tai jännite henkilösuhteissa.

Usein kyseessä oli haastateltavan ja useamman muun henkilön kanssa jaettu kokemus, ei välttämättä pelkästään kahdenvälinen tapahtuma. Yhdellä haastateltavalla kaikki kolme ennakkotehtävään liittynyttä oppimiskokemusta koskivat kriisitilanteita tai tilanteita, joissa henkilölle annettiin vastuu jatkaa uudistusta tai tehdä uudistus työyhteisössä kriisitilanteen jälkeen. Kriisitilanne ei aina merkinnyt sitä, että haastateltava oli toiminut esimiesasemassa.

Tottakai se oli tosi rankkaa se työkavereitten stressin kanssa oleminen, mutta mä ite ajattelin että tää on mun paikka. Ja että mä oon näyttänyt sen mihin mä pystyn [...] että jos mun osaaminen tai työ ei riitä, niin enpä mä voi paljon tehdä. [...] Ei voinut oikeen iloita niistä omista paikoista tai jos teki jonkun hyvän jutun samalla, kun työkaverit pakkaa siinä kamoja, se oli vähän vaikeeta.

Kriisitilanteista puhuttiin paljon myös yhteisöllisenä oppimisen kokemuksena, joka koetelee luottamusta.

[...] koko se tilanne, iso vastuu siitä, et miten saa sen kriisin rauhoittumaan ja ihmiset luottamaan [...] Nää on ollu mulle ihan järisyttävän opettavaisia kokemuksia. Ne on opettanu paljo siitä, että miten sit oikeesti rakennetaan luottamusta isossa työyhteisössä, jossa sun ei oo mahdollista olla koko ajan kasvokkain kaikkien kanssa. [...] Nää oli dramaattisia tilanteita. Niissä on joutunu kasvamaan paljon esimiehenä ja vastuunkantajana.

Ne haastateltavat, jotka nostivat yksittäisen kriisitilanteen tai useampia kriisikokemuksia merkittäviin oppimiskokemuksiin, puhuivat hyvin avoimesti henkilökohtaisista tunnelmistaan ja näkemyksistään siitä, miten ihmiset kipuivat haastavassa tilanteessa. Näillä haastateltavilla esimieskokemusta oli yli 15 vuotta. He puhuivat henkilökohtaisesta *surun* tunteesta, *kauhun* tunteesta ja neuvottomuudesta, joita itse olivat läpikäyneet kriisitilanteen keskellä ja asemassa, jossa heidät oli vastuutettu selvittämään kriisitilanne. Erityisesti korostui rohkeuden tähdentäminen vaikeuksien, haastavien tilanteiden ja ihmisten kohtaamisessa.

[...] meet tilanteisiin ja kysyt, ihan suoraan niistä vaikeista asioista, korva edellä. Lähelle ihmisiä. Puhut, kysyt, keskustellaan, kannustat ihmisiä puhumaan auki, että mikä asioissa on hiertäny, mikä on ongelma.

Työyhteisöissä esimiehet kuvailivat havainneensa selkeitä puutteita tiedonkulussa ja kommunikoinnissa sekä tästä johtuen yhteisen päämäärän sanoittamisessa. Heitä vaikutti yhdistävän jossain määrin kriisitilanteiden kriittinen arviointi siitä, miten tilanteita johdettiin heidän yläpuolellaan ja siitä, miten he itse toimivat näissä tilanteissa.

Haastateltavat pohtivat sitä, miten he olisivat voineet toimia toisin kriisitilanteen ratkaisemiseksi. Jos muutosvalmiutta tarkastelee johtamisasemassa olevan henkilön psykologisena tilana, jossa ilmenee tahto käyttää henkilökohtaisia kykyjä muutoksen hyväksi, tämä tahto ilmeni kriisitilanteissa toimineiden haastateltavien kohdalla. Tahtoon vaikutti yhdistyvän voimattomuuden tunne siitä, että vaikutusmahdollisuudet tilanteiden ratkaisemiseksi olivat rajalliset. Se, olisivatko haastateltavat pyrkineet ratkaisemaan konfliktit joutuisammin, jos heillä olisi ollut enemmän valtaa tilanteissa, jäi avoimeksi.

Lisäksi he kertomustensa perusteella ymmärsivät esimiestyössä yleisesti, mutta kriisitilanteessa erityisesti transformationaalisen johtamistyylin tunnusmerkeiksi todettujen avoimen, johdonmukaisen ja kommunikoivan vuorovaikutuksen merkityksen kriisin ratkaisemiseksi. Haastateltavat osoittivat kiinnostusta ja tahtoa pohtia vaihtoehtoja kriisitilanteiden ratkaisemiseksi, painottaen tiedon jakamisen, keskustelujen ja ihmisten välisten aitojen kohtaamisten merkitystä.

Se tarkoittaa kuulemistä, kysymistä, palautteen vastaanottamista, sille altistumista, sen käsittelyä et mitä tässä voidaan tehdä yhdessä. Pohtimista. Ja mä uskon tosi paljon sellaseen ihmisten laajaan osallistamiseen, että koko ajan usko vahvistuu siihen, että siitä syntyy luottamusta. Semmonen, et yksin johto tekee päätöksiä jossain, ni se ei oo koskaan hyvä tie. Eikä se, että johtaja eristää itsensä jonkinlaiselle etäisyydelle niistä hankalista asioista ja kipupisteistä.

Yhtä haastateltavaa oli jäänyt kaiheartamaan työyhteisössä vuosia sitten tapahtunut henkilöiden välinen konflikti, johon hänellä ei ollut ratkaisukeinoja ja asia jäi kesken työpaikan vaihduttua. Konfliktitilanteisiin liittyvinä oppeina esimiehet mainitsivat luottamuk-

sen rakentamisen merkityksen, esimerkiksi johtamisen ja yleisesti kyvyn kohdata ja käsitellä ristiriitatilanteet. Muutama haastateltava nosti esiin hämmästyksensä siitä, kuinka huonosti ihmiset saattavat käyttäytyä kriisitilanteissa. Kaksi haastateltavaa mainitsi oppineensa konfliktitilanteista sen, mihin vetää esimiehenä rajan, mikä on työyhteisössä ja henkilöiden välillä hyväksyttävää käytöstä ja mikä ei, myös esimiestä kohtaan.

[...] tai mä oon nyt niinku koittanut opetella kohtaamaan suuria ristiriitoja. Rajaamaan sitä, että mun ei tarte olla sellanen, joka on joku sielunhoitaja tai terapeutti. Että ymmärtämisellä on raja, tässä menee raja.

Vuorovaikutuksen merkityksen yleisempi pohtiminen vaikuttaa haastattelujen perusteella korostuneen tämän tutkimuksen ajankohtana. Tutkimustulosten perusteella voi koronapandemian nähdä muuttaneen kanssakäymistä työyhteisöissä selvästi. Vähäisempi suora kontakti tekijöiden kanssa on johdattanut esimiehet pohtimaan keinoja, joilla pitää yhteyttä ihmisiin. Erityisesti tekijöiden työssäjaksaminen vaikuttaa haastattelujen perusteella olleen usealle esimiehelle huolenaihe.

[...] suurimmat opit itelleni oli ehkä ne, että millä samaan aikaan tsemppaa ihmisiä ja pyytää heitä pysähtymään kuuntelemaan itseensä ja keräämään voimia ja kuitenkin antamaan kaikkensa työn eteen. Meillä on tosi velvollisuudentuntoisia ihmisiä, on ihmisiä jotka haluaa tehdä paljon, jotka ei välttämättä etänä ehkä osaa johtaa itseään [...] niin sen jaksamisenkin kannalta, kun loppua ei oo näkyvissä. Ei voi sanoa, että jaksa viikko.

Koronapandemian seurauksista puhuneet esimiehet totesivat oppineensa työn tekemisen uusia tapoja yhdessä muiden kanssa, aiempaa vähäisemmästä välittömästä vuorovaikutuksesta huolimatta. Omasta jaksamisestaan poikkeusoloissa esimiehet eivät puhuneet, alaisten jaksamisesta kyllä. Haastattelujen pohjalta syntyi vaikutelma, että nopeatahtisen työn suoraviivaiseen johtamiseen kytkeytyi kysymys siitä, miten esimies säilyttää riittävän kontaktin ja ohjauksen tekijöihin, kun fyysisesti samassa tilassa olemista rajoitetaan.

Tilanteeseen vaikutti liittyvän myös esimiestyöhön liitetty tasapuolisuuden periaate, jonka haastateltavat nostivat esiin etätyökäytännön konkretisoiduttua: miten huomioida ne henkilöt, jotka eivät aktiivisesti tuo ajatuksiaan esiin tai ne henkilöt, joilla on työtehtä-

västä johtuen väljempi yhteys toiminnan johtamiseen. Miten huolehtia riittävästä kanssakäymisestä. Etäisyys ja vallitseva tilanne ovat muutamien haastateltavien mukaan liisänneet alaisten kaipuuta henkilökohtaisten huolien jakamiseen esimiehen kanssa.

[...] kun korona alko, pari kolme viikkoa puhelin soi koko ajan. [...] se esimiestyö työnantajan roolissa ja kaverina ja henkisenä tukijana, ne meni ihan ristiin rastiin [...] se oli rankkaa mutta kiehtovaa. Aika harvoin niinkään henkilökohtaisia asioita kenenkään kanssa työssä jakaa, mitä me silloin jaettiin ekoina viikkoina.

Koronapandemian aika on tarjonnut kaikille työelämässä uuden tilanteen. Vuorovaikutus on monilla jäänyt olosuhteiden pakosta tavanomaista ohuemmaksi. Tämä on haastattelujen perusteella aiheuttanut huolta esimiehissä, jotka luontaisesti haluavat olla läsnä ja yhteydessä alaisiinsa sekä tukea heitä. Tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet olivat joutuneet kokeilemalla opettelemaan yhteydenpitoon sellaisia arjen käytäntöjä, joista kenelläkään ei ole aiempaa pitkäaikaista kokemusta, jos kokemusta ylipäättäen. Tällaisia käytäntöjä ovat olleet esimerkiksi mahdollisimman moniin tiimipalaverihin osallistuminen virtuaalisesti sekä säännölliset kahdenväliset puhelin- tai virtuaalikonaktit alaisten kanssa. Näissä yhteydenotoissa esimiehet ovat kertomansa mukaan pitäneet tärkeänä myös muista kuin työasioista puhumisen. Koronapandemiasta puhuneilla esimiehillä vaikutti olevan yhtenä tavoitteena tavanomaisesta poikkeavien yhteydenottojen opettelussa juuri vastuu alaisista ja työn sujumisesta olosuhteista huolimatta.

5.1.2 Oppiminen omaehtoisena uudistumisena

Toinen pääteema liittyi omaehtoiseen uudistumiseen. Toimintaympäristön jatkuva muutos vaikutti haastattelujen perusteella tarjoavan esimiehille jatkuvan uudistumisen mahdollisuuksia. Tulosten perusteella esimiehet hakevat uudistumisen mahdollisuuksia myös ympäristön tilanteista riippumatta. Uteliaisuus uutta kohtaan ilmeni tutkimustuloksissa omaehtoisena uudistumispyrkimyksenä. Esimiehet kertoivat muutostilanteista, joissa oppimiskokemusta antoivat uudet asiat, uudet haasteet ja niistä oppiminen sekä rohkeus uuden kokeilemiseen.

Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltava puhui toimialallaan digitalisaation vauhdittamasta muutoksesta, joka on vaikuttanut perustavanlaatuisesti työn tekemiseen, niin työprosesseihin kuin johtamiseen. Yksikään haastateltava ei kyseenalaistanut ympäristössä tapahtuvaa muutosta. Haastateltavat kertoivat poikkeuksetta omakohtaisia kokemuksiaan toimialan muutoksista ja niiden heijastumisesta strategiaan valintoihin organisaatioissaan ja sen myötä työhön, jota haastateltavat ovat esimiesroolissaan johtaneet ja aiemmin asiantuntijoina tehneet. Kertomuksissa esiin nousseet oppimistilanteet kytkeytyivät pääosin näihin omakohtaisiin kokemuksiin. Omaehtoisen uudistumisen voi tutkimustulosten perusteella ymmärtää liittyvän sekä ympäristön muutokseen että henkilökohtaiseen uudistumishaluun.

Omaehtoisena uudistumisena voi tämän tutkimuksen aineiston perusteella nähdä sen uutta kohtaan osoitetun uteliaisuuden, joka kertomuksista ilmeni. Omaehtoisen uudistumisen voisi kuvailla tässä yhteydessä sisäsyntyiseksi haluksi kehittyä ja oppia uutta. Tämä sisäsyntyinen halu kehittymiseen ja oppimiseen vaikutti näyttäytyvän haastateltavilla jatkuvana ympäristön tarkasteluna. Tarinoiden perusteella uudistumisen mahdollisuus saatettiin nähdä kytkeytyneenä päivittäisiin rutiineihin tai omaa osaamista kartuttavan tiedon omaksumiseen.

Uudistumishalu näyttäytyy tässä tutkimuksessa itsenäisenä oppimishaluna, yksilön omina valintoina ja valmiutena tehdä itsenäisesti päätöksiä, jotka johtavat uusiin oppimiskokemuksiin.

[...] kannattaa olla rohkea ja suhtautua lähtökohtaisesti avoimin mielin kaikkeen uuteen ja tuleviin haasteisiin. [...] varmaan oppisin ne (tehtävät) sitten kuin olin tähänkin mennessä oppinut. Sitten vaan ajaa itsensä sellaselle epämukavuusalueelle. [...] Miksei siitä selviytyisi, jos siitä selviytyy joku muukin. Niinku semmonen turha arkailu on jäänyt pois, uskaltaa uskoa omiin kykyihin.

Uusi ympäristö, uudet haasteet ja niihin tarttuminen liittyivät kauttaaltaan haastateltavilla monin tavoin oppimiskokemuksiin ja niiden kautta uusiutumiseen, mikä vaikutti olevan oppimiskokemuksiin motivoiva syy. Omaehtoinen uudistuminen näyttäytyi haastattelujen valossa erityisesti rohkeutena astua oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Toisilla tä-

mä tarkoitti uuden, haastavamman tehtävän vastaanottamista, joillakin haastateltavilla isompana askeleena kuten työpaikan vaihtamisena.

Haastavamman tehtävän vastaanottamiseen ja työpaikan vaihtamiseen vaikutti liittyvän usein epävarmuustekijöitä kuten pohdinta siitä, selviytyykö tehtävästä tai sopeutuuko uuteen organisaatioon. Nämä epävarmuustekijät eivät näyttäytyneet kuitenkaan henkilökohtaisina pelkoina vaan haasteiden puntarointina. Tutkimuksen perusteella juuri uusien haasteiden kokeminen liittyi omaehtoiseen uudistumiseen. Uusista haasteista puhuessaan haastateltavat kuvailivat uteliaisuuden, avoimen mielen ja rohkeuden olleen kimmokkeina uuteen tilaisuuteen tarttumiseen. Omaehtoisessa uudistumisessa uuteen tilaisuuteen tarttuminen tapahtui tarinoissa useimmiten oma-aloitteisesti, eikä ulkopuolelta tarjottuna. Useiden haastattelujen perusteella uusiin haasteisiin tarttumiseen vaikutti liittyvän valinnan mahdollisuus. Henkilöllä oli mahdollisuus ottaa haaste vastaan, mutta myös jättää ottamatta.

Transformatiivisen oppimisen prosessiin kuuluu kriittinen reflektio ja tasapainoilu tutun ja tuntemattoman välillä. Tämä vaatii yksilöltä sietokykyä, kun transformatiivinen oppiminen ymmärretään oppimisena epä mukavuusalueelle siirtymisen kautta. Tämä kävi selvästi ilmi myös haastatteluista.

[...] kriisi on jossain määrin aika nautinnollinen tila [...] voisin kuvitella, että mä menisin tekee niinku muutostyötä, kyl mä siitä huomasin nauttivani. Ei siksi, että saa tuottaa jollekin ihmiselle negatiivista vaan siksi, että se muutos tulee aika nopeesti ja tulokset sen jälkeen.

Haastateltavat vaikuttivat suhtautuivan maltillisen myönteisesti ulkopuolisiin koulutuksiin ja valmennuksiin, mutta niihin suhtauduttiin myös varauksellisesti. Yleisesti syntyi vaikutelma, että esimiehille oli tarjottu esimieskoulutuksia esimiesuran alkutaipaleella, haastattelujen perusteella ei kuitenkaan yleensä heti esimiestehtävässä aloittamisen aikaan. Oppimiskokemuksina koulutuksia ei maininnut kukaan haastateltavista. Valtaosin esimiehet vaikuttivat tarkoittavan uudesta ympäristöstä tai uusista haasteista puhuessaan kokonaisvaltaisempaa ja jatkuvasti käynnissä olevaa henkilökohtaista uudistumisprosessia. Henkilökohtaiseen uudistumisprosessiin ei vaikuttanut liittyvän muita tahoja.

Haastateltavat näkevät toimintaympäristössään tapahtuvan jatkuvan muutoksen edellyttävän jatkuvaa alttiutta kanssakäymiselle muiden kanssa sekä uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi, *työuran loppuun saakka*, kuten eräs haastateltava totesi lisäten *mä joudun joka päivä ottamaan haltuun jonkun uuden asian*.

Kaiken kaikkiaan, esimiehet vaikuttivat pohtivan toimintaympäristössään tapahtuvan muutoksen vaikutuksia rooliinsa aktiivisesti. He vaikuttivat tiedostavan hyvin, että johtamisvastuussa olevina heillä on ikään kuin velvollisuus kehittää itseään jatkuvasti. Tämä tarkoittaa valmiutta altistua esimiesroolissa jatkuvalla uuden oppimiselle ja kanssakäymiselle ihmisten kanssa. Rooli vaatii tasapainoilua mukavuusalueen ja epämukavuusalueen, tutun ja tuntemattoman välillä. Tämä ei haastateltaville vaikuttanut olevan kuitenkaan ongelma, päinvastoin. Kertomustensa perusteella heidän voi tulkita osoittavan uusiutumishalua ja rohkeutta tarttua haasteisiin.

5.1.3 Oppiminen työtehtävissä

Kolmas oppimiskokemuksiin liittyvä pääteema oli työtehtävissä kehittyminen. Esimiesrooliin astumisen myötä kertyneet kokemukset tehtävästä, johtamiseen liittyvistä velvoitteista ja tehtävässä kehitymisestä kuuluivat myös tulosten perusteella keskeisiin oppimiskokemuksiin. Tehtävään liittyen esimiehet luettelivat konkreettisia hallinnollisia asioita, joita olivat joutuneet opettelemaan. Konkreettisten asioiden lisäksi tehtävässä oppimiseen liittyi strategiseen johtamiseen liittyviä elementtejä kuten tuloksellisuuden tavoittelu ja toiminnan uudistaminen. Vastuu, velvollisuus ja kuormitus sekä oman jaksamisen tarkkailu ilmenivät esimiesroolissa oppimisessa. Haastateltavat korkeintaan sivusivat omaa jaksamistaan, eivätkä pysähtyneet sitä käsittelemään. Esimiestehtävää kohtaan vaikutti vastuusta huolimatta liittyvän korkea motivoituneisuus.

Johtamisen opetteluun mainittiin kuuluvan velvoitteita, jotka tulivat uusina asioina vastaan. Vastuun kantaminen ja esimiesrooliin liittyvän velvollisuuden täyttäminen kävivät ilmi kertomuksista. Haasteellisuus, joka nopeasti kehittyvässä ympäristössä yhdistyi uuteen rooliin esimiehenä, ei kuitenkaan vaikuttanut painavan vaan pikemminkin motivoi-

van haastateltavia. Esimiestehtävään siirtymisestä puhuessaan monet kertomuksista synnyttivät vaikutelman, jossa muutosvalmiutta enemmän saattoi vaikuttimena oli tarjottu vastuun kantaminen, eikä niinkään sisäinen palo esimiestyöhön. Esimiehen on kannettava vastuunsa myös haastavammissa vuorovaikutustilanteissa, mutta monet haastateltavista reflektoivat erityisesti omaa toimintaansa ihmisten kanssa toimiessaan ja tarkastelivat omaa toimintaansa kriittisesti.

Jotkut haastateltavat pysähtyivät kertomaan hyvinkin yksityiskohtaisesti tarinoita hetkistä, jolloin he olivat oppineet ymmärtämään vastuunsa ihmisistä. Tämän vastuun he vaikuttivat ottavan erityisen vakavasti. Erityisiä tilanteita olivat haastattelujen valossa olleet kriiseihin liittyvät vaiheet ja uutena esimiehenä kollegojen keskuudesta johtamistehtävään nouseminen. Näitä tilanteita kuvatessaan esimiehet kertoivat hyvin avoimesti omista tunteistaan ja osittaisesta epävarmuudesta, joka tilanteen käsittelyyn saattoi liittyä.

Kyseessä voi olla vastuun kantamisen velvoite, jota haastateltavat kokivat, mutta jota eivät tilanteista johtuen kyenneet tapahtumahetkellä ratkaisemaan. Yhdistävänä tekijänä voi nähdä nimenomaan ihmisten kanssa toimimiseen liittyvät haastavat tilanteet, joissa esimiehet kokivat olevansa vastuullisessa avainroolissa tilanteiden edistämiseksi tai selvittämiseksi.

Näitä tilanteita kuvailleet esimiehet eivät maininneet käyneensä reflektoivaa keskustelua jälkeensä kenenkään kanssa. On mahdollista, että tilanteiden mahdollinen jälkikäsitely sivuuttui tarinoista, kun ajatus oli omassa kokemuksessa. Syntyi kuitenkin vaikutelma, että esimiehet olivat yksin näissä tilanteissa, eikä niitä reflektiivisesti käsitelty jälkeensä arjen kiireessä.

Työtehtävissä uuden oppimisen kokemus yhdistyneenä esimiehen vastuuseen ilmeni koronapandemian myötä syntyneissä poikkeuksellisissa olosuhteissa. Tutkimushaastattelut tehtiin alkukesän aikana, jolloin vallitsi etätyösuositus ja rajoitukset ihmisten välisissä tapaamisissa. Kaikille työyhteisöjen jäsenille oli uutta se, että aiemmin kollektiivisesti ja samoissa työtiloissa suunniteltu työ siirtyi pääosin etätyöpisteisiin. Uutistyö on liikkuvaa

ja hektistä, mutta sitä on johdettu perinteisesti yhdestä paikasta, johon työyhteisö pääsääntöisesti kokoontuu.

Poikkeusolosuhteet olivat vaikuttaneet kokemusten perusteella johtaneen uudenlaisen johtamisen opetteluun. Kuten aiemmin kerrottiin, haastatteluissa erityisesti esiin nousi huoli alaisten jaksamisesta, kun hektinen työvaihe eli uutistilanne jatkuu poikkeuksellisen pitkään ja siihen liittyvät uudet työskentelykäytännöt.

Oon ensin siirtänyt ihmiset ulos täältä talosta ja varmistanut, että se tekeminen sujuu sieltä kotoa. Sen jälkeen mä oon siirtänyt ne takaisin tänne taloon [...] tähän on liittynyt niin paljon kierteitä tähän tilanteeseen, uutistilanne on ollut tosi poikkeuksellinen ja sitten ihmisten työn tekeminen on muuttunut tavallaan täysin. Ei kukaan oo kuvitellut, että tätä työtä tehtäis himassa. Sen mahdollistaminen ja sen päälle kaikenlaiset ihmisten tähän kriisiin liittyvät tilanteet ja huolet ja ongelmat ja muut, niiden ratkaiseminen, on ollut todella todella vaativa yhtälö.

Tutkimushaastattelujen aikaan poikkeusoloja oli eletty runsaat kaksi kuukautta eli tilanne oli kaikille tuore. Työssään esimiehet olivat alkukevään jälkeen ratkoneet monia kysymyksiä työn järjestelyissä ja johtamisessa. Useimmat esimiehet työskentelivät haastattelujankohtana etätyössä. Haastattelujen aikaan konkretisoitui päivittäinen uuden oppiminen. Uuden oppimiseen liittyi ennen kaikkea haasteellinen tilanne johtaa etänä sekä etätyön käyttöön ottaminen työssä, jossa sitä ei perinteisesti ole tehty.

Esimiehet vaikuttivat potevansa jossain määrin riittämättömyyden tunteita pyrkiessään ylläpitämään kontaktit työyhteisöihinsä ja niiden jäseniin erikseen ja samalla johtamaan toimintaa. Koska läsnäoloon perustuva vuorovaikutus oli poikkeusolojen vuoksi jäänyt vähäiseksi tai olemattomaksi, esimiehillä vaikutti olevan huoli alaistensa jaksamisesta samalla, kun uutistilanteen vaatimukset olivat tilanteesta johtuen korkealla.

[...] musta tuntu, että vuodesta 2014 on aina ollut joku iso uutistapahtuma päällä, ollaan pelkkiä käsiä ja jalkoja. Välillä hiljeni, mutta se oli paria viikkoa maksimissaan. Tuo porukka on niin motivoitunut, että ei heitä tarvii paljon usuttaa sen uutisen perään. Sen viikon kaks he tekevät mahtavalla

intensiteetillä. [...] sitten tämä korona hirvitti, kun kestää niin pitkään. Miten he jaksaa siinä kotiympäristössä etänä ja uutisten perässä.

Esimiesten puheissa vastuun kantamisen poikkeusoloissa voi jakaa vastuuseen ihmisistä ja vastuuseen työn tuloksista. Työtä tekevistä ihmisistä vaikutti olevan uudessa tilanteessa huoli, mutta huoli liittyi osin myös tulosten syntymiseen. Esimiehen vastuulla ovat ihmiset, mutta myös organisaation tavoitteet.

Tässä esimiehiä vaikutti askarruttavan johtamisen tapa. Miten johtaa, kun tekijät eivät ole niin sanotusti silmien alla valvottavissa. Moni esimies oli kiinnittänyt huomionsa kommunikointityyliin johtamisessa. Kun kanssakäyminen työyhteisössä ei ole välitöntä eli ihmisten kokoontumista samaan paikkaan, jää paitsi kokonaisvaltainen kommunikointi ilmeiseen ja eleiseen vaillinaiseksi myös tehtävänannossa sävy muuttuu herkästi pelkistetyimmäksi ja sanoma vääristyy.

[...] se haastaa myös esimiestyön siinä [...] On myös pakko sanoa ääneen uutispäälliköille, että teidän pitää vaatia niiltä ihmisiltä, te ette myöskään saa pelätä sitä, että hoputatte tai kyselette [...] Se kommunikointi täytyy olla tosi selkeätä, se on yllättävän haastavaa.

Työtehtävissä oppimisessa esimiesten kertomuksia yhdisti se, että erityisesti haasteelliset muutokset saivat heidät tarttumaan tilaisuuteen ja ottamaan vastuuta itselleen. Vaikeat tilanteet, vastuun kantaminen kriisissä, kilpailu ja epämukavuusalueelle astuminen nousivat kertomuksissa erityisesti esiin oppimiskokemuksia tarjonneina kokemuksina. Transformationaalinen esimies suhtautuu usein luottavaisesti oppimista sisältävään muutokseen, joten hän kykenee osoittamaan rohkeutta haastavassakin muutoksessa. Vastuun kantamisen voi nähdä tämän tutkimuksen valossa esimiesrooliin liittyvänä yhtenä oppimisen osa-alueena. Motivoivana tekijänä tarjottu vastuu vaikutti innostavan esimiehiä erityisesti haasteellisuuden ansiosta.

Esimiesrooliin siirtyessään henkilöt olivat henkilökohtaisesti käsitelleet ja hyväksyneet toimialansa nopean muutoksen ja valmiita ottamaan vastuun muutoksen edistämiseksi. Haastateltavat totesivat oppineensa ja kehittyneensä ihmisten kanssa toimimiseen liittyvissä asioissa sekä päivittäisissä johtamiseen liittyvissä konkreettisissa asioissa. Johtami-

seen liittyvät konkreettiset asiat tulivat haastatteluissa esiin lähinnä luettelonomaisesti. Johtamiseen mainittiin kuuluvan esimerkiksi työvuorojen laatiminen, kehityskeskustelut, työehtosopimukseen liittyviä asioita ja muu yleinen byrokratia sekä strategian noudattaminen ja siitä vastaaminen omalla vastualueella.

Esimiestyöhön astuessaan haastateltavat olivat joutuneet opettelemaan johtamiseen liittyviä toimintoja ja käytäntöjä. Roolissa tulee hallita erilaisia tietojärjestelmiä, joiden avulla vastualueelle kuuluvaa henkilöstöä hallinnoidaan. Esimiehet olivat opetelleet hallinnointiin tarvittavat järjestelmät, mutta kertomuksista kävi ilmi, ettei tehtävän tekniseen hallintaan välttämättä liittynyt kaikkein motivoivimpia oppimiskokemuksia. Haastateltavilla oli selkeä käsitys esimiehen velvollisuudesta ylläpitää henkilöstöään koskevat tiedot organisaation järjestelmissä ajan tasalla. Tässä yhteydessä mainituksi tuli kuitenkin ajankäytön haasteet.

Haastattelujen perusteella oli tulkittavissa, että juuri hallinnolliset toimenpiteet ja byrokratian esimiehet kokivat valtaosin lievänä taakkana. Erityisesti esimiesuran alussa moni vaikutti olleen yllättynyt hallinnollisten velvoitteiden määrästä. Toisaalta moni kertoi myös saaneensa tukea organisaationsa tukitoiminnoista kuten HR:stä ja lakiosastolta, varsinkin haastavammissa tilanteissa. Tällaisia haastavia tilanteita olivat esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä toteutetut yhteistoimintaneuvottelut ja työehtosopimukseen liittyvät yksityiskohdat.

Journalistisessa työssä esimies- ja työnjohtotehtäviin nousee tyypillisesti kollegojen joukosta, joko samasta työyhteisöstä tai jostain toisesta työyhteisöstä. Tämä saattaa luoda jännitettä esimiesrooliin nimetyn ja työyhteisön välille. Toisaalta keskuudesta johtotehtävään nouseminen saattaa myös helpottaa uudessa asetelmassa koko työyhteisöä, jos osapuolet tuntevat toisensa hyvin. Molemmat vaihtoehdot nousivat haastatteluissa esille. Osan mielestä esimiesrooliin siirtyminen tuttujen kollegojen keskuudesta helpotti oppimistilannetta puolin ja toisin. Osa myönsi pohtineensa ennalta esimiesroolia suhteessa alaisiin, joista osa oli saattanut olla henkilökohtaisia ystäviä vuosien ajan.

[...] Sit ku se ensimmäinen esimiestehtävä tuli, ni miten se sit kuitenkin muutti sitä... siinä oli tavallaan niinku työkavereita, kollegoja, nuorempia ja itteä vanhempia, kaikenlaisilla kokemuksilla varustettuja, ni kuitenkin se asetelma muuttu selvästi, kun tuli esimieheks ja pomoks ja vastaat niitten ihmisten työstä... ni kyllähän se oli aluks vähän niinku järkytys, et näinkö tää menee. Ja näinkö paljon saattaa ihmiset kiukutella [...]

*Oon huomannut jossain kehityskeskusteluissa, että siitä on tosi paljon hyötyä, että on pitkäaikainen suhde. Monesti pystyy puhumaan paljon suurem-
paan. Mutta toki, aina kaverille on vaikeempi sanoo, että piristy, tee näin tai
noin, se on tosi hankalaa. Mä oon pyrkiny sen asian ratkasemaan niin, että
sanon asiallisesti, rehellisesti ja suoraan ne vaateet, mitä mulla on ... samal-
la pyrkiny siihen, et ne pystyy arvioimaan mua uudessa roolissa.*

Tässä tutkimuksessa jokainen esimiestyön aloituksen merkittäväksi muutoskohdaksi ural-
laan maininnut haastateltava nousi tehtävään työyhteisössä, jossa oli aiemmin työske-
nellyt kollegana tai työyhteisössä, johon kuului aiemmin kollegoina työskennelleitä he-
kilöitä. Uuden roolin omaksuminen tutussa ympäristössä vaikutti olleen useille haastatel-
luille asia, josta haastateltavat halusivat puhua. Haastateltavilla vaikutti olevan haastatte-
lutilanteessa tahto reflektoida omaa toimintaansa tilanteessa, jossa he olivat aloittaneet
esimiestehtävässä.

Aiempien tutkimusten valossa muutosvalmiutta edustavan transformationaalisen johta-
jan voi nähdä avoimena muutokselle ja halukkaana oppimaan uutta. Näin ollen voisi aja-
tella, että muutosvalmis yksilö osoittaisi kiinnostusta tarttua johtamista vaativiin tehtä-
viin. Etenkin, kun transformationaalisen johtajan ominaisuuksiin voi liittää myös luotta-
muksen muutoksesta selviytymiseen ja tahdon käyttää kykyjään muutoksen hyväksi.

Huomioitavaa haastattelujen perusteella oli, että jokainen esimiestyön aloituksen mer-
kittävänä oppimiskokemukseen johtaneena muutoskohtana maininnut henkilö oli omien
sanojensa mukaan *pyydetty, ohjattu* tai *kutsuttu* tehtävään tai vähintään henkilölle oli
vinkattu haettavana olevasta esimiestehtävästä. Pyytäjä, ohjaaja, kutsuja tai vinkkaaja jäi
useimmissa haastatteluissa nimeämättä, mutta tahon saattaa päätellä kuuluneen esi-
miesportaaseen tai kollegaverkostoon. Esimiesrooliin astuminen oli tapahtunut ikään-
kuin sattumalta, *ajatamalla*, kuten eräs haastateltava kuvaili.

Mä ajauduin esimieheksi. [...] Sä tiedät, miten työelämässä usein käy, nää ihmiset, jotka on niitä tunnollisia ja hoitaa sen oman ruutunsa, niin niille sanotaan että kun tää ruutu lipsuu, voisitsä kattoo sitäkin. Ota toikin, ota toikin ja ota toikin ja nyt ollaan tässä.

Haastatteluissa ilmeni myös lähes vastustusta esimiestehtävää kohtaan. Omien kykyjen mittaaminen uuden oppimismahdollisuuden edessä sai kuitenkin tarttumaan haasteeseen.

Oon vähän vastahakoisesti vedetty esimieshommiin ja potkittu eteenpäin. [...] koskaan en oo hakenu henkilöesimiespaikkaa, enkä ole aatellut, että se olis se tie, mitä mä haluisin. [...] Se on ehkä mun uralla ollutkin kovin miettimisen paikka. [...] sitä pehmensi se, että se (sijaisuus) oli vaan puoli vuotta. Että no, sen vaikka päällään seisoo. Näkis miltä se tuntuu.

Kertomuksista voi syntyä vaikutelma, että henkilöt olisi osittain valittu esimiestehtäviin ohi asianmukaisten rekryointiprosessien. Moni haastateltavista mainitsi hakeneensa esimiespaikkaa saatuaan vihjeen avoimena olevasta tehtävästä, mutta moni myös jätti varsinaisen hakuvaiheen mainitsematta. Vaikka haastateltavat olisi tunnistetu organisaatioissaan kyvykkäiksi yksilöiksi, heidän tarinoidensa perusteella ei ole todettavissa, että heitä olisi jotenkin suosittu yleisen oikeudenmukaisuuden hinnalla. Tarinoissa keskiössä vaikuttivat olleen ne yksittäiset hetket, jolloin haastateltavat saivat ulkopuolisen henkilön taholta syötteen pohtia esimiestehtävää omalla urallaan.

Kertomuksissa eivät nousseet esiin aktiiviset toimet esimiesaseman saavuttamiseksi. Sen sijaan esimiestehtävässä aloittamisen saattaa tulkita tarjolla olleeksi haasteeksi, joka antoi haastateltaville kokonaisen uuden työtehtävän opittavaksi. Vain yksi haastateltava kertoi asiantuntijasta esimiestehtäviin etenemisen olleen urallaan tavoitteena, mutta hänetkin oli pyydetty tehtävään. Hän oli myös ainoa, joka sanoi suoraan viihtyvänsä esimiesroolissa.

Tää polku on ollut sellanen, mitä oon haaveillu ja ajatellu, mutta silti jännä, et sitä ei itse hae vaan kysytään, että lähdenkö tähän. Se oli helppo tehdä se päätös, että lähden.

Kuten aiemmin mainittiin, tutkimuskontekstiksi valitulla toimialalla esimiestehtäviin noustaan yleensä kollegojen keskuudesta. Vahva asiantuntijuus yhdistää niin työntekijöitä kuin esimiehiä. Kiinnostavaa tutkimuksen tuloksissa oli haastateltavien pohdinta siitä, mitä kokee esimiesidentiteetin sisältävän. Moni haastateltavista vaikutti tasapainoilevan esimiesroolin ja asiantuntijuuden välillä. Tämä ei vaikuttanut liittyvän siihen, että oma suhde esimiesrooliin olisi jotenkin epäselvä. Vaikutti siltä, että työssä motivaatio kohdistui esimiesroolin lisäksi edelleen aiempaan asiantuntijatyöhön. Journalistiset uutissisällöt syntyvät ulkoisten tapahtumien johdosta, mutta myös ideoiden pohjalta. Tähän työhön osallistuvat tekijät ja esimiehet. Tämä johtaa esimiehillä usein tasapainoiluun asiantuntijuuden ja johtamisen välillä.

Monet vähemmän aikaa esimiehinä toimineet haastateltavat myönsivät kokevansa toisinaan jopa kaipuuta itse työhön, sisältöjen tekemiseen. He eivät nähneet mahdottomana vielä jossain vaiheessa työuransa aikana tekevänsä paluuta asiantuntijarooliin. Tutkimukseen valitulla toimialalla ei ole tavatonta, että esimies palaa asiantuntijaksi. Yksi pitkään esimiestyötä tehnyt haastateltava piti oppimisen ja kehittymisen kannalta suotavana, että vaihtaa tehtäviä ja nimenomaan esimiestyön ja asiantuntijatyön välillä. Kun esimieheksi noustaan ja asiantuntijaksi palataan kollegojen keskuudessa, saattaa raja asiantuntijuuden ja johtamisen välillä hälventyä. Haastatteluissakin esiintyi hyvin erilaisia näkemyksiä suhteesta johtamiseen. Yksi keskijohdossa työskentelevä haastateltava kertoi tietoisesti pyrkineensä eroon aktiivisesta asiantuntijuudesta ja keskittyneensä johtamiseen. Toinen, ylemmässä johdossa työskentelevä haastateltava kertoi olevansa ensisijaisesti asiantuntija eli journalisti ja tämän jälkeen johtamisroolinsa edustaja.

Moni haastateltava mainitsi ottaneensa mallia johtamiseen liittyvistä käytännöistä, joita he olivat todenneet omien aiempien esimiestensä käyttäneen. Tällaisiksi mainittiin muiden muassa kannustava johtamistyyli, kokonaiskuvan säilyttäminen johtamisessa ja oman tukiverkoston rakentaminen työn tueksi. Useat haastateltavista puhuivat omista aiemmista esimiehistään henkilöinä arvostavaan sävyyn. Useat myös kertoivat kokemuksestaan, joiden mukaan esimiehiin suhtaudutaan yleisesti jokseenkin penseästi.

Esimiesrooliin liittyen haastateltavat puhuivat paljon vastuusta. Kertomuksissa käsiteltiin vastuuta kriiseissä, vaikeita haasteita, epämukavuusalueelle astumista ja vastuun kantamista haastavissa tilanteissa. Jokainen haastateltava vaikutti ottavan esimiesroolin mukanaan tuoman vastuun vakavasti. Kun useimpia motivoi haastavat muutostilanteet, joissa koettiin olevan tarjolla uuden oppimisen mahdollisuus, saattoi haastattelujen perusteella esimiehiä päätellä motivoivan myös annettu vastuu.

On yrittänyt olla kaikille reilu ja tasapuolinen ja jaksaa kuunnella ihmisiä ja ottaa heidän asiansa, huolensa ja ongelmansa vakavasti. Ne on olleet tärkeimpiä ohjenuoria ehkä.

Osa haastateltavista kertoi hyvin yksityiskohtaisesti tilanteista, joissa he olivat oppineet esimiesrooliin astuttuaan ymmärtämään vastuunsa ihmisistä. Esimiestehtävään nousemiseen liittyen ne haastateltavat, joilla oli enintään kymmenen vuotta esimieskokemusta, kertoivat kokeneempia esimiehiä yksityiskohtaisemmin ajatuksistaan uuden roolin edessä. He mainitsivat useammin pohtineensa muuttunutta roolia suhteessa entisiin kollegoihin, voiko esimerkiksi kaveruussuhdetta jatkaa ja millainen etäisyys on sopiva alaisiin tai johdettaviin nähden.

Tutkimustulosten pohjalta syntyi vaikutelma, että henkilöt miettivät uuden roolin haltuun ottamiseen liittyviä kysymyksiä paljolti yksin. Kukaan ei maininnut, että olisi käynyt aiheesta selkeästi vuoropuhelua esimerkiksi oman esimiehensä kanssa. Kukaan haastateltavista ei myöskään maininnut saaneensa tai pyytäneensä esimieskoulutusta juuri siinä kohdassa työuraa, kun siirtyi esimiesrooliin. Jotkut haastateltavat mainitsivat koulutuksesta tai valmennuksesta, mutta moni kertoi koulutuksen tulleen kohdallaan ajankohitaiseksi, kun esimiesuraa oli jo jonkun aikaa takana. Osa mainitsi suhtautuvansa kriittisesti johtamisen oppeja jakaviin koulutuksiin. Mitä pidempi esimiesura oli takana sitä useampiin koulutuksiin jotkut haastateltavista mainitsivat osallistuneensa. Mitä enemmän kokemusta tehtävästä oli sitä kriittisemmin haastateltavat vaikuttivat jossain määrin suhtautuvan esimieskoulutuksiin.

[...] kun on käynyt näitä kaiken maailman kallonkutistajakursseja [...] ne koittaa sitä että pitää delegoida enemmän ja niin pois päin, että on huono

esimies, jos ei osaa delegoida. No siitäkin voidaan keskustella, mutta kyllä mä oon huomannu, että tää esimerkillä johtaminen ja [...] sen mukana meneminen, sillä pääsee toodella pitkälle.

Kriittisyys saattaa liittyä työssä karttuneeseen osaamiseen, mutta ainakin osittain myös ajankäytön haasteisiin. Esimiehen pöydällä on vastualueensa työ ja sitä tekevät ihmiset, jolloin priorisointi on tärkeää. Kun tekemistä riittää, haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että ulkopuolelta tarjottu tai edellytetty koulutus saattaa tuntua ajanhukalta, etenkin jos se ei vastaa täsmällisesti omiin tarpeisiin.

Yksi haastateltava mainitsi koulutuksen hyödyn olleen kevyttä esimerkiksi tilanteissa, jossa esimiehenä joutuu ratkomaan haastavia kysymyksiä työyhteisöissä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi varoituksen antaminen työtehtävien laiminlyönnistä tai alaisen päihteiden käyttöön liittyvien ongelmien käsittely. Samanlainen vaikutelma syntyi pitkään esimiestyötä tehneiden haastateltavien kommentteista. Ikään kuin ulkopuolisen opin ja käytännön kokemusten väliin olisi jäänyt kuilu. Moni pitkään esimiestyötä tehnyt mainitsi lukevansa itsenäisesti johtamiseen ja ihmisten kanssa toimimiseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita työnsä tueksi. Tämä kuvasi jatkuvan oppimisen ajatusta. Haastatteluja tulkiten, yksittäiset ja yleiset esimieskoulutukset irrallisina jaksoina eivät muodoltaan vaikuta vastaavan välttämättä transformationaalisten esimiesten jatkuvan oppimisen periaatteeseen.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää transformationaalisen esimiehen kokemuksia oppimisen näkökulmasta. Tässä tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä yhteenvedo tutkimuksen tuloksista ja tärkeimmistä löydöksistä. Empiirisen tutkimuksen tuloksia verrataan tutkimuksessa käytettyihin teorioihin. Lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

Tutkimusaineiston perusteella voi todeta, että tutkimukseen valitut henkilöt edustivat transformationaalista eli uudistavaa johtamistyyliä (Avolio ja muut 2009; Pieterse ja muut 2010; Effelsberg ja muut 2014). Muutosvalmiuden asenne vaikutti yhdistävän tutkimukseen haastateltuja henkilöitä. Haastateltaville yhteistä oli yleinen kiinnostus uusia asioita kohtaan, mikä tarkoittaa useimmiten avointa suhtautumista muutokseen ja oppimiseen. Suhtautuminen muutokseen ilmeni kertomuksissa vähintään kiinnostuksena. Muutamat haastateltavat kuvailivat *innostustaan* uuden tilaisuuden tai asian äärellä. Haastateltavat puhuivat innostuksesta tai osoittivat sitä erityisesti kertoessaan uudesta tarjotusta työtehtävästä vastuullisessa asemassa eli esimiestyössä.

Yleisesti ottaen haastateltavia vaikutti motivoivan muutoksessa siirtyminen uuteen tehtävään, uuteen ympäristöön tai uuteen tilanteeseen. Uuden tilanteen edessä yhteistä kertomusten perusteella vaikutti olevan motivoituminen *riittävästä* haasteesta, josta selviytyminen ei ole itsestään selvää ja joka vaatii oppimista ja kehittymistä. Haasteisiin tarttumisen voi tulkita muutosvalmiuteen liittyen haluna muutoksen tukemiseen ja henkilökohtaisten kykyjen käyttämiseen muutoksen hyväksi. Valtaosin haastateltavia vaikutti yhdistävän myös usko selviytymiseen uudessa tilanteessa.

Kuten aiemmat tutkimukset ovat todenneet, transformationaalinen esimies ymmärtää roolinsa muutoksessa ja sen, että muutos on jatkuvaa (Avolio ja muut 2009; Pieterse ja muut 2010; Effelsberg ja muut 2014). Muutosvalmis esimies on transformatiivinen oppija, joka tulkitsee ympäristöään ja muokkaa tietovarantoaan vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä konstruktivisen oppimisteorian mukaisesti, mikä nousi myös tämän tutkimuksen perusteella tuloksissa esiin. Muutosvalmis esimies osallistuu aktiivisesti

vuoropuheluun, kannustaa muitakin tähän ja reflektoi oppimaansa. (Day ja muut 2014; Krummaker & Vogel 2012; Oreg & Berson 2011; Armenakis & Harris 2002)

Vakolan (2012:196) mukaan organisaatiot säilyttävät elinvoimaisuutensa ja muuttuvat yksilöiden kautta. Yksilöiden muutosvalmiutta voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä. Muutosvalmius saattaa näyttäytyä myönteisenä suhtautumisena muutokseen, halukkuutena tukea muutosta ja luottamuksena muutoksen onnistumiseen. (Vakola 2012) Johtamisasemassa olevan henkilön muutosvalmiudessa näkyy Krummakerin ja Vogelien (2012) mukaan tahto käyttää henkilökohtaisia kykyjä muutoksen hyväksi. Tämän tutkimuksen haastateltavia vaikutti yhdistävän muutosvalmiuden asenne, koskee se sitten organisaation uudistumisen edistämistä kuin henkilökohtaisella polulla kehittymistä.

Haastateltavien kertomuksista tärkeimmäksi oppimiskokemuksia tuottaneeksi teemaksi nousi ihmisten kanssa toimiminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Nämä vuorovaikutustilanteet liittyivät muiden muassa esimiestehtävässä aloittamiseen, erilaisiin työyhteisön kriisitilanteisiin ja koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin työolosuhteissa. Tutkimustulosten pohjalta kävi ilmi, että esimiesten oppimiskokemukset liittyivät valtaosin tilanteisiin ja tapahtumiin, joissa ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa.

Aito kiinnostus ihmisiä kohtaan näyttäytyy transformationaalisessa johtamistyyllissä, niin myös tutkimukseen haastateltujen esimiesten puheissa. Se ilmenee aitoutena vuorovaikutustilanteissa, joihin transformationaalinen johtaja aktiivisesti hakeutuu. Kanssakäyminen ihmisten kanssa mainittiin useisiin oppimiskokemuksiin liittyvissä kertomuksissa. Tämä tarkoitti myös tilanteita, joissa ratkottavana oli esimerkiksi jokin haastava tilanne työyhteisössä.

Vuorovaikutus liittyy olennaisena osana tässä tutkimuksessa oppimiseen liitettyyn konstruktiviseen oppimisteoriaan. Teorian mukaan oppija hankkii ja muokkaa tietoa ja uusi tieto rakentuu olemassa olevan tiedon päälle ja tietovaranto transformoituu jatkuvasti. (Cobern 1993; Fosnot & Perry 2005) Huomioitavaa konstruktivisen teorian valossa olikin, että usein oppimistilanteista kertoessaan esimiehet eivät vaikuttaneet

kohottavan itseään esimiesasemaan vaan puhuivat yhdessä oppimisesta, ikään kuin kaikki osapuolet vertaisina keskenään. Tilanteisiin vaikutti sisältyvän juuri konstruktii-visen oppimisen mahdollistavaa sitoutumista vuorovaikutukseen oppeja jakaen ja niitä reflektoiden.

Kokonaisvaltainen ihmisistä ja ihmisiltä oppiminen vaikutti tutkimuksen perusteella motivoivan selvästi valtaosaa esimiehistä. Tämä todentaa transformatiivisen oppimisen käsitettä tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti yhdessä oppimiseen liittyi tämän tutkimuksen perusteella kaikille uutena ja mittavana muutoksena tullut koronapandemia ja sitä seurannut poikkeustila.

Poikkeustila poiki poikkeuksellisia ja ennen kokemattomia järjestelyjä työelämässä mukana oleville, kuten haastateltavat kuvasivat. Poikkeustilan voi todeta tarjonnan esimiehille transformatiivisen oppimisen tilanteita, jopa kokonaisen transformatiivisen oppimisen ajanjakson. Illerisin (2014) mukaan transformatiivisen oppimisen voi käsittää kokonaisvaltaisena prosessina, johon vaikuttavat myös tunnepohjaiset ja sosiaaliset olosuhteet. Esimiehet osoittivat huolensa koronapandemian aiheuttamien poikkeusjärjestelyjen seurannaisista. Tähän liittyi niin huoli työntekijöiden jaksamisesta, mutta myös selkeästi ellei aivan huoli niin vähintään pohdinta siitä, miten työtä ja ihmisiä johdetaan ilman välitöntä kontaktia, johon oli totuttu.

Omasta jaksamisestaan esimiehet eivät juuri puhuneet. Mahdollisesti tähän saattoi vaikuttaa haastattelujen ajankohta, joka osui koronapandemian aiheuttamien yhteiskunnallisten poikkeusjärjestelyjen alkuvaiheeseen. Kaikki olivat uudessa tilanteessa, jonka kestosta ei ollut kenelläkään tietoa. Haastateltavat pyrkivät kertomustensa perusteella kantamaan esimiesvastuunsa uudessa tilanteessa mahdollisimman hyvin ja poikkeuksellisista olosuhteista johtuen mahdollisimman tunnollisesti. Oppimisprosessina uudessa tilanteessa toimiminen ei täysin noudattanut konstruktii-visen oppimisteorian ideaalia, kun oppimiseen liittyvä vuorovaikutteisuus on jäänyt käytännön syistä vähäiseksi. Illerisin (2014) oppimisen mallista (kuvio 3) sisältö ja virittyneisyys täytyivät, mutta vuorovaikutus sellaisena kuin sen perinteisesti ajatteleminen eli ihmisten kohtaamisena, jäi vajaaksi.

Tutkimustulosten perusteella keskeisiin oppimiskokeuksiin kuului myös esimiesroolissa kertyneet kokemukset, johtamiseen liittyvät velvoitteet ja tehtävässä kehittyminen. Esimiehet luettelivat konkreettisia hallinnollisia asioita, joita olivat joutuneet esimiehenä opettelemaan. Konkreettisten asioiden lisäksi tehtävässä oppimiseen liittyi strategiseen johtamiseen liittyviä elementtejä kuten tuloksellisuuden tavoittelu ja toiminnan uudistaminen. Tehtävän vastuu ja siihen liittyvät velvollisuudet kytkeytyivät myös esimiesroolissa oppimiseen. Esimiestehtävää kohtaan vaikutti vastuusta ja kuormituksesta huolimatta liittyvän korkea motivoituneisuus, minkä voi nähdä liittyvän uudistavan johtajan ominaisuuksiin liittyvänä haluna käyttää henkilökohtaisia kykyjä muutoksessa.

Aiempien tutkimusten mukaan muutosvalmiutta edustava transformationaalinen johtaja on avoin ja myönteinen muutokselle, hänellä on energiaa ja tahtoa käyttää kykyjään muutoksen hyväksi. Näin ollen voisi ajatella, että muutosvalmis yksilö osoittaisi halukkuutta tarttua johtamista vaativiin tehtäviin. Huomioitavaa tämän tutkimuksen perusteella olikin, että jokainen esimiestyön aloituksen merkittävänä muutoskohtana mainittu henkilö oli omien sanojensa mukaan pyydetty, ohjattu tai kutsuttu tehtävään. Vain yksi henkilö kertoi haaveilleensa esimiestehtävästä. Hän oli myös ainoa, joka sanoi suoraan viihtyvänsä esimiesroolissa.

Aktiivisuuden osoittamisen puute esimiestyöhön hakeutumista kohtaan saattaa liittyä toimialan perinteisiin tai asiantuntijatyöhön laajemmin. Tutkimukseen valitulla toimialalla esimies- ja työnjohtotehtäviin nousee tyypillisesti kollegojen joukosta, joko samasta työyhteisöstä tai jostain muusta työyhteisöstä tai organisaatiosta. Tämä saattaa luoda jännitettä esimiesrooliin nimetyn ja työyhteisön välille ja olla mahdollisesti yksi syy siihen, miksi esimiestehtävän tavoittelusta ei puhuta. Toisaalta keskuudesta johtotehtävään nouseminen saattaa myös helpottaa työyhteisöä, kun osapuolet tuntevat toisensa hyvin ja kaikki saattavat tunnustaa uuden esimiehen asiantuntijuuden.

Tutkimukseen haastatellut esimiehet oli tunnistettu organisaatioissaan uudistavaa johtajuutta edustaviksi yksilöiksi, joilla on muun muassa vuorovaikutustaitojensa ansiosta kyky sitouttaa ihmiset muutokseen. Onko niin, että haastateltavien edustamissa organisaatioissa yleinen käsite johtajuudesta on erilainen kuin mitä haastatellut henkilöt yksilöinä

edustavat. On myös mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat matkan varrella kasvaneet tehtävässään, minkä voi tulkita osoitukseksi henkilökohtaisesta kehittymishalusta.

Toimintaympäristön jatkuva muutos vaikutti haastattelujen perusteella tarjoavan esimiehille jatkuvan uudistumisen mahdollisuuksia. Uteliaisuus uutta kohtaan ilmeni tutkimustuloksissa omaehtoisena uudistumispyrkimyksenä. Esimiehet kertoivat muutostilanteista, joissa oppimiskokemusta antoivat uudet asiat, uudet haasteet ja niistä oppiminen sekä rohkeus uuden kokeilemiseen. Kaikki haastateltavat puhuivat toimialansa muutoksesta, joka on vaikuttanut perustavanlaatuisesti työn tekemiseen ja johtamiseen. Yksikään haastateltava ei kyseenalaistanut ympäristössä tapahtuvaa muutosta. Haastateltavat kertoivat poikkeuksetta omakohtaisia kokemuksiaan toimialan muutoksista ja niiden heijastumisesta työhön, jota haastateltavat ovat esimiesroolissaan johtaneet ja asiantuntijoina tehneet. Tarinoiden oppimistilanteet kytkeytyivät pääosin näihin omakohtaisiin kokemuksiin. Omaehtoisen uudistumisen voi tutkimustulosten perusteella ymmärtää liittyvän niin ympäristön muutokseen kuin sisäsyntyiseen uudistumishaluun.

Tutkimustulosten perusteella voi päätellä, että yleisesti uudet tilanteet, jotka tarjoavat riittävän henkilökohtaisen haasteen, motivoivat esimiehiä. He ovat transformationaalisia johtajia ja transformatiivisia oppijoita, jotka ovat kiinnostuneita ympäristöstään. He muokkaavat tietovarantoaan ja tulkitsevat uusia asioita ja tilanteita vuorovaikutuksessa konstruktivisen oppimisteorian mukaisesti. He ovat sisäisesti motivoituneita niin toimimaan kuin oppimaan vuorovaikutuksessa (Illeris 2007, 2015; Cobern 1993). Tämä näytetään muutosvalmiuden asenteena ja näin saattoi tutkimukseen haastateltavien tarinoista kauttaaltaan päätellä.

Esimiesten kertomuksia yhdisti se, että erityisesti haasteelliset muutokset saivat heidät tarttumaan tilaisuuteen. Vaikeat tilanteet, vastuun kantaminen kriisissä, kilpailu ja epä-mukavuusalueelle astuminen nousivat kertomuksissa erityisesti esiin oppimiskokemuksia tarjonneina kokemuksina. Koska muutosvalmis esimies suhtautuu luottavaisesti oppimista sisältävään muutokseen, hän kykenee osoittamaan rohkeutta haastavassakin muutoksessa.

Haasteellisten tilanteiden lisäksi muutosvalmiit esimiehet kokevat oppivansa tämän tutkimuksen aineiston perusteella ennen kaikkea ihmisistä ja ihmisiltä, erilaisissa tilanteissa tapahtuvien kohtaamisten myötä. He ovat sisäisesti motivoituneita omaksumaan jatkuvasti uutta. He suhtautuvat uusiin asioihin uteliaasti ja tämä yleisesti antaa heille jatkuvasti oppimisen ja kehittymisen kokemuksia. Myös johtamisen opettelu ja johtamisroolissa kehittyminen ovat tarjonneet haastatelluille henkilöille oppimiskokemuksia, myös vastuun kantajina.

Kiinnostus uusia asioita ja muutosta kohtaan, luottamus muutoksista selviämiseen ja aitona ihmisenä avoimessa vuorovaikutuksessa toimiminen ja oppiminen vaikuttivat yhdistävän haastateltavien kertomuksia ja kaikki tämä liittyy transformationaalisen johtajan ominaisuuksiin (esim. Day ja muut 2014; Effelsberg ja muut 2014; Krummaker & Vogel 2012; Oreg & Berson 2011; Avolio ja muut 2009). Transformationaalinen johtaja haluaa käydä ja kykenee käymään aktiivisesti keskustelua työyhteisössään, sillä hän on kiinnostunut ihmisistä ja vuorovaikutuksesta. Tämä käy ilmi myös tutkimustuloksista.

6.1 Yhteenveto tuloksista ja tärkeimmät löydökset

Tutkimustulosten perusteella oli eroteltavissa kolme pääteemaa, jotka ovat tuottaneet tutkimukseen osallistuneille transformationaalisille esimiehille oppimiskokemuksia. Nämä teemat olivat vuorovaikutustilanteet, omaehtoinen uudistuminen ja työtehtävissä kehittyminen. Kokonaisvaltainen ihmisistä ja ihmisiltä oppiminen vaikutti tutkimuksen perusteella motivoivan selvästi valtaosaa esimiehistä. Tämä todentaa konstrukttiivisen oppimisen käsitettä tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti yhdessä oppimiseen liittyi tämän tutkimuksen perusteella kaikille uutena ja mittavana muutoksena tullut koronapandemia ja sitä seurannut poikkeustila. Poikkeustila poiki poikkeuksellisia ja ennen kokemattomia järjestelyjä työelämässä mukana oleville, kuten haastateltavat kuvasivat.

Tutkimuksessa nousi esiin myös esimiesten uteliaisuus uutta kohtaan, liittyy uudeksi koettu sitten ympäristöön, ihmisiin tai toimintatapoihin. Kokeilemalla oppiminen ja rohkea tarttuminen haasteisiin vaikutti motivoivan ja innostavan haastateltavia. Rohkea tarttu-

minen tarjottuun haasteeseen toistui useassa keskustelussa nimenomaan siirtymisessä vaativampaan rooliin työssä. Tähän vaikutti liittyvän myös tietoisuus vähintään riittävästä haasteesta eli tiedostaminen oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumisesta. Kokemus oppimisesta liittyikin johtamisen opetteluun ja roolissa kehittymiseen. Esimerkiksi kokonaiskuvan hallitseminen, tehtävän raamit sekä roolin edellyttämät vastuut ja velvollisuudet, mutta myös omassa toiminnassa priorisointi ja oman motivaation ja jaksamisen tarkkailu kuuluivat oppimiskokemuksiin.

Muutuskokemuksista kertoessaan monet haastateltavat tarkastelivat kriittisesti erityisesti kokemiaan kriisitilanteita. Kriittinen arviointi kohdistui tilanteiden johtamiseen heidän yläpuolelleen sekä heidän omaan toimintaansa näissä tilanteissa. Kykenevyys oman toiminnan avoimeen ja kriittiseen tarkasteluun on tyypillistä jatkuvaan kehittymiseen orientuneelle transformationaliselle johtajalle. Itsekritiikkiä ilmentäviä pohdintoja vaikutti jossain määrin yhdistävän voimattomuuden tunne riittävän henkilökohtaisen vaikutusmahdollisuuden puutteesta kriisin ratkaisemiseksi. Vaikka vaikutusmahdollisuuksia olikin, moni pohti miten olisi voinut toimia toisin kriisitilanteen selvittämiseksi.

Tilanteiden johtamisessa esimiehet kuvailivat havainneensa puutteita vuorovaikutuksessa, jolloin yhteisen päämäärän sanoittaminen jäi vajaaksi. Kertomustensa perusteella he ymmärsivät esimiestyössä yleisesti, mutta kriisitilanteessa erityisesti transformationalisen johtamistyylin tunnusmerkiksi todetun avoimen, johdonmukaisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen merkityksen auttavan kriisin ratkaisemista. Haastateltavat painottivat tiedon jakamisen, keskustelujen ja ihmisten välisten aitojen kohtaamisten merkitystä.

Haastattelujen perusteella syntyi jossain määrin käsitys, että esimiehillä ei ollut juurikaan tukea kriisitilanteessa. He olivat jääneet yksin vastuullisessa tehtävässään, mutta pyrkineet kuitenkin hakemaan toimivaltuuksiensa puitteissa ratkaisuja. Näin avoin vuorovaikutus ja näitä esimiehiä kannustava johtaminen olisi jäänyt puuttumaan ja juuri tätä heidän olisi voinut tulkita kaivanneen. On myös mahdollista, että esimiehillä oli saatavilla lähipiirissään tukea tai keskustelukumppaneita, mutta tämä ei haastatteluissa jostain syystä noussut esiin.

Oman toiminnan avoin ja kriittinen arviointi on kehittymisen kannalta tärkeää. On kuitenkin tärkeää säilyttää arvioinnissa myös ulkopuolinen ulottuvuus. Palaute työstä on esimiesroolissakin tärkeää, joten organisaatioissa olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, miten esimiehet saavat palautetta, kun sitä heiltä useimmiten kuitenkin odotetaan. Kun nianhimoisesti työhönsä suhtautuva esimies saattaa vaatia itseltään paljon, oman jaksamisen hinnalla. Muutamassa haastattelussa sivuttiin omaa jaksamista, erityisesti esimiesuran alusta puhuttaessa. Näissä kertomuksissa esimiehet kertoivat huomanneensa väsymistä, kun rooli oli uusi ja tekemistä ja vastuuta paljon.

Uudistusta edistävät esimiehet ovat organisaatioissaan avainasemassa, joten heidän työhyvinvointinsa on tärkeää. Paitsi esimiehille annettu palaute myös työkykyisyydestä huolehtiminen ovat asioita, johon organisaatioissa tulisi kiinnittää riittävällä vakavuudella huomiota. Lisäksi, organisaatioissa olisi hyvä pohtia sitä, millaisia esimiehiä johtotehtäviin halutaan. Johtamisesta avoimempi puhuminen voisi tukea johtamisesta kiinnostuneita potentiaalisia henkilöitä, eikä johtamistehtävän tavoittelemista tai siitä puhumista tarvitsisi vältellä kuten tämän tutkimuksen perusteella oli tulkittavissa.

Haasteellisten tilanteiden lisäksi muutosvalmiit esimiehet kokevat oppivansa tämän tutkimuksen aineiston perusteella ennen kaikkea ihmisistä ja ihmisiltä, erilaisissa tilanteissa tapahtuvien kohtaamisten myötä. He ovat sisäisesti motivoituneita omaksumaan jatkuvasti uutta. He suhtautuvat uusiin asioihin uteliaasti ja tämä yleisesti antaa heille jatkuvasti oppimisen ja kehittymisen kokemuksia. Myös johtamisen opettelu ja johtamisroolissa kehittyminen ovat tarjonneet haastatelluille henkilöille oppimiskokemuksia.

Vaikka esimiestehtäviin siirtyminen ei haastateltavien mukaan johtunut yksilöiden aktiivisesta pyrkimisestä esimiestehtäviin, muutos itsessään ja uuden kokeminen toimivat motivaattoreina tehtävästä toiseen vaihtamisessa ja uuden oppimisessa kaikilla haastateltavilla. Uusi, riittävän haastava houkutin oli selkein motivaattori uuden oppimiseen.

Jotta esimiehet säilyttävät avoimen asenteensa kehittymistä ja oppimista kohtaan, organisaatioissa voisi olla hyvä pohtia keinoja esimiesten kehittymisen tukemiseksi. Tämä liittyy myös työssä jaksamiseen. On mahdollista, että jo koronapandemian aiheuttama

laaja muutos työn tekemisen tapoihin ja ennen kaikkea työn joustavuutta lisäävä etätö tuo tässä hetkessä esimiehille riittämiin uutta opittavaa ja vielä pitkäksi aikaa eteenpäin. Etätöikäyntäntö saattaa tarjota joustoa myös esimiestehtävässä toimivalle henkilölle. Toisaalta, etätöissä vaaditaan itsensä johtamista ja vastuunsa tunnollisesti kantavat esimiehet saattavat kuormittaa itseään liikaa. Tässäkin kohdassa olisi tärkeää, että esimiehillä olisi jonkinlainen tukiverkosto, joka huolehtii, ettei ylikuormittumista tapahdu.

Tähän tutkimukseen osallistuneita esimiehiä yhdistää käsitys siitä, että muutos on jatkuvaa ja he suhtautuvat siihen ymmärtäen ja lähtökohtaisesti myönteisesti. Työuran varrella oppimisen ja kehittymisen kannalta merkittävimpiin kohtiin kuuluvat esimiestehtävään siirtyminen, erilaiset kriisitilanteet työyhteisöissä ja organisaatioissa sekä koronapandemian aiheuttavat uudet työskentelytavat ja siihen liittyvä toiminnan johtaminen. Esimiesrooliin siirryttyään haastateltavat kertoivat oppineensa eniten ihmisten kanssa toimimisesta ja uuden roolin myötä haltuun otettavista uusista työkaluista. Kriisit olivat opettaneet heidän mukaansa eniten luottamuksen merkitystä, esimerkiksi johtamista sekä ristiriitatilanteiden kohtaamista ja käsittelykykyä.

Transformationalisten esimiesten oppimiskokemukset muutostilanteissa näyttäytyvät tämän tutkimuksen aineiston perusteella ennen kaikkea hakeutumisessa vuorovaikutukseen ja tarpeettomuutena väistää haastavia tilanteita. Esimiehet kokevat oppivansa erilaisissa tilanteissa tapahtuvien kohtaamisten myötä. He suhtautuvat uusiin asioihin uteliaasti ja tämä yleisesti antaa heille oppimisen ja kehittymisen kokemuksia. Myös johtamisen opettelu ja johtamisroolissa kehittyminen ovat tarjonneet haastatelluille henkilöille oppimiskokemuksia.

Haastateltavat kertoivat motivoituvansa oppimaan uusista asioista yleisesti ottaen, he suuntautuvat mielellään kohti uusia haasteita. Haasteen tulee olla riittävän korkea, jotta se herättää motivaation tarttua siihen. Haastateltavat eivät kertomansa perusteella kaihdakaan astua epämukavuusalueelle riittävän korkeaan haasteeseen tarttuakseen ja näin kehittyäkseen.

Yhteenvedona voidaan lopuksi todeta, että tutkimukseen osallistuneita muutosvalmiutta edustavia transformationaalisia esimiehiä yhdistää kiinnostus uusiin asioihin ja ihmisiin yleisesti. Henkilökohtaisesti riittävälle tasolle asetettu haaste saa tarttumaan muutokseen. Kiinnostus uusiin asioihin ja riittävä haaste nähdään mahdollisuutena oppimiseen, jonka rohkeus tarttua haasteeseen mahdollistaa.

6.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, transformationaalinen esimies ymmärtää jatkuvan muutoksen läsnäolon ja oman roolinsa muutoksessa (Avolio ja muut 2009; Pieterse ja muut 2010; Effelsberg ja muut 2014). Hän kykenee arvioimaan itseään kriittisesti ja ottaa aktiivisesti vastuuta omasta uudistumisestaan. Transformationaalinen esimies tulkitsee ympäristöään ja muokkaa tietovarantoaan vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä ympäristönsä kanssa. Transformationaalinen esimies osallistuu mielellään vuoropuheluun ja kannustaa työyhteisössään muitakin tähän. Hän suhtautuu uuteen uteliaasti ja jakaa mielellään oppimaansa muiden kanssa. Hän on sisäisesti motivoitunut sekä toimimaan että oppimaan vuorovaikutuksessa (Illeris 2007, 2014; Cobern 1993). Tämän tutkimuksen perusteella syntyi vaikutelma siitä, että haastateltavat edustavat muutosvalmiutta ja toimivat transformationaalisen johtamistyylin mukaisesti. He tarttuvat mielellään oppimista ja kehittymistä sisältävään tarjottuun haasteeseen, kunhan se on riittävän motivoiva henkilökohtaisesti.

Mielenkiintoinen havainto tutkimuksen perusteella oli se, että esimiehet nimenomaan ovat valmiit tavoittelemaan tarjottua, heille esiteltyä haastetta, esimerkiksi esimiestehtävään siirtymistä tai esimiestehtävästä vastuullisempaan esimiestehtävään siirtymistä. Tutkimuksen perusteella syntyi vaikutelma, että vaikka esimiehet muutoin osoittivat kertomustensa perusteella toimivansa varsin aktiivisesti, he eivät jostain syystä tarinoissaan osoita aktiivisuutta haastavampiin tehtäviin siirtyäkseen, vaikka juuri haasteellisuus ja vastuu heitä motivoivat. Onko näin ja jos on, miksi. Liittyykö ilmiö tutkimukseen valittuun toimialaan vai asiantuntijatehtäviin yleisemmin. Vai onko kyseessä aihe, josta ei jostain syystä puhuta.

Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi käsitellä muutosvalmiin yksilön motivaatiota oppimiseen nimenomaan yhdistettynä johtamisrooliin. Näkeekö johtamisesta kiinnostunut muutosvalmis yksilö oppimisen kytkeytymisen vain johtamistehtävään vai kokeeko hän oppimisen laajemmin, erilaisiin työtehtäviin liittyvänä prosessina, jatkuvana liikkeenä. Onko muutosvalmis yksilö motivoitunut kartuttamaan osaamispääomaansa erilaisissa tehtävissä, kuinka tärkeää on päätyä johtamaan.

Toinen keskeinen havainto tutkimuksen perusteella koski esimiehenä toimivan yksilön asemaa tilanteessa, jossa hän on ottanut esimiestehtävän vastaan tai joutuu esimiestehtävässään kantamaan vastuuta kriisitilanteessa. Tutkimuksen kertomuksissa yhdistyi vaikutelma siitä, että esimiehet pohtivat rooliaan uutena esimiehenä varsin yksin. Samanlainen vaikutelma syntyi kertomuksista, joissa esimiehet olivat pyrkineet toimimaan roolissaan tilanteessa, jossa käsiteltävänä oli jonkunlainen kriisi tai konflikti työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella tuki kriisitilannetta ratkaistaessa vaikutti olevan varsin vähäistä.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla muutosvalmiiden esimiesten tukeminen kehittymään ja oppimaan. Onko organisaatioissa kehittymisen tukeminen sattumanvaraista ja kulloinkin johtamistehtävissä toimivien yksilöiden varassa vai onko rakennettu selkeitä johtamispolkuun liittyviä järjestelmiä. Miten muutosvalmiit yksilöt, jotka ovat halukkaita ottamaan johtamisvastuuta oppiakseen, tunnustetaan organisaatioissa. Millaiseksi muutosvalmiit, johtamisvastuusta kiinnostuneet yksilöt itse kokevat parhaan tuen kehittyäkseen ja oppiakseen.

Tämän tutkimuksen perusteella omaehtoinen uudistuminen vaikutti nousevan yhdeksi keskeiseksi oppimisen keinoksi uudistukseen myönteisesti suhtautuvien esimiesten keskuudessa. Tämä edellyttää sitä, että henkilöt ovat valmiita kantamaan vastuun omasta kehittämisestään, mutta saattavat suhtautua esimerkiksi yhteisiin yleisiin esimieskoulutuksiin varauksellisesti, mikäli eivät koe niitä henkilökohtaisesti tarkoituksenmukaisiksi.

Kolmantena jatkotutkimuksen aiheena voisi tarkastella transformationaalisten johtajien näkemyksiä koulutuksesta ja mitä ehdotuksia heillä olisi tulevaisuuden johtajien kehittämiseksi. Minkälainen ympäristö edesauttaisi omaehtoista oppimista. Miten omaehtoi-

nen oppiminen tukee johtajuudessa kehittymistä. Minkälaisia keinoja voisi olla omaehtoisesta oppimisen jakamiseen. Yksilöiden välillä on eroa, joten voisi olla kiinnostavaa myös tehdä vertailututkimusta erityyppisten transformationaalisten johtajien oppimisen välillä. Jatkotutkimuksessa voisi päätelmien kannalta olla kiinnostavaa pohtia erilaisten tutkimusmittareiden käyttöä. Eri tutkimusmetodien yhdistäminen saattaisi edelleen syventää ongelmakentän ymmärrystä.

Lähteet

- Alasuutari, Pertti. (1996). *Thorizing in Qualitative Research: A Cultural Studies Perspective*. *Qualitative Inquiry* 2:4, s. 371-384.
- Alasuutari, Pertti. (2009). *The rise and relevance of qualitative research*. *International Journal of Social Research Methodology*, s. 1-17.
- Arikoski, Juha & Mikael Sallinen. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon opisto, Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G Harris & Kevin W. Mossholder (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. *Human Relations* 46:6, 681–703.
- Armenakis, Achilles A. & Stanley G. Harris (2002). *Crafting a change message to create transformational readiness*. *Journal of Organizational Change Management* 15:2, 169–183.
- Auvinen, Tommi. (2017). *Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22 (2), 36-46. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf
- Avolio, Bruce J. & Zhu Weichun, Fred O. Walumbwa. (2009). *Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement*. *Group & Organization Management* 34:5, s. 590-619.
- Bélanger, Paul. 2011. *Theories in Adult Learning and Education*. E-kirja. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.3224/86649362>
- Cobern, William W. (1993). *Synthesis of Research. Constructivism*. *Journal of Educational and Psychological Consultation*. 4:1, 105-112.

- Cordery, John, Peter Sevastos, Wally Mueller & Sharon Parker (1993). *Correlates of employee attitudes toward functional flexibility*. Human Relations 46:6, 705– 723.
- Dalakoura, Afroditi. (2009). *Differentiating leader and leadership development. A collective framework for leadership development*. Journal of Management Development 29:5, s. 432 -441.
- Day, D. (2001), *Leadership development: a review in context*. Leadership Quarterly, Vol. 11:4, s. 581-613.
- Day, Arla & E. Kevin Kelloway, Joseph J. Hurrell (toim.). 2014. *Workplace Well-Being : How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central. Noudettu 2020-11-04 osoitteesta <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1684621>.
- Effelsberg, David & Marc Solga, Jochen Gurt. (2014). *Getting Followers to Transcend Their Self-Interest for the Benefit of Their Company: Testing a Core Assumption of Transformational Leadership Theory*. Journal of Business and Psychology 29:1, s. 131-143.
- Elrod II, P. David & Donald D. Tippett (2002). *The “death valley” of change*. Journal of Organizational Change Management. 15:3, 273–291.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and Society*. New York, NY: Norton.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity, youth and crisis*. New York, NY: Norton.
- Fleming, Peter & Andre Spicer (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Flood, Patrick C. & Johan Coetsee (2013). *Change Lessons from the CEO: Real People, Real Change* [online]. John Wiley & Sons, Incorporated. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1407867&query>
- Gioia, Dennis A. (2019). *Standing on the Shoulders of Giants: Traditions and Innovations in Research Methodology*. Research Methodology in Strategy and Management. Volume 11, s. 27-37.
- Gioia, Dennis A. & Kevin G. Corley, Aimee L. Hamilton. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. Organizational Research Methods. Vol. 16:1, s.15-31.
- Harpf, Tuomas (toim.) (2014). *Median murros. Selvitysmiehen ehdotus toimenpiteiksi*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 7/2014. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/77911>.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2002). *Whatever is narrative research? Voices of Teachers and Philosophers*. SoPhi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto Kopijyvä. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5896-1>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Pirkko Remes, Paula Sajavaara. (2012). *Tutki ja kirjoita*. 15-17. painos. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holt, Daniel, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild & Stanley G. Harris. (2007). *Readiness for Organizational Change. The Systematic Development of a Scale*. The Journal of Applied Behavioral Science 43: 2, 232–255.
- Illeris, Knud. (2007). *What Do We Actually Mean by Experiential Learning?* Human Resource Development Review 6:1, s.84-95.

- Illeris, Knud. (2014). *Transformative Learning and Identity*. Journal of Transformative Education 12:2, s. 148-163.
- Iverson, Roderick D. (1996). *Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment*. The International Journal of Human Resource Management 7:1, 122–149.
- Julkisen sanan neuvosto. (2020). *Journalistin ohjeet*. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta https://www.jsn.fi/journalistin_ohjeet/.
- Julkisen sanan neuvosto. (2020). *JSN*. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <https://www.jsn.fi/jsn/jsn/>.
- Kitchenham, Andrew. (2008). *The Evolution of John Mezirow's Transformative Learning Theory*. Journal of transformative education 6:2, s. 104-123.
- Koljonen, Kari. (2013a). *Seuraa johtajaa! Väliportaan päällikkötoimittajien muuttuvat roolit*. Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Koljonen, Kari. (2013b). *Kriisi journalismissa Kansakunnan katastrofit ja muuttuva professio*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Noudettu 2020-11-03 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/68196>.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Krummaker, Stefan & Bernd Vogel (2012). *An In-Depth View of the Facets, Antecedents and Effects of Leader's Change Competency: Lessons of a Case Study*. The Journal of Applied Behavioral Science 49:3, 279–307.
- Kur, Ed & Richard Bunning. (2002). *Assuring corporate leadership for the future*. The Journal of Management Development 21, s. 761-779.

- Li, Zhidong & Bindu Gupta, Mark Loon, Gian Casimir. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal* 37:1, s. 107-125.
- Liikenne- ja viestintäministeriö, LVM (toim. Lehtiasian neuvottelukunta). (2013). *Lehdistön tulevaisuus*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 35/2013. Noudettu 2020-11-05 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-370-1>
- Lindblom, Tomi (2009). *Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1994-2004*. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos. Viestinnän julkaisuja 16. ISBN 978-952-10-5472-3 (PDF). Tampere: Juvenes Print/Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Luria, Gil, Yuval Kalish & Miriam Weinstein (2014). *Learning disability and leadership: Becoming an effective leader*. *Journal of Organizational Behavior* 35, 747–761.
- McColl, Janet R. & Ronald D. Anderson (2002). *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*. *The Leadership Quarterly* 13, 545–559.
- McLyman, Linda & Nonaka Ikujiro. (2005). *Wise Leadership*. E-kirja. Noudettu 2020-11-04 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=3338361>.
- Mezirow, Jack. (1994). *Understanding transformation theory*. *Adult Education Quarterly* 46, s. 222-232.
- Mezirow, Jack. (2003). *Transformative learning as discourse*. *Journal of Transformative Education* 2003:1, s. 58-63.
- Moss Kanter, Rosabeth (1999). *Change Is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World*. *Organizational dynamics* 21:1, 7–22.

- Nemec, Patricia B. (2012). *Transformative Learning. Education & Training*. Psychiatric Rehabilitation Journal 35:6, 478-479.
- Olson, Matthew K. (2015). *Introduction to Theories of Learning*. 9. painos. E-kirja. Noudettu 2020-11-02 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=3570010>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). *Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018: 8.
- Oreg, Saul & Yair Berson (2011). *Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style*. Personnel Psychology 64, 627–659.
- Pieterse Nederveen, Anne & Daan van Knippenberg, Michaela Schippers, Daan Stam. (2010). *Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior. The Moderating Role of Psychological Empowerment*. Journal of Organizational Behavior 31, s. 609-623.
- Puusa, Anu & Pauli Juuti. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. E-kirja. Noudettu 2020-11-04 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>.
- Pöyhtäri, Reeta & Jari Väliverronen, Laura Ahva. (2014). *Mistä on suomalainen toimittaja tehty? World of Journalism -surveyyn tuloksia Suomesta*. Tutkimusraportti. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö, Tampereen yliopisto.
- Self, Dennis R. & Mike Schraeder (2009). *Enhancing the success of organizational change. Matching readiness strategies with sources of resistance*. Leadership & Organization Development Journal 30:2, 2009, 167–182.

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

Twomey Fosnot, Catherine & Randall Stewart Perry (2005). *Constructivism: A Psychological Theory of Learning. Constructivism: Theory, Perspectives and Practice*. 2. edition. Chapter 2. Teachers College, Columbia University, USA

Vakola, Maria (2012). *What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change*. *Leadership & Organizational Development Journal* 35:3, 195–209.

Yager, Robert E. (1991). *The Constructivist Learning Model: Towards real reform in science education*. *The Science Teacher* 58:6, s. 52-57.