



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Janne Mäntymäki

**Valmentava johtaminen asiantuntijoiden
osaamisen johtamisessa**

Johtamisen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen
Pro gradu -tutkielma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Janne Mäntymäki	
Tutkielman nimi:	Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 94

TIIVISTELMÄ:

Osaaminen ja oppiminen ovat nousseet yritysten kilpailukyvyn ja johtamisen ytimeen. Teollisesta tuotannosta ollaan siirrytty palveluihin ja tietotyöhön, koneiden ja laitteiden jatkeeksi tarvitaan ihminen, jonka oppimiskyvyn ja luovuuden avulla pystytään tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja eteen tuleviin tilanteisiin. Asiantuntijoiden osaamisen jatkuva kehittäminen, tavoitteisiin sitoutuminen, työmotivaatio ja työtyytyväisyyden vaaliminen ovat esimiesten tärkeitä tehtäväalueita. Asiantuntijat tekevät työtään usein itsenäisesti ja odottavat tiettyä liikkumavapautta. Kontrolliin perustuva johtaminen ei ole enää vastaus, vaan toimintaa on tuettava muulla tavoin. Nykyorganisaatioissa sellainen esimiestoiminta, joka ei tue osaamisen kehittämistä, ei voi olla enää hyvä johtamistapa, eikä edistä yritysten kilpailukykyä. Asiantuntijoiden ja osaamisen johtamista kannattaa lähestyä valmentavalla johtamistyyllillä. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia siihen, minkälaista valmentava johtaminen on ja miten asiantuntijoiden osaamisen johtamista käytännössä lähestytään valmentavalla johtamistyyllillä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on valmentavan johtamisen ja osaamisen johtamisen teoriat, joista pyrittiin hyödyntämään uusinta kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Osaamisen johtamista tarkasteltiin valmentavan esimiehen näkökulmasta esimiehen ja alaisen välisessä toiminnassa. Esimerkiksi organisaation ulkopuolelta tuleva valmennus rajattiin pois ja keskityttiin esimiehen ja hänen omien alaisten väliseen suhteeseen. Tämä tutkimus tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaviksi valikoitui seitsemän esimiestä, joilla oli alaisenaan asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Haastateltavat toimivat kaikki eri organisaatioissa, heistä viisi toimivat johtajina, ja kaksi vastaajaa olivat esimiehiä. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain tammi – helmikuun aikana 2020. Tällä tutkimuksella haettiin vastauksia suoraan asian parissa työskenteleviltä asiantuntijoiden esimiehiltä.

Tutkimustulosten perusteella on luotu käytännön kontribuutio, kymmenen kohdan lista siitä, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella. Lisäksi luotiin tiivistetty kuvio selkeyttämään asiaa. Nämä esitetään johtopäätökset kappaleen lopussa. Keskeisimpänä nousi esiin hyvän vuorovaikutuksen merkitys valmentavan johtamisotteen keinona kehittää asiantuntijoiden osaamista. Lopussa on esitetty joitakin jatkotutkimusaiheita. Esimerkiksi näkökulman kääntäminen päinvastoin, tutkia valmentavaa johtamista asiantuntijaorganisaation asiantuntijoiden näkökulmasta, miten he odottavat itseään johdettavan tai katsoa valmentavaa johtamista kriittisestä näkökulmasta ja pohtia sen haasteita.

AVAINSANAT: Valmentava johtaminen, osaamisen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Rajaukset ja rakenne	9
2	Valmentava johtaminen	11
2.1	Valmentavan johtamisen määritelmä	11
2.2	Esimiehen roolit valmentavassa johtamisessa	14
2.3	Valmentavan johtamisen menetelmät	18
2.4	Vuorovaikutus	23
2.5	Ilmapiirin luominen	27
3	Osaamisen johtaminen	29
3.1	Osaamisen johtamisen käsitteistö	30
3.2	Oppiminen	33
3.3	Osaaminen	36
3.4	Asiantuntijoiden osaaminen	39
3.5	Esimiehen työkalut osaamisen johtamisessa	42
4	Tutkimuksen toteutus	46
4.1	Tutkimusmenetelmä	46
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	48
4.3	Aineiston analyysimenetelmät	50
5	Tutkimustulokset	52
5.1	Valmentava johtaminen	52
5.1.1	Vuorovaikutus esimiestyössä	56
5.1.2	Aktivointi osaamisen kehittämiseen	58
5.1.3	Palaute	59
5.1.4	Suorituksen johtaminen	60
5.2	Osaamisen johtaminen	62
5.2.1	Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen	63

5.2.2	Strategian merkitys osaamisen johtamiseen	65
5.2.3	Oppimista edistävä ilmapiiri	66
5.2.4	Osaamisen kehittämisen keinot	68
5.2.5	Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen	69
5.2.6	Osaamisen johtaminen valmentavalla johtamisotteella	71
6	Johtopäätökset	74
6.1	Valmentava johtaminen	74
6.2	Osaamisen johtaminen	79
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	84
6.4	Jatkotutkimusaiheet	86
	Lähteet	88
	Liitteet	94
	Liite 1. Haastattelurunko	94
	 Kuviot	
	Kuvio 1. Esimiehen kolme ydinroolia.	17
	Kuvio 2. GROW – malli	20
	Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kokonaisuus.	42
	Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi.	44
	Kuvio 5. Osaamisen johtaminen valmentavalla johtamisotteella.	82
	 Taulukot	
	Taulukko 1. Valmentavan johtajuuden ydinosaamisia.	22

1 Johdanto

Valmentava johtaminen ja osaaminen ovat yhteiskunnallisesti ja liikkeenjohdollisesti ajankohtaisia ja merkittäviä aiheita. Osaamiseen ja tietoon perustuva talousajattelu on noussut yhä enemmän otsikoihin ja sen tärkeys organisaatioiden suorituskyvyille on kasvavassa määrin todettu. Tämän seurauksena osaamisen ja tiedon kanssa työskentelevien johtamiseen on alettu kiinnittää erityistä huomiota ja johtamisen kehittäminen on nostettu yhdeksi organisaatioiden ydinasiaksi. (Truss, Mankin & Kelliher 2012, 236 – 237.) Osaamisen johtamisesta vastuussa olevien täytyy kannustaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Osaamista voidaan johtaa käyttäen apuna valmentavaa otetta, joka perustuu tapoihin vaikuttaa alaisiin vuorovaikutustilanteissa. Kyky vaikuttaa myönteisesti ja kannustavasti alaisiin innostaa heitä hyviin suorituksiin. (Kankainen 2019)

Viitalan väitöstutkimuksen huomion arvoisena sivutuloksena (2002, 203.) saatiin vahvistusta suuntaukselle, jonka mukaan nykyorganisaatioissa sellainen esimiestoiminta, joka ei tue osaamisen kehittymistä, ei voi olla enää hyvä johtamistapa, eikä edistä yritysten kilpailukykyä. Henkilöstö piti osaamisen johtamisen piirteitä itselleen hyvin tärkeinä, kun kysyttiin esimiehen toiminnasta. Samassa tutkimuksessa todettiin valmentavien johtajien olleen lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalimallia. Havainnot vahvistivat myös tutkimuksen tarpeellisuutta.

Osaamisen johtamisesta on tullut yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein kilpailukykyä vahvistava tekijä. (esim. Ojala 2008 & 2018; Sydänmaanlakka 2012; Truss et al. 2012 & Viitala 2005.) Yritysten on luotava menestysmahdollisuudet niillä resursseilla, jotka ovat saatavilla: rahalla sekä ihmisillä. Ihmisten myötä syntyy osaamista, josta alkaa olla monessa paikassa pula. Paljon puhutaan osaavan työvoiman rekrytointihaasteista, haasteen suuruuteen vaikuttaa myös yrityksen toimiala ja maantieteellinen sijainti. Osaamisen merkityksen yhä korostuva merkitys lisää tarpeita ymmärtää oppimista ja osaamista tärkeänä resurssina ja sitä minkälaisella johtamistavalla ihmisten osaamista saadaan kehitettyä. (Ojala 2008, 11.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen tieteenalana ja sen eri ilmiöt ovat hyvin kiinnostavia ja eri aikakausina arvostetaan erilaisia tapoja johtaa. Tietynlaiset johtamistavat ovat sopineet kulloinkin omaan aikakauteensa ja toimineet tehokkaasti omassa kontekstissaan. Nyt valmentava johtaminen on yksi ajankohtaisimmista teemoista johtamisen tieteenalalla. Tässä tutkimuksessa valmentavaa johtamista tarkastellaan toisen hyvin merkittävän aiheen osaamisen johtamisen kanssa. Osaaminen ja uuden oppiminen nähdään entistä merkittävimpinä resursseina yritysten kilpailukyvyn kannalta. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja oppimiseen.

Osaaminen ja oppiminen ovat nousseet yritysten kilpailukyvyn ja johtamisen ytimeen. Teollisesta tuotannosta ollaan siirrytty palveluihin ja tietotyöhön, koneiden ja laitteiden jatkeeksi tarvitaan ihminen, jonka oppimiskyvyn ja luovuuden avulla pystytään tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja eteen tuleviin tilanteisiin. Suomessa on suhteellisen korkea palkkataso, joten meidän on kilpailtava kustannustehokkaampia maita vastaan muilla keinoin. On selvää, että halvemmat työvoimakustannukset houkuttelevat teollisuustuotantoa jatkossakin ulos Suomesta. Kasvu on haettava palveluista ja tietotyöstä, teollisuustuotannon pienentyessä palveluala on kasvanut. Yli kaksi kolmasosaa Suomen BKT:n arvosta syntyy palveluissa. Nopeasti kasvaneita ovat esimerkiksi tietojenkäsittelypalvelut ja erilaiset asiantuntijapalvelut. Kansantalouden tilinpidon mukaan palvelualoilla työskenteli vuonna 2017 lähes 1,9 miljoonaa ihmistä. Palveluissa tuloksen ratkaisevat ihmiset, heidän osaaminen, kyky ratkaista asiakkaan ongelmia ja kehittää yhä edelleen uusia asiakkaiden palvelutarpeita. (Tilastokeskus 2019 & Ojala 2008, 17 – 18.)

Isot muutokset ovat ajankohtaisia yritysten toimintaympäristössä ja muutostilanteissa tarvitaan erityisesti uuden oppimista, osaamisen kehittymistä ja tiedon soveltamista. Työelämän muutos tulee korostamaan tiedon ja osaamisen merkitystä entisestään, kun yhä useammat työskentelevät asiantuntijatyössä. Valmentavaa johtamistyyliä pidetään tällä hetkellä hyvänä johtamismenetelmänä ja esimiesten rooli voi olla ratkaisevan tärkeä osaamisen kehittämisessä.

Organisaatioiden muuttuessa joustavammiksi muuttuu myös esimiestyö. Operatiiviset asiat voidaan päättää nopeammin ja tehokkaammin siellä, missä työkin tehdään, koska päättäjät sitoutuvat myös toteuttamaan päätökset. Selkeät tavoitteet korvaavat osan esimiestyöstä, ihmiset voivat itse sitoutua tavoitteisiin ja vaikuttaa niihin. Säännöistä sopiminen takaa sen, että perinteisen esimiestyön tehtäviä voidaan siirtää henkilöstölle itselleen. Osaamisen kehittämisen tärkeys koskee niin yksilöitä kuin yrityksiä, kun kilpailu osaavista tekijöistä työmarkkinoilla kovenee. Osaaminen täytyy nähdä tärkeänä resursina ja kilpailuedun tuojana, jota vaalitaan ja kehitetään. Johtamisessa on huomioitava osaaminen entistä paremmin ja oppiminen nähtävä tärkeimpänä prosessina. Johtamisen tehtävänä on varmistaa riittävä osaaminen ja olosuhteet, tukea oppimista ja innostaa uusien ratkaisujen löytämiseen. (Ojala 2008 & 2018, 254.)

Osaamisen johtamisen avulla yritys pyrkii vastaamaan toimintaympäristön uusiin ja yllättäviinkin haasteisiin. Hyvällä yksilöiden osaamisen johtamisella päästään parempiin tuloksiin. Kun jokainen työntekijä kehittyy ja kehittää osaamistaan se vie koko yritystä kohti parempia tuloksia. Tarvitaan ohjauksellista osaamista ja luottamuksen rakentamista alaisen omaan osaamiseen niin, että he pystyvät itse tekemään ratkaisuja, joihin esimies ohjaa valmentavien kysymysten avulla. Valmentava johtamistyyli on tärkeää etenkin asiantuntijatyössä, missä autetaan ihmisiä löytämään ratkaisuja eteen tulevien ongelmien ja haasteiden voittamiseksi. Valmentava johtamistyyli auttaa itsenäiseen ajatteluun ohjaamisessa ja sen avulla tähdätään kehittymiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Asiantuntijoiden ja osaamisen johtamista kannattaa lähestyä valmentavalla johtamistyyllillä. (Kankainen 2019.)

Osaamisen johtamista esimiestasolla ovat tutkineet muun muassa Grant & Hartley (2013); Ellinger, Watkins & Bostrom (1999); Ladyshewsky (2010) & Viitala (2002). Hyrkäs (2009) on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen johtamista Suomen kunnissa. Huotarin (2009) väitöstyö käsitteli esimiesten käsityksiä strategisen osaamisen johtamisen ydinalueista kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla. Parppei (2008) tutki väitöskirjassaan business coachingia itsesäätelyn kehitysinterventiona. Hänen kvalitatiivinen

haastattelututkimuksensa kohdistui business coachingia työkseen tekeviin henkilöihin. Tutkimustulokset osoittivat business coachingin olevan toimiva menetelmä valmennettavan itsesäätelykykyä kehitettäessä ja ennen kaikkea motivaatioon ja volitioon liittyvää toiminnan itsesäätelyä sekä tietoisuuden herättämiseen ja itsereflektioon liittyvää kognitiivista itsesäätelyä.

Otala (1993, 2008 & 2018) on tutkinut oppimista ja osaamisen kehittämistä useista näkökulmista, teoksissa tulee esiin tutkimuksen tiivis yhteys käytäntöön. Hänen väitöskirjansa ” Lifelong learning based on industry - university cooperation ” (1993) käsitteli elinikäistä oppimista ja hän on kirjoittanut useita kirjoja oppimiseen ja osaamiseen liittyvistä aiheista. Tässä tutkimuksessa on viitattu hänen vuosien 2008 ja 2018 teoksiinsa. Myös Viitala (2002) on vahva vaikuttaja henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen alueella. Hän selkeytti väitöstutkimuksessaan osaamisen johtamisen ilmiötä esimiestyössä. Hän tutki esimiestyön elementtejä, jotka edistävät organisaation menestymiselle tärkeää oppimista. Lisäksi hän tutki, onko löydettävissä erityisiä osaamisen johtamisen tyyppisiä käytännön johtamistyössä. Johtamistyypeistä valmentavien johtajien todettiin olleen lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalimallia. Viitala näki myös tutkimuksellisia puutteita esimiestyön näkökulman osalta osaamisen johtamisen tutkimuksessa.

Ellinger ym. (1999) tutkimustyötä pidetään laajasti urauurtavana valmentavan johtamisen tutkimuksessa käytännön esimiestyössä. He sijoittivat valmentavan johtajuuden piirteet voimaannuttavaan käyttäytymiseen (empowering), jossa esimies rohkaisee ja kannustaa alaisiaan kehittymään ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating), jossa esimies huolehtii oppimista edistävän toimintaympäristön luomisesta. Uutela on tuoreessa väitöskirjassaan (2019) tutkinut valmentavaa esimiestyötä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämässä. Tutkimuksen mukaan valmentava esimiestyö koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin ja oppimisen edistäjäksi. Osa-alueet muodostivat toisiaan tukevan kokonaisuuden, oppimista tukeva esimiestyö tuki työhyvinvointia ja hyvinvoinnin edistäminen vaikutti positiivisesti työssä oppimiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia valmentavaa johtamistyyliä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, miten johdetaan valmentavalla johtamisotteella ja selvittää valmentavan johtamisen merkitystä asiantuntijatyössä työskentelevien osaamisen johtamisessa. Haetaan vastauksia, minkälaisin keinoin valmennuksellista johtamisotetta voidaan toteuttaa ja mitkä ovat sen keskeisimpiä tavoitteita. Minkälaisia taitoja ja toimintatapoja se vaatii esimiehiltä. Ilmiöitä tutkitaan teorian tiedon avulla ja tekemällä haastattelututkimus asian parissa työskenteleville esimiehille. Tutkimuksesta on hyötyä erityisesti valmentavan johtamisen ja osaamisen johtamisen parissa työskenteleville. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on:

Tutkimuskysymys:

- Miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella?

1.3 Rajaukset ja rakenne

Tässä tutkimuksessa tutkitaan valmentavaa johtamista asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Kiinnostuksen kohteena on valmentavan esimiehen toiminta esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä. Muu organisaation ulkopuolelta tuleva valmennus, konsultointi tai yritysvalmennus rajataan pois ja keskitytään näkemään asia nimenomaan esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Tutkitaan valmentavan johtamisen ilmiötä, miksi se on tällä hetkellä toimiva johtamistapa ja minkälaisia keinoja ja menetelmiä valmentava johtaja käyttää toiminnassaan.

Osaamisen johtamista tutkitaan valmentavan johtamisen näkökulmasta. Minkälaista on valmentava johtaminen, valmennukselliset menetelmät ja keinot, joilla asiantuntijoiden

osaamista voidaan johtaa ja kehittää. Käydään läpi keskeisimmät yksilötason osaamisen kehittämisen työkalut osaamiskartoitus ja kehityskeskustelut. Yksilötasolta koko organisaation kehittäminen lähtee liikkeelle. Esimiesten vastuulla on, että käytössä on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämää osaamista, ja käytössä olevien henkilöiden ammattitaito tukee yksikön tavoitteita. Esimiesten vastuulla on kehityskeskustelujen käyminen ja sen varmistaminen, että ihmisillä on selkeät tavoitteet ja että he ovat ymmärtäneet strategian, tavoitteet ja sen mitä nämä tarkoittavat kunkin omassa työssä. (Ojala 2008, 96.)

Johdantoluvun jälkeen työ rakentuu valmentavan johtamisen ja osaamisen johtamisen omista teorialuvuistaan. Neljännessä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu tutkimusmenetelmän, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmän osalta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, saadaan vastauksia millaisia käsityksiä esimiehillä on tutkittavista ilmiöistä ja millaisia merkityksiä he niille antavat. Kuudennessa johtopäätökset luvussa vastataan varsinaiseen tutkimuskysymykseen, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella. Luvun lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan joitakin jatkotutkimusaiheita.

2 Valmentava johtaminen

Hyvän johtamistavan määritelmä muuttuu eri aikakausina ja nyt valmentava johtaminen on noussut keskeiseksi johtamistavaksi eri keskusteluissa. Valmentava tyyli sopii erityisesti asiantuntijavaltaisille aloille, jota kohti työelämä on enenevässä määrin muuttumassa ja missä vastuu omasta työstä on merkittävässä asemassa. Valmentava johtaminen toimii vastauksena tämän ajan vaatimukseen, kun kilpailu kiristyy ja resursseista on pulaa. Sitä pidetään hyvänä johtamistapana osaamisen riittävyyden ja kehittämisen kanssa toimittaessa. Lisäksi sen on todettu vaikuttavan myönteisesti yritysten tuottavuuteen, osaamisen ja suoritustason kehittymiseen, tiedon jakamiseen, motivaatioon, henkilöstön työhyvinvointiin ja asiakastyytyväisyyteen. (mm. Ellinger, Watkins & Bostrom 1999; Grant ja Hartley 2013; Ladyshevsky 2010; Otala 2018; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019 & Uutela 2019.)

Myös Joon (2005, 463.) mukaan valmentavan johtamisen suosio perustuu tämän päivän työelämän vaatimusten huomioimiseen. Madaltuvat, yhä joustavammat ja nopeasti muuttuvat organisaatiot vaativat johtajilta vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja niin, että he voivat vaikuttaa työntekijöihinsä paremmin muuttuvissa tilanteissa. Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999, 106.) toteavat, että autoritäärisestä, kontrolloivasta johtajuudesta ollaan siirrytty mahdollistavaan (facilitating) ja voimaannuttavaan (empowering) johtamiseen, jonka keskiössä on ajatus siitä, että johtajien tehtävä on kehittää työntekijöitään ja mahdollistaa heidän oppiminen. Tällaisia johtajia on alettu kutsua valmentajiksi (coach), he ovat hyviä kommunikoimaan, rohkaisevat ja motivoivat muita oppimaan.

2.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Johtaminen on jaettu hyvin yleisesti kahteen ulottuvuuteen, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (esim. Northouse 2010; Juuti 2016; Viitala 2002). Valmentava johtaminen ei varsinaisesti ole oma johtamisteoria vaan ennemmin johtamismenetelmä ja tyyli, jolla vaikutetaan johdettaviin. Valmentava johtaminen

perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen sekä valmentajan ja valmennettavan tiiviiseen vuorovaikutussuhteeseen, tiiviissä yhteistyössä pyritään löytämään valmennettavan piilossa olevia voimavaroja. Tämä vuorovaikutuksellisuuden korostuminen valmentavassa johtamisotteessa viittaa ihmisten johtamiseen. Johtajuus (*leadership*) on määritelty kirjallisuudessa hyvin monella tavalla. Northouse (2010, 2.) viittaa Stogdillin (1974, 7.) todenneeseen, että leadership käsitteestä on yhtä monta määritelmää kuin henkilöä, jotka ovat koettaneet sitä tehdä. Northouse itse määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään niin, että saavutetaan yhteinen tavoite (Jalava 2001, 72; Northouse 2010, 3; Ristikangas & Ristikangas 2010, 22.)

Valmentavan tyylin historian voidaan ajatella ulottuvan jo Antiikin filosofien kyselemällä tehtyyn tutkimukseen. Esimerkiksi Sokrates ja Platon ajattelivat, että oppiminen tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksessa, jossa opettajavalmentaja auttaa valmennettavaa löytämään oman sytykkeensä. Sokrates huomasi, että oppija tarvitsee innostusta kehittyäkseen ja sitä syntyy, kun saa olla mukana, osallistua ja vaikuttaa (Ristikangas ym. 2010, 266 – 269). *Coach* sanan katsotaan tulleen englannin sanastoon 1500-luvulla, jolla on viitattu kulkuvälineeseen (vaunu, kärry). Filosofisesti voidaan edelleen nähdä sanan merkitys nykykäyttöön, eli coach on valmentaja, joka auttaa valmennettavaa pääsemään nykytilasta tavoitetilaan. Ladyshewskyn (2010, 293.) mukaan ”Manager as coach” termiä alettiin kehittää kirjallisuudessa 1980-luvulla, jolloin se alettiin nähdä johtajan ja alaisen välisenä suhteena. Suomessa Unto Pirnes on ollut edelläkävijä ja käytti valmentajakäsitettä 1989 puhuessaan esimiestyöstä. Hänen mukaansa esimies selkiyttää päämääriä, sitouttaa hyvällä vuorovaikutuksella, muodostaa ja kehittää tiimejä ja johtaa esimerkiksi. (Harmaja & Hellbom 2007, 214 – 215; Viitala 2007, 80.)

Coaching käsitteistö ja jaottelu on laajaa: johdon coaching (*executive coaching*), liiketoimintaan kohdistuva coaching (*business coaching*), elämäntapavalmennus (*lifecoaching*), työnohjaus, mentorointi, konsultointi ja psykoterapia. (Bond & Seneque 2013, 58; Carlsson & Forssell 2012.) Näillä on olemassa eroja ja yhtäläisyyksiä keskenään, se mikä näitä erottaa toisistaan, on valmennuksen kohderyhmä, fokus ja työkalut, joita käytetään.

Tässä tutkimuksessa käytämme coaching sanalle suomenkielistä vastinetta valmennus, vaikka sen voidaan nähdä suomen kielessä tarkoittavan muitakin asioita, kuten urheiluvalmennusta.

Valmentajalla on myös erilaisia rooleja sen mukaan, kuka on asiakas tai valmennettava. Eli, tulee ko valmennus organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi jokin yritysvalmentaja tai konsultti vai, onko hän organisaation sisällä oleva koulutettu valmentaja tai mentori. Ulkopuolisella toimijalla on riippumattomampi näkökulma valmennukseen, kun taas valmentava esimies on riippuvainen organisaation toiminasta, mutta hänelle henkilöstö, sidosryhmät ja toimintatavat ovat entuudestaan tuttuja. Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä, että valmentavan johtamisen hierarkkinen muoto ymmärretään ”Manager as coach” (Ladyshevsky 2010.) eli esimies – alainen väliseksi suhteeksi, jossa esimies on omaksunut valmentavan johtamisotteen esimiestyössään. Johtavana tausta-ajatuksena on toimintaympäristön yhä kiihtyvä muutos, joka vaikuttaa keskeisesti esimiesten rooliin kehittymisen, uudistusten ja muutosten tukijana. (Carlsson & Forssell 2012; Luoma & Salojärvi 2007, 27; Räsänen 2007, 17 & Uutela 2019, 24.)

Valmentavan johtamisen teoreettisen viitekehyksen määrittelemisen nähdään osittain haasteelliseksi, sitä voidaan pitää omana johtamistyylinä tai johtamisotteena, koska sillä ei vielä ole riittävän vahvaa omaa teoriaa. Uutelan tuoreen väitöskirjan (2019, 21.) mukaan kuitenkin Ellingerin ja Bostromin tutkimus (1999), joka määritteli valmentavaa johtamista esimiehen käyttäytymiseen pohjautuen, on ollut lähtökohtana valmentavan johtamisen teoretisoinnille. Sen jälkeen siitä on tullut useita tutkimuksia ja artikkeleita. Esimerkiksi Wang, Yuan ja Zhu (2017.) ovat tutkineet valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen ja havainneet sillä olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden ja organisaatioiden toimintaan, erityisesti työntekijöiden asenteisiin ja suoriutuskykyyn. Valmentavan esimiestyön kannalta olisikin tärkeää, että sen periaatteet tunnistettaisiin paremmin ja valmennukselliseen näkökulmaan voitaisiin kohdistaa kehittämistoimenpiteitä entistä tehokkaammin. (Uutela 2019, 24.)

Vaikutteet valmentavaan johtamiseen tulevat monilta eri tieteenaloilta, kuten humanistisesta psykologiasta, aikuiskasvatustieteistä, kognitiivisesta terapiasta ja psykoanalyttisesta teoriasta. Humanistista lähestymistapaa pidetään yhtenä vahvimmin vaikuttaneista, mistä tulee positiivinen ihmiskäsitys tavoitteellisesta ja vastuullisesta yksilöstä, joka on oman elämänsä asiantuntija. Poikkitieteellisistä suuntauksista: positiivinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis- ja muutosteoriat, urheilupsykologia, psyykinen valmennus ovat antaneet myös omia vaikutteitaan. (Harmaja ym. 2007, 215 – 216.) Lisäksi organisaation oppimisteorioilla, jotka tutkivat osaamisen kehittämistä organisaation tasolla (mm. Argyris ja Senge 1990.) on huomattavan paljon samoja piirteitä valmentavan johtamistyylin kanssa. Molempien päämääränä on kehittää oppimista ja osaamista.

Whitmore (2017, 39.) sanoo valmentamisen olevan tapa olla, se ei ole vain johtamisen menetelmiä ja tekniikoita, se on tapa kohdella ihmisiä ja tapa ajatella. Suomessa valmentavaa johtamista pitkään tutkineet Ristikangas & Ristikangas (2010, 43.) ovat määritelleet valmentavan johtamisen seuraavasti ” *Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.* ”

2.2 Esimiehen roolit valmentavassa johtamisessa

Ensimmäisiä urauurtavia valmentavaan johtajuuteen liittyviä tutkimustöitä oli Ellinger, Bostrom ja Watkinsin (1999) tutkimus. He ovat jakaneet valmentavan johtajuuden roolit kahteen kategoriaan: voimaannuttamiseen (empowering) ja mahdollistamiseen (facilitating). Voimaannuttajan roolissa valmentaja aktivoi alaista kehittymään, välttää antamasta valmiita ratkaisuja, kysyy oivalluttavia ajatuksia avaavia kysymyksiä, se on alaisen rohkaisemista ottamaan vastuuta omasta toiminnasta ja kehittymisestä. Esimies vahvistaa käyttäytymisellään alaisen tunnetta hänen omasta pystyvyydestään. Mahdollistajan

roolissa esimies sananmukaisesti tekee mahdolliseksi alaisen kehittymisen, oppimisen ja työssään onnistumisen, hän luo sellaisen ympäristön, missä asioiden on mahdollista onnistua. Tässä roolissa esimies yhdessä alaisen kanssa etsii kehittymisen mahdollisuuksia, käy kehityskeskusteluja, antaa osaamisen kehittämistä tukevaa palautetta ja selkiyttää tavoitteita. (Ellinger ym. 1999.)

Wang, Yuan ja Zhun (2017, 1656.) mukaan valmentavassa johtajuudessa pyritään parantamaan ja kehittämään työntekijöiden kognitiivisia taitoja ja älyllistä potentiaalia, hyvällä johtajan ja työntekijän välisellä vuorovaikutussuhteella saavutetaan niin sanottu ”win – win” tilanne organisaation ja työntekijän välillä. Ladyshewsky (2010, 293.) kuvailee valmentavan esimiehen roolia prosessiksi, jossa pyritään luomaan yksilölle mahdollisuuksia parantaa suorituksiaan, ohjaamalla ja inspiroimalla saavuttamaan tavoitteita ja parantamaan työtään. Se on vallan jakamista ja ihmisten voimaannuttamista toimimaan tuotteliaammin ja perusteellisemmin kuin perinteisessä kontrolliin perustuvassa johtamisessa.

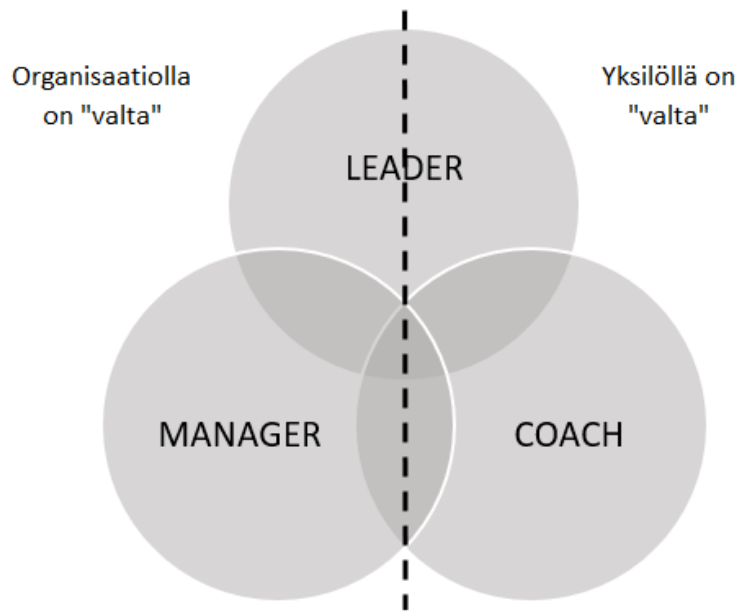
Chong, Yuen, Tan, Zarim ja Hamid (2016, 124.) viittaavat artikkelissaan useisiin tutkimuksiin tyypillisistä valmentajan rooleista ja käyttäytymisistä. Yleisesti valmentamisen päämääränä pidetään yksilöiden suorituskyvyn parantamista ja oppimisen mahdollistamista rohkaisemalla ihmisiä kasvuun ja kehitykseen. Korostuneesti useista teksteistä nousee esiin hyvän kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitys, johon liittyy myös tiedon jakaminen ja tehokas aktiivinen kuunteleminen. Valmentava johtaja lähestyy toimintaa ihmiskeskeisesti, pyrkii lisäämään luottamuksellisia suhteita työyhteisössä ja kannustaa tiimityöhön. Hän toimii voimaannuttavasti, rohkaisee ja tukee, luo avoimuutta ja on avoin uusille ideoille. Lisäksi palautteen antaminen ja saaminen, selkeä tavoitteiden asettaminen, ilmapiirin ja toimintaympäristön luominen kehittymistä ja oppimista mahdollistavaksi sekä voimaannuttavien kysymysten esittäminen kuuluvat tärkeinä elementteinä valmentavaan johtamiseen.

Alaisten osaamisen kehittäminen on valmentavan esimiestyön tavoitteena ja oppiminen on tehokkaampaa, kun se liittyy omaan työhön. Organisaatio hyötyy, kun esimies auttaa

alaisia oppimaan ja kehittymään, valmentamista ja oppimista voi tapahtua myös työyhteisön epävirallisemmissa tilanteissa, esimiehen ja alaisen kohtaamisissa. (Hunt & Weintraub 2004, 40.) Alaiset sitoutuvat ja käyttävät resurssejaan paremmin organisaation hyväksi, kun esimies toimii vilpittömästi heidän kasvunsa puolesta. (Jalava 2001, 68.) Valmentamiseen liittyy vahvasti myös työntekijöiden valtaistaminen, työntekijöiden tehtävä on oppia ja valmentajan tehtävä on luottaa heidän kykyynsä kehittyä. Lähtökohtana vastuun antamisessa on osaamisen arviointi, kehittäminen, rohkaiseminen, kannustaminen ja palaute, erityisesti positiivinen palaute hyvistä suorituksista, se motivoi ja saa aikaan positiivista mielialaa. Samalla se on osoitus esimiehen kiinnostuksesta ja tavasta osallistua. Sydänmaanlakan (2012, 62.) mielestä palautteeseen tulisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota työyhteisöissä. Palaute riittävässä määrin on oppimisen ja kasvun lähtökohta. (Ellinger et al. 1999. 760 – 761. Jalava 2001, 69 – 71.)

Myös Ojala (2018.) on havainnut, että oppiminen tapahtuu entistä enemmän työpaikoilla ja esimiesten rooli on tullut siinä entistä tärkeämmäksi. Esimiehen tehtävä on edistää vuorovaikutusta, kehittää oppimista tukevia työskentelytapoja ja toimintaympäristöä. Kannustaa hakemaan uutta tietoa ja innostaa oppimaan. Tärkeänä tehtävänä on luoda selkeitä tavoitteita, josta Pirnes puhui valmentavan esimies käsitteen alla jo 1989. Tavoitteen asettamista pidetään toiminnan kannalta tärkeänä monissa valmentavan johtamisen teorioissa. Ne ovat elintärkeitä luomaan tarkoituksenmukaista positiivista muutosta. (Grant et al. 2013. 111.)

Carlsson ym. (2012, 34 – 37.) viittaavat Myles Downeyn (2003) näkemykseen johtajan rooleista. Hän on tehnyt päätelmän, että johtajalla on kolme erilaista roolia johtaa, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia ja roolit voivat olla myös päällekkäisiä. Johtamistilanne ja tarkoitus ratkaisevat, minkälainen johtamisote tietyllä hetkellä parhaiten sopii. Seuraava kuvio havainnollistaa eri roolit ja kuinka ne limittyvät toistensa kanssa:



Kuvio 1. Esimiehen kolme ydinroolia (mukaillen Carlsson ym. 2012, 36.)

Tässä mallissa leadership johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista, jossa esimies johtaa omalla esimerkillään, ja luo työntekijöilleen tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelmia, jotka ovat johdettuja yrityksen visiosta. Manager-roolissa esimiehen tehtävä on asioiden ja prosessien sekä esimerkiksi lakisääteisten toimien, kuten hallinnollisten ja työsuhdeasioiden hoito. Coach -roolissa esimies tukee alaisia tehtävissään, oivalluttaa, kysyy kysymyksiä, kuuntelee ja on kiinnostunut, mahdollistaa päämäärien saavuttamisen. Maksimoi yksilöiden edellytyksiä onnistua ja oppia löytämään omia vahvuuksiaan. Tehtävät sekoittuvat arjen johtamistyössä keskenään, mutta niillä on omat tarkoituksensa ja tilanteensa, johon ne sopivat parhaiten. Riippuu myös koskevatko asiat yksilöä vai organisaation päätösvallan piiriin kuuluvia asioita. Yksilöpuolen johtaminen liittyy enemmän asioiden toteutustapojen sparraamiseen ja kehittämiseen, tällöin aktivoituvat johtajan leader ja coach-roolit. Kaikkia näitä taitoja voi kehittää ja lopulta esimiehen toiminnan on pohjaututtava hänen omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa, sillä tavalla hän saa luotua kaikista rooleista itselleen sopivan tyylin johtaa. (Carlsson ym. 2012, 34 – 37 ja Ristikangas ym. 2010, 38.)

Tutkimuksissa on otettu kantaa myös siihen, että valmentava johtamistyö voi myös epäonnistua, tällöin työntekijät eivät välttämättä ole halukkaita oppimaan tai eivät ole vastaanottavaisia palautteelle. Ajan puute on ollut yhtenä syynä epäonnistumiseen, esimies ei pysty käyttämään valmennuksellista johtamisotetta työssään, jos hänellä on liian vähän aikaa käytettävissään työntekijöiden kanssa. Toisaalta Uutela viittaa (Hunt & Weintraub 2004, 40.) tutkimukseen, jotka ovat todenneet, ettei valmentaminen vie enempää aikaa, kun se mielletään osaksi normaalia esimiestoimintaa, valmennuksellista otetta voi toteuttaa monissa erilaisissa esimies-alaiskohtaamisissa. (Ladyshevsky 2010 & Uutela 2019, 22 – 23.)

Esimiehen oma suhtautuminen ja motivaatio omaan työhön vaikuttaa onnistumiseen, onko hänellä itsellään positiivinen asenne valmennukselliseen toimintatapaan, haluaako hän toimia valmentajana ja ovatko valmennukselliset taidot riittäviä. Esimiehellä täytyy olla uskoa ihmisten kehittymismahdollisuuksiin, halua auttaa ja tukea oppimista. Haasteena oppimisen edistämässä on, että kaikki eivät halua oppia eikä ketään voida pakottaa oppimaan. Esimiehet, joilla on itsellään ollut positiivisia kokemuksia valmennettavana olemisesta, on havaittu suhtautuvan positiivisemmin valmentavaan johtamiseen. Valmennuksellisuuden haasteita, monimutkaisuuden kokemuksia tai puutteita valmennuksellisissa taidoissa voidaan vähentää kouluttamalla ja tiedottamalla esimiehiä. (Uutela 2019, 22 – 23 ja 29.)

2.3 Valmentavan johtamisen menetelmät

Viitalan (2002) väitöskirjatutkimuksessa aineisto koostui esimiesten saamista alaisarvioinneista osaamisen johtamiselle tärkeissä piirteissä. Esimiehistä löydettiin neljä erityyppistä ryhmää, jotka olivat saaneet erilaiset painotukset siitä, kuinka hyvin tyypit korreloivat osaamisen johtamisen kanssa. Esimiesryhmät havainnollistettiin: luotseihin, valmentajiin, kapteeneihin ja kollegoihin. Valmentajien esimiesryhmä, joita tässä tutkimuksessa oli 25 % tutkituista, osoittautuivat huomattavasti aktiivisimmaksi osaamisen johtamisen piirteissä kuin muut esimiesryhmät. Valmentavat esimiehet toteuttavat osaamisen

johtamista toiminnassaan, huolehtivat toiminnan suuntaamisesta ja oppimista edistävän ilmapiirin kehittamisestä ja johtavat toimintaa omalla esimerkillään oppimista edistävästi. (Viitala 2005, 325 – 326.)

Grant et al. (2013) ovat tutkineet johtajien valmennustaitojen kehittämistä ja artikkelissaan listanneet seitsemän käytännöllistä esimerkkiä niistä esimiestäidoista, jotka ovat tärkeitä valmentavassa johtamisessa: ensimmäisenä on roolimallina toimiminen eli esimerkillä johtaminen. Hyvänä sääntönä toisten huomioimisessa pidetään sitä, että toimitaan kuten haluttaisiin itseään kohdeltavan. Toisena on omien kuuntelutaitojen reflektointi ja kehittäminen, joka parantaa esimiehen kykyä vastavuoroisempaan suhteeseen työntekijöiden kanssa. Kolmantena on toisten vahvuuksien tunnistaminen, ihmiset työskentelevät parhaiten, kun he ovat tietoisia vahvuuksistaan ja voivat käyttää niitä työssään. Seuraavana on luottamuksen lisääminen työpaikalla, asiat toimivat nopeammin ja tuotteliaammin, kun ihmiset luottavat toisiinsa enemmän. Viidentenä ohjeena on taukojen pitäminen, positiivisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen onnistuu paremmin, kun välillä pysähtyy ja palautuu. Kuudentena on tehokkaiden ja joustavien tavoitteiden hyödyntäminen, liian kankea tavoite vie kyvyn muuntautua uusiin tilanteisiin, tavoitetta on hyvä päivittää tilanteen vaatimalla tavalla. Seitsemäntenä taitona tutkijat ehdottavat esimiehiä kehittämään itseään, kykyään toimia valmentavana esimiehenä ja positiivisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (Grant et al. 2013, 110 – 111.)

Valmentava johtajuus on tavoiteorientoitunutta tekemistä ja samaan aikaan yhdistyvät niin organisaation kuin ihmisten henkilökohtaiset tavoitteet, jotka valmentava johtaja osaa ottaa keskusteluissa huomioon suhtautuessaan johdettaviinsa kokonaisvaltaisesti. Organisaation strategia ja tavoitteet ovat yksilön ja ryhmän tavoitteiden asettamisen lähtökohtana. Tavoitteiden tulisi edistää organisaation vision toteutumista yhtenä strategisena elementtinä, keskeisenä pyrkimyksenä rakentaa yrityksen tulevaisuuden kannalta oleellisimpia yksilöosaamisen alueita. (Jalava 2001, 74; Ristikangas & Ristikangas 2010, 218 & Uutela 2019, 25.)

Tavoitteiden asettamisessa valmentavat esimiehet voivat käyttää eri tekniikoita. Työntekijöillä on hyvä olla selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työnsä kytkeytyy organisaation strategiaan ja visioon. Valmentava esimies käy tavoitteita läpi työntekijän kanssa yhdessä vuorovaikutussuhteessa keskustellen. (Uutela 2019, 28.) Eräs käytetyimpiä malleja on John Whitmoren ” Coaching for Performance ” teoksessa esitelty GROW malli, jota voidaan hyödyntää työkaluna valmennuksellisessa esimiestyössä. GROW- malli perustuu teoriaan, jonka mukaan käyttämällä kysymyksiä valmiiden ohjeiden sijaan saadaan paremmin edistettyä muutosta. Se on helppokäyttöinen malli esimiehen ja alaisen välisiin tavoitekeskusteluihin. GROW tulee englanninkielisistä sanoista Goal (tavoitteet ja mittarit), Reality (nykytilanne), Options (vaihtoehdot) ja Will/Wrap up (yhteenveto ja mitä tehdään seuraavaksi, tavoitteen suuntaisesti.)



Kuvio 2. GROW – malli (Whitmore 2017, 96.)

Tärkeimpänä vaiheena on tavoitteen asettaminen ja siinä apuna voidaan käyttää SMART – mallia, joka tulee sanoista specific, measurable, achievable, realistic ja time-bound. Eli tavoitteen täytyy olla tarpeeksi selkeä ja täsmällinen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva, realistinen, ja lisäksi tavoite täytyy olla saavutettavissa määriteltynä aikana. Grant et al. (2013, 111.) huomauttavat kuitenkin, että on varottava luomasta liian kankeita tavoitteita, kun kuljetaan liian jäykästi kohti lopputulosta, saatetaan menettää kyky mukautua mahdollisesti muuttuviin ympäristön vaatimuksiin. Lisäksi tavoitteen täytyy myös inspiroida tekijää itseään. Esimiehen tehtävä on rohkaista asettamaan riittävän korkeita tavoitteita, ympäristön tuki ja sopivan haastava tavoite kasvattaa itseluottamusta ja johdattaa korkeampaan suorituskykyyn. (Whitmore 2017, 107 – 108.)

Nykytilanteen kartoittaminen on tärkeä vaihe arvioitaessa tilanteen suhdetta tavoitteen verrattuna. Voidaan ajatella, että tavoitteen määrittely pitäisi aloittaa nykytilanteen arvioimisella, mutta Whitmore väittää, ettei näin välttämättä tarvitse olla, vaan nykytilanteen ja tavoitteen välistä suhdetta voidaan tarkistaa, kun on löytynyt tarkempi näkemys tavoitteesta. Kun tavoite ja nykytilanne on arvioitu, selvitetään vaihtoehdot, mitä työntekijän tarkalleen pitää tehdä päästäkseen tavoitteeseen. Whitmore kannustaa aluksi ottamaan huomioon kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Vaihtoehtojen suunnittelu mahdollisimman laajasti on ajattelua stimuloiva prosessi ja saattaa löytyä yllättäviäkin mahdollisuuksia. Vasta tämän jälkeen voi alkaa arvottamaan vaihtoehtoja tärkeysjärjestykseen askeleiksi kohti tavoitetta. (Whitmore 2017, 115 – 117, 128 – 130.)

Viimeisen vaiheen tarkoitus on muuttaa aiempi keskustelu päätöksiksi kohti toteuttamista. Tekemisen aloittaminen on tärkeä, koska jokainen toiminto vie lähemmäksi kohti tavoitetta. Siirtämällä asia odottamaan tai jäämällä miettimään, ei vie aiempaa suunnitelmaa eteenpäin vaan on ryhdyttävä konkreettisiin tekoihin. Tekijän on itse sitouduttava aiottuihin toimenpiteisiin, hän määrittelee tehtävät toiminnot, aikataulut ja mahdolliset mittarit, joilla etenemistä voidaan seurata. Esimiehen tehtävä on kysyä, mitä työntekijä seuraavaksi aikoo tehdä ja milloin ja sen jälkeen luottaa, että henkilöt toimivat sen mukaisesti. (Whitmore 2017, 133 – 135.)

Valmennus on kokonaisvaltainen prosessi, jolla autetaan työntekijöitä kehittämään suorituskykyään. Esimies kannustaa itseohjautuvuuteen työskentelyssä, pyrkimällä saamaan valmennettava oivaltamaan itse sen sijaan, että annettaisiin valmiita vastauksia. Työvälineinä valmentava esimies käyttää erilaisia keskusteluja, kysymyksiä ja rakentavaa palautetta (Uutela 2019). Ristikankaan ym. (2010, 26.) mukaan valmentavan johtajan ydinosaaminen rakentuu kolmesta osasta. Tehtävät ja niihin liittyvät ydinosaamiset on esitetty seuraavassa taulukossa:

Johtamistehtävä	Ydiosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakkuus ja jämäkkyys

Taulukko 1. Valmentavan johtajuuden ydiosaamisia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26.)

Vuorovaikutuksen merkitys voidaan havaita taulukosta hyvin korostuneesti, sen pohjalta esimiehen ja alaisen suhde rakentuu. Valmentava johtajuus perustan luojana ja kohtajana voidaan nähdä kuten Whitmore. Valmentaminen on tapa olla, se ei ole vain menetelmiä ja tekniikoita, se on tapa kohdella ihmisiä ja tapa ajatella (Whitmore 2017, 39.) Myös Chong, Yuen, Tan, Zarim ja Hamid (2016, 134.) korostavat vuorovaikutuksen, aktiivisen kuuntelun, tehokkaan kommunikaation, oivalluttamisen, motivoinnin, haastamisen ja palautteen merkitystä. Hyvän vuorovaikutuksen avulla esimies ja alainen voivat rakentaa luottamuksellisen suhteen, joka on kriittinen tekijä valmennuksellisen suhteen onnistumisessa. (Chong ym. 2016, 134 & Ladyshevsky 2010, 295.)

Valmentava esimies käyttää työssään erilaisia menetelmiä, joita ovat muun muassa kehitys- ja valmennuskeskustelut, palaverit, havainnointi, koulutus ja päivittäinen vuorovaikutus. Kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä luottamussuhteen rakentamisessa, joka on esimiehen ja alaisen välisen suhteen perusta. Keskusteluille pitäisi luoda turvallinen paikka ja luottamuksellisuus niin, että työntekijän kertomia asioita ei käydä häntä vastaan. Kehityskeskustelut ovat valmennuskeskusteluita, joiden avulla voidaan kertoa organisaation tavoitteista, ne toimivat toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa ja haasteisiin vastaamisessa. Se on foorumi, missä annetaan ja saadaan palautetta. Esimies voi

motivoida, kannustaa ja kartoittaa voimavaroja. Säännöllisten ja systemaattisten keskustelujen avulla valmentavat esimiehet luovat ja kehittävät luottamusta, tietoisuutta, vastuullisuutta, osaamista, sitoutumista ja käyttäytymistä. (Uutela 2019, 29 – 31.)

2.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutussuhteena esimies-työntekijäsuhde on kaksisuuntainen ja tällaisessa molemminpuolisessa vaikuttamissuhteessa luottamus on ensiarvoisen tärkeää. Luottamuksesta lähtevän vuorovaikutuksen suuntaus on erilainen kuin epäluottamuksesta lähtevä. Molempien osapuolten tiedostama luottamus korostaa työntekijän vahvuuksia, joka taas auttaa ratkaisemaan ongelmia, kehittää resursseja, sitouttaa ja aktivoi. Yhteisten arvojen jakaminen osapuolten kesken on havaittu toimivan myönteisesti luottamussuhteen rakentamisessa. Esimiehen ja alaisen suhteen olisi hyvä pohjautua positiivisiin odotuksiin osapuolten toimintaa koskevista odotuksista. Luottamussuhteen rakentaminen on prosessi, joka vie aikaa, energiaa ja kehittyy ajan myötä, kun osapuolet alkavat tuntea toisensa paremmin. Se voi olla osittain haasteellistakin, koska nykyajan työelämän vaatimukset ja epävarmuustekijät esimerkiksi työpaikkojen säilymisestä asettavat työntekijät pitämään yllä tietynlaista kuvaa itsestään. Tämä asettaa kyseenalaiseksi sen, voiko työntekijä käydä täysin avointa keskustelua esimiehen kanssa kaikissa tilanteissa luottamuksellisesti. (Jalava 2001, 60, 70 – 71 & Ladyshewsky 2010, 295.)

Valmentavan esimiehen ihmiskäsitys on perustekijä siihen minkälaisen näkemyksen hän työntekijöistä luo. Jos ajatuksena on, että ihmisen perusluonne on laiska ja he tekevät töitä vain tiukan kontrollin alaisena, niin silloin luottamukseen perustuva valmentava johtaminen ei tule kysymykseen. Parempi tilanne on, jos esimies ajattelee, että ihmisillä on perustarve tehdä työnsä hyvin, ovat rehellisiä ja heihin voi luottaa. Luottamussuhteen puuttuminen on havaittu yhdeksi tekijäksi, jos valmennusprosessi on epäonnistunut. (Jalava 2001, 72 & Uutela 2019, 22.)

Ellinger ym. (2014, 131.) toteavat, että valmentava johtaminen tyypillisesti määritellään prosesseiksi ja käyttäytymispiirteiksi, jotka mahdollistavat yksilön oppimisen, kehityksen, taitojen parantamisen ja suorituskyvyn tehostamisen. He nostavat esiin vuorovaikutuksen merkityksen valmennuksellisen johtamisotteen keskeisenä menetelmänä yksilön kehittämässä. Viitala (2007a, 88.) on samaa mieltä sanoessaan, että esimiestyöhön sisältyvä valmentajuus on kahden osapuolen välinen henkilösuhde ja jokainen esimies – työntekijäsuhde on yksilöllinen. Alainen kokee esimiehen valmentajan roolin omista lähtökohdistaan käsin, mikä ratkaisee, onko kokemus johtamisesta ollut onnistunut. Tämä korostaa, että esimiehen tulisi huomioida jokainen henkilökohtaisesti ja aidosti. Yksilöllinen kohtaaminen alaisen kanssa vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, valmentava esimies pyrkii luomaan keskustelua ja avoimen dialogin mahdollistavia rakenteita ja toimintamalleja. Aito keskustelu on samalla riskinottamista esimiestyössä, koska keskustelun sisältöä ei suljeta, sen kulkua ja lopputulosta ei tiedetä etukäteen (Viitala 2007a, 88). Dialogin kehittävä ominaisuus perustuu kyselemisestä, kuuntelemisesta ja palautteenannosta, näitä käydään seuraavaksi läpi hieman tarkemmin.

Dialogi

Dialogin tavoitteena on yhteisen merkityspohjan ja yhteisymmärryksen löytäminen jostakin asian tilasta ja työelämässä tätä taitoa tarvitaan nykyään yhä useammin. Dialogi edellyttää kykyä kuunnella, kykyä hyväksyä erilaisia näkemyksiä, mielipiteitä ja pitää osata nähdä eri näkökulmat mahdollisimman myönteisessä valossa. On jalostettava omaa ajatusta niin, että voidaan löytää yhteinen näkemys ja perusta asialle. Kun ensin on laajennettu yhdessä käsiteltävää asiaa, päästään rajaamaan vaihtoehtoja pois ja kohti mahdollista ongelman ratkaisua. Hyvässä dialogissa syntyy kollektiivinen näkemys (Ojala 2008, 289). Senge (1990, 243 - 244.) on ollut esimiehen ja alaisen välisen aidon dialogin suhteen jopa skeptinen ja kyseenalaistanut, voiko hierarkkisessa suhteessa syntyä sellaista dialogia, missä uskaltaudutaan luopumaan rooleihin liittyvistä ennako-odotuksista, vallasta ja etuoikeuksista. (Viitala 2007, 90.)

Tutkimuksissa on myös havaittu, että yhteisen näkemyksen saavuttaminen ei välttämättä olekaan dialogin itsetarkoitus vaan erilaisten näkemysten esilletuominen ilman näkemysten sulauttamista toisiinsa voi tuoda kaikille osapuolille hyötyä. Moniäänisen, rikkaamman näkemyksen esille pääseminen vaatii organisaatiossa myönteistä ilmapiiriä ja dialogin osapuolten kykyä reflektioon. (Viitala 2005, 188 – 189.)

Kuunteleminen

Kuuntelemista on pidetty hyvän vuorovaikutuksen ja dialogin avaimena, se on tärkeä taito esimiehelle, joka haluaa ohjata ihmisiä heidän omista lähtökohdistaan käsin. Tapa, jolla kuuntelemme vaikuttaa siihen, mitä kuulemme. Keskitytäänkö ihmiseen, tarkoitukseen, virheisiin tai ollaanko liian kiireisiä ja kärsimättömiä. Esimiehen kannattaa reflektoida omaa tyyliään kuunnella (Grant et al. 2013, 110). Kehittymistä edistävää kuuntelemista on kuvattu myös niin, että se tapahtuu: pään, sydämen ja käsien tasolla. Pään tasolla kuullaan sisältö, sydän viittaa tunteisiin ja mielentiloihin ja kädet kohdistuvat tahotilaan, pyrkimyksiin, sitoutumiseen ja voimavaroihin. (Viitala 2007a, 88.)

Sanattoman viestinnän osuus vuorovaikutuksesta on jopa yli 90 prosenttia, täytyy osata kuunnella myös hiljaisia hetkiä, epäröintiä äänessä, intoa, silmien liikehdintää ja muita eleitä. Empatiakyky on kuuntelijalle tärkeä ominaisuus ja aktiivisen kuuntelun tavoitteena on viestiä hyväksyvää ja ymmärtävää asennetta. Samalla kuulluksi tuleminen on yleensä miellyttävä kokemus ja kehittää myönteisesti esimiehen ja alaisen suhdetta, jonka laatu on onnistuneen valmentavan esimiestyön keskiössä. Työntekijät ovat kokeneet, että kuuntelu on paras osa valmennusta, koska näin omat ideat tulevat kuulluiksi. Kuulluksi tuleminen parantaa motivaatiota, tuottavuutta ja sitoutumista, koska työntekijä kokee olevansa arvostettu. (Carlsson ym. 2012, 77 – 78; Jalava 2001, 63 & Uutela 2019, 30.)

Kysyminen

Valmentavan johtamisen ehkä kaikkein tärkeimpänä ajatuksena pidetään kysymysten esittämistä. Ilman, että annetaan valmiita vastauksia, pyritään voimaannuttavilla

kysymyksillä luomaan tietoisuutta ja henkilön omaa vastuunottoa niin, että valmentettava löytää vastauksensa itsenäisesti. Kysyjän täytyy osata johdatella työntekijän omaa ajattelua, tarpeen tullen antaa tukea, haastaa ja motivoida. (Whitmore 2017, 81 – 88.)

Kysymisellä voidaan vaikuttaa alaisen toimintaan, avata ajattelua ja mahdollisesti ohjata haluttuun suuntaan. Kysymyksillä voidaan pysäyttää, havahduttaa, ohjata huomaamaan olennaiset asiat tai viedä ajatusprosessia yhdenmukaisempaan suuntaan (Viitala 2007a, 88). Carlssonin ym. (2012, 93 - 96.) mukaan valmentavilla kysymyksillä on tunnusmerkkejä kuten, että ne ovat avoimia ja pelkkä ”kyllä” tai ”ei” vastaus ei ole riittävä vaan ne auttavat ajattelemaan kysymystä laajemmin. Kysymykset liittyvät nykyhetkeen tai tulevaisuuteen, eivätkä johdattele valmiiseen vastaukseen. Valmentajan pitäisi pyrkiä auttamaan muita katsomaan tulevaisuuteen ja toimimaan sen edellyttämällä tavalla. Hyvien avointen kysymysten teho perustuu siihen, ettei niihin ole välttämättä heti helppo vastata, vaan vaatii henkilöltä enemmän ajattelua ja pohtimista miltä asia hänestä tuntuu.

Palaute

Palaute on oppimisen mahdollistamista, se on valmentavan esimiehen keskeinen työväline, joka toimii työssään mahdollistajan roolissa. (Ellinger et a. 1999. & Jalava 2001, 101.) Kun ollaan tekemisissä tavoitteellisen tekemisen, kehittämisen ja oppimisen kanssa niin silloin tarvitaan arviointia ja palautteen antamista. Hyvä palaute vähentää suoritukseen liittyvää epävarmuutta ja sen keskeinen tehtävä on auttaa palautteen saajaa parempaan suoritukseen, joka voi palautteen ansiosta reflektoida omaa tekemistään. Myönteistä palautetta pidetään tehokkaana ja edullisena motivointikeinona, joka lisää kompetenssin tunnetta (Uutela 2019, 31 & Viitala 2005, 144.) Palautteen merkitys on nähty johtamisen näkökulmasta myös ristiriitaisena, kun halutaan tehdä enemmän töitä itsenäisesti, pitäisi liiallista neuvomista ja kontrollia välttää, mutta toisaalta kiinnostuksen osoittamista ja työn tukemista halutaan samaan aikaan. Palaute on esimiehen yksi väline, jolla hän tukee ja ohjaa ihmisiä toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan. (Jalava 2001, 101 & Järvinen 2013, 111 – 112.)

Järvinen on kritisoinut (2013, 112.) esimiesten aktiivisuutta palautteen antamisessa työntekijöiden näkökulmasta, jotka ovat kokeneet, etteivät ole saaneet sitä riittävästi. Palaute on samalla kiinnostuksen, mielenkiinnon ja arvostuksen osoitus alaisen työtä kohtaan. Järvinen (2014, 34.) puhuu myös esimiehen palautevastuusta alaisiaan kohtaan, se on oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta hyvin tärkeää. Eri-tyisesti asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet saattavat korostaa liikaa asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja unohtaa, että hekin tarvitsevat kiinnostuksen osoitusta työtään kohtaan. (Järvinen 2013, 113.)

Palautteella voidaan nähdä olevan kolmijakoinen rooli: sitä pyydetään, annetaan ja vastaanotetaan. Valmentavan johtajan tehtävä on toimia esimerkkinä palautetaitojen osaamisessa, joka perustuu hyvään vuorovaikutukseen. Toiminnan arviointia pidetään usein uhkana, jolloin se voidaan kokea arvosteluna ja se saattaa altistaa haavoittumiselle, joten vastaanottaja torjuu palautteen. Torjumistilanteessa palautetta onkin vaikeampi antaa. Virheiden tekemisestä ei pitäisi rankaista vaan niitä tulisi käsitellä analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimiselle. (Ristikangas 2010, 238 – 239; Viitala 2005, 311.) Myönteisen ja kannustavan palautteen suhde tulisi olla riittävä kehittävään palautteeseen nähden. Myönteistä palautetta tarvitaan paljon, jotta korjaavan palautteen saamista ei koettaisi niin kriittisenä. Vielä, kun otetaan huomioon jokaisen yksilölliset erot, tulisi palaute sopeuttaa vastaanottajan mukaan. On tärkeää, että palaute kohdistuu tekemiseen, muutostarpeeseen tai kehittymisen edellytyksiin, ei henkilöön itseensä. (Ristikangas 2010, 240 – 241.)

2.5 Ilmapiirin luominen

Valmentavan johtamisen perusajatuksia ovat hyvän yhteistyön rakentaminen, hyvä vuorovaikutus, uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Yhdessä menestyminen vaatii sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen, se edellyttää esimieheltä innostavan ilmapiirin luomista, osallistamista, kannustamista ja motivointia. Esimies innostaa alaisia jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen omalla esimerkillään (Viitala 2002). Valmentava esimies on

kiinnostunut kuulemaan kaikkien näkemyksiä ja riittävän avoimessa ja hyväksyvässä ilmapiirissä, arempienkin henkilöiden näkemykset tulevat paremmin esiin. Innostaminen ja kannustaminen ovat myös valmentavan johtajuuden perustekemistä. Omien innostuksen lähteiden näkeminen ei ole helppoa ja, että voi innostaa toista, on ensin löydettävä oma innostus. Johtajan innostus ja motivoituminen omasta työstä näyttää esimerkkiä ja innostaa myös muita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 226 ja 233.)

Tunneälyä pidetään nykyään esimiehen kriittisenä taitona, kun ihmisiä ei voi käskää oppimaan tai olemaan innovatiivisia, on osattava tukea tunteita, reagoitava olosuhteet huomioiden eri tilanteisiin eri tavalla. Valmentaminen on psykologinen ihmistenvälinen prosessi. (Ladyshewsky 2010, 294 ja Ojala 2008, 287.) Tunneälyä tarvitaan, että johtaja pystyy motivoimaan ihmisiä yksilöllisesti, täytyy osata nauttia toisten menestyksestä, mitä enemmän johtajat ovat aidosti onnellisia ihmisten menestyksestä, saavutuksista ja onnellisuudesta, sitä paremmin he pystyvät ohjaamaan heitä kohti sisäisesti motivoituneita toimintoja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 234.)

Tehokkaassa oppimisessa tarvitaan tunteiden tukea. Esimiesten on luotava rationaalinen tarve oppia oikeita asioita ja saada niihin mukaan tunnetason sitoutumista. Mielikuvien ja visioiden avulla saadaan luotua oppimiselle tarkoitus. Merkityksellisyys helpottaa uuden asian oppimista huomattavasti. Positiivisten tunteiden ja ilmapiirin vaikutusta on tutkittu ja tutkitaan tällä hetkellä paljon ja niillä on todettu olevan positiivinen yhteys siihen, kuinka ihmiset kokevat eteen tulevia haasteita. Vaikeat asiat koetaan myönteisemmin, toimitaan motivoituneemmin ja oppiminen on tehokkaampaa positiivisessa ilmapiirissä. Myönteisten tunteiden on todettu parantavan oppimiskykyä, se mahdollistaa paremman keskittymisen ja vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi jaksetaan työskennellä kulloisenkin tehtävän tai ongelman ratkaisemisen eteen. Myönteisyys saa aivoissamme aikaan reaktion, joka innostaa toimintaan, pitää huomiokykyä ja kiinnostusta yllä, saa aikaan intomielisyyttä ja antaa energiaa. Esimiesten on syytä kiinnittää huomiota myönteisen ilmapiirin luomiseen. (Ojala 2008, 259, 266 ja 282.)

3 Osaamisen johtaminen

Osaaminen, osaamisen soveltaminen ja uuden oppiminen on alettu entistä enemmän liittää yrityksen kilpailukykyyn. Osaamisen johtamisen lähtökohta on yrityksen strategian edellyttämä osaaminen ja kaikki se toiminta, millä vaalitaan, kehitetään, uudistetaan tai hankitaan tällaista osaamista, kuuluu osaamisen johtamisen käsitteeseen. Se on johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeimpänä tekijänä pidetään yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostamista ja hyödyntämistä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen, koska ilman ihmisiä yritykseen ei synny myöskään osaamista. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisessa järkevä lähtökohta on organisaation tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon vaatimuksista nousevat osaamisen tarpeet. Työpaikoista onkin tullut entistä tärkeämpiä oppimispaikkoja. Oppimista tapahtuu itse työtä tekemällä ja samalla, kun itse työtä kehitetään soveltamalla hankittua tietoa työhön. Opitaan olemalla vuorovaikutuksessa, pallottelemalla uusia ideoita toisten kanssa, kokeillaan ja testataan ajatuksia ja ideoita käytännössä, tutkitaan, ratkaistaan ongelmia uuden tiedon avulla ja hankitaan palautetta työlleen. Työpaikoille tarvitaan sellaisia työskentelytapoja ja sellainen toimintaympäristö, jotka tukevat oppimista. Yrityskulttuurin täytyy olla oppimista arvostava ja johtamisella kannustetaan ihmisiä hakemaan uutta tietoa, innostetaan oppimaan ja kasvamaan. (Ojala 2018, 20.)

Asiakaslähtöisyyden merkitys uuden oppimisen suuntaajana tulee kasvamaan entisestään. Asiakkaan kokema arvo ratkaisee yrityksen menestyksen. Asiakkaiden ongelmat ja tilanteet ovat ainutlaatuisia ja usein muuttuvat vielä tilanteen mukaan. Tämä vaikuttaa kykyyn ottaa haltuun asiakkaan muuttuvat tarpeet, oppimisen nopeus, uuden tiedon hankinta, sen omaksuminen ja soveltaminen tekemiseen ovat ratkaisevassa asemassa. Luovuutta tarvitaan oivaltaakseen, mitä tietoa uuden tilanteen edessä tarvitaan. (Ojala 2018, 21.)

3.1 Osaamisen johtamisen käsitteistö

Näkökulman valinnalla on iso merkitys, minkälaisia nimiä ja käsitteitä, jokin tarkasteltava asia saa. Osaamisen johtamisen taustalla on käyty erilaisia keskusteluja riippuen näkökulman valinnasta, mutta pääosiltaan ne ovat lähtöisin samasta organisaation kehityksen tarkastelusta osaamisen ja tiedon kehityksen näkökulmasta. Tuomi (1999) jakoi osaamisen johtamisen kolmeen alueeseen organisaation kyvykkyyteen ("mitä johdetaan ja tavoitellaan"), organisaation kehitykseen ja strategiaan ("millaisia prosesseja johdetaan ja tavoitellaan"), viimeinen viittaa tiedolla johtamiseen eli organisaation informaatiojärjestelmien ja informaation prosessoinnin johtamiseen ("millä välineillä johdetaan"). Käsitteiden osalta yrityksissä on tärkeintä, että ymmärretään sisäisessä käytössä olevat käsitteet samalla tavalla ja tiedetään, mikä on niiden tarkoitus. (Viitala 2005, 31 – 33.)

Osaamisen johtamisen käsitettä on ajallisesti edeltänyt organisaation oppimisen tarkastelu, joka alkoi 1970-luvun lopussa, kun Argyris ja Schön (1978) määrittelivät oppimisen tasoja ja syvyyttä organisaatiossa. Perusajatuksena siinä oli, että organisaation toimintaa voidaan parantaa lisäämällä tietoa ja ymmärrystä. Vähän tämän jälkeen alettiin puhua oppivasta organisaatiosta (mm. Senge 1990), joka on eräänlainen kuvaus ihannemallista, jota kohti yrityksiä olisi hyvä johtaa. Näiden jälkeen osaamisen johtamisen käsitteistö alkoi laajentua yhä hienojakoisemmaksi joukoksi, jotka voidaan sijoittaa keskeisimmän käsitteen "knowledge management" alle. Knowledge management on usein jaettu osaamisen ja tiedon johtamiseksi, mutta tässä tutkielmassa ymmärrämme ne saman osaamisen johtamisen yleisotsikon alle. (Viitala 2002, 13 – 18; 2005, 32.) Osaamisen johtamisen ilmiötä tutkittaessa kannattaa oppivan organisaation käsitettä tarkastella hieman tarkemmin.

Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsitteen yksi tunnetuimpia tutkijoita on ollut Peter Senge (1990). Hänen mukaansa organisaatio oppii vain yksilöiden oppimisen kautta, yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä organisaation oppimista ei voi tapahtua. (Senge 2006, 129.) Hän toi kirjassaan "The Fifth Discipline" esiin

oppivan organisaation viisi tärkeää ominaisuutta. Ne ovat: Itsehallinta, yhteiset ajatusmallit, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Kaikkia ominaisuuksia tulisi kehittää yhdessä ja systeemiajattelu on kaiken kulmakivi, joka integroi eri osa-alueet yhteen. Sen kautta asioissa nähdään kokonaisuuksia pelkkien syy – seuraussuhteiden sijaan, ja muutosprosesseja pelkkien tilannekuvien sijaan (Senge 2006, 68 – 73). Itsehallinnalla viitataan yksilöiden kasvuun ja oppimiseen niin henkilökohtaisessa elämässä kuin organisaation sisällä. On tärkeä luoda visioita asioista, joita halutaan saavuttaa. Vision ja nykytilan välisestä erosta syntyy luova jännite, joka virittää ja suuntaa toimintaa kohti tavoitetta. Organisaatio voi tukea tavoitteisiin pyrkimistä luomalla turvallista oppimista edistävää ilmapiiriä ja esimiehet voivat toimia roolimalleina ja johtaa esimerkillään. (Senge 2006, 129 – 148.)

Oppivan organisaation vaatimuksiin kuuluu tarve uusiutua jatkuvasti, sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin ja kilpailijoitaan nopeampi oppiminen. Organisaatio tunnistaa toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet muita nopeammin ja hankkii tarvittavan osaamisen vastaamaan niihin. Tämä edellyttää jokaisen yksilöllisen osaamisen varmistamista ja tulevaisuuden tarpeiden huomioimista. Oppivaa organisaatiota johdetaan tavoitteista ja visiosta käsin ja jokainen työntekijä tietää minne halutaan päästä. Toiminnasta otetaan oppia ja onnistumiset ja epäonnistumiset käydään läpi yhdessä niin, että voidaan kehittyä. Innovatiivisuudesta ja kokeiluista ei rankaista, vaikka ne epäonnistuisivat ja tulisi virheitä. Kyseenalaistamisen kulttuuri vie organisaatiota eteenpäin ja kaikenlaiseen vuorovaikutukseen, osaamisen ja tiedon jakamiseen kannustetaan. (Ojala 2008, 78 – 80.)

Osaamisen johtamisen käsite ei ole enää uusi asia, mutta sen strateginen merkitys on koko ajan kasvanut, kun organisaatiot ovat muuttuneet yhä asiantuntijavaltaisemmiksi ja osaamisintensiivisemmiksi. Akateemisessa tutkimuksessa se on noussut paremmin esiin 2000-luvun alkupuolelta saakka. Osaamisen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota nykyisessä tilanteessa vaadittavan osaamisen lisäksi tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen, eli siinä tulisi olla strateginen ote. Samalla, kun strategia-ajattelu on muuttunut

resurssiperustaiseksi niin osaamisen johtaminen on alettu nähdä tärkeänä resurssina ja kilpailukeinona, jonka varassa yrityksen uudistuminen ja innovaatiot tulevat mahdolliseksi. Hyvät käytännöt ihmistenjohtamisessa ovat alkaneet tuoda myös lisää suorituskykyä ja menestystä yrityksille, eikä henkilöstöä nähdä enää pelkästään kulueränä. (Thite 2004, 40 – 41; Viitala 2007, 173.)

Samalla, kun osaamisesta on tullut yrityksille tärkeä resurssi, on alettu puhua strategiasta osaamisesta, se on tärkeää yritykselle strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia määrittelyjä löytyy kirjallisuudesta hyvin paljon, voidaan puhua pidemmän aikavälin toimintaa ohjaavista suunnitelmista tai, kuten Kamensky (2000, 17.) on määritellyt. ” *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.* ” ja hän jatkaa vielä toisella määritelmällä. ” *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.* ” Emme tässä tutkimuksessa pureudu strategia käsitteeseen enempää, mutta sen merkitys on tärkeää ymmärtää, kun halutaan tarkastella esimerkiksi, mitä osaamista yritys tarvitsee ja mitä pitää kehittää lisää.

Ympäristön hallitseminen on tärkeä näkökulma myös osaamisen johtamisessa, toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia täytyy seurata systemaattisesti niin, että osaamistarpeiden muutokset voidaan yrityksessä ottaa huomioon ja tarvittaessa reagoida niihin. Yrityksen liiketoimintastrategialla ja osaamisen kehittämällä täytyy olla selkeä yhteys, jos näin ei ole niin osaamisen kehittäminen jää irralliseksi ja siitä puuttuu tavoitteellisuus. Kun oppimisen tärkeys oli osaamisen johtamisen tutkimuksessa yhteisesti tunnustettu tärkeäksi, alettiin seuraavaksi pohtia mitä pitäisi oppia. Vastauksia alettiin etsiä yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta eli ydinosaamisesta. Ydinosaamisen käsite liittyy organisaation osaamiseen ja muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. (Ojala 2008, 38 ja 54; Viitala 2005, 35 ja 63.)

Ydinosaaminen

Prahalad ja Hamel (1990, 1994.) loivat ydinosaamisen käsitteen, joka on taitojen ja tieteiden kokonaisuus, se on osaamista, jonka yritys hallitsee paremmin kuin kilpailijat.

Se on oppimisen summa ja integroitunut erilaisista taidoista, eikä todennäköisesti löydy pelkästään yhdestä ihmisestä tai pienestä ryhmästä. Ydinosaaminen sisältää asiakkaalle merkittävästi arvoa tuottavia elementtejä, joiden avulla yritys pystyy tarjoamaan hyötyjä, joista asiakas on valmis maksamaan. Täytyy tiedostaa tuotteen tai palvelun tuottamat arvoelementit, joista halutaan maksaa enemmän kuin vaihtoehtoisesta asiasta. Kaikkea ei pidä määritellä ydinosaamiseksi, toimialalla tarvittavan tarpeellisen osaamisen ja erilaistavan ydinosaamisen välillä on ero. Ydinosaaminen on kilpailukyvyn kannalta ainutlaatuista ja sitä on vaikea, ellei mahdotonta kilpailijoiden kopioida. (Hamel & Prahalad 2006, 256 – 259.)

Sydänmaanlakka (2012, 144.) pitää ydinosaamisen käsitettä yhtenä tärkeimpänä osaamisen johtamiseen vaikuttaneena konseptina. Erityisesti siksi, että siinä osaamisen kehittäminen aloitetaan määrittelemällä yrityksen visio, strategia ja tavoitteet, ja sen jälkeen ydinosaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä käynnistää osaamisen kehittämisen organisaation eri tasoilla. Ydinosaamisten määrittely ei ole helppoa, se pakottaa pohtimaan syvällisesti organisaation osaamista ja sen merkitystä kilpailun kannalta. Ydinosaamiset jakaantuvat eri osaamisalueisiin ja nämä edelleen konkreettisiin osaamisiin, tietoihin, taitoihin ja asenteisiin yksilötasolla. Esimiehen tehtäväksi jää yksilötason osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen, joka tukee koko organisaation strategian ja vision toteutumista. (Sydänmaanlakka 2012, 144 ja 154 – 156.)

3.2 Oppiminen

Sydänmaanlakka (2012, 50.) määrittelee oppimista seuraavasti: yksilön oppimista voidaan pitää oppimisen kehittymisen lähtökohtana, koska oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla ja on sieltä siirrettävissä ryhmän ja muun organisaation käyttöön. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin toiminnassa. Oppiminen olisi hyvä nähdä kehitettävänä taitona. Oppimaan oppimista voidaan kehittää parantamalla asennetta, suunnitelmallisuutta ja

opiskelutekniikoita, tietysti lahjakkuus ja aikaisemmat tiedot vaikuttavat taustalla. (Sydänmaanlakka 2012, 50.)

Oppiminen koko organisaation tasolla edellyttää yksilöiden osaamisen siirtymistä ryhmien osaamisiksi ja edelleen organisaatiotasolle, kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien kehitykseksi (Viitala 2002, 55). Ojala puolestaan (2008, 65.) toteaa oppimisen tarkoittavan muutosta ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Oppimiskäsitykset voidaan jakaa tiedostamattomaan eli niin sanottuun *behavioristiseen* oppimiskäsitykseen ja tietoiseen oppimiseen eli *konstruktiviseen* oppimiskäsitykseen. Tiedostamattomassa oppimisessa oppija on itse passiivisessa roolissa ja opettaja siirtää olemassa olevan tiedon oppilaalle. Tämä oppimiskäsitys on jäämässä vanhakantaiseksi ja nähdään haitalliseksi, jos opitaan väärä tapoja ja asenteita, tällöin uusiutuminen ja poisoppiminen vanhoista tiedoista voi olla haasteellista.

Nykyisessä konstruktivisessa oppimiskäsityksessä oppija on aktiivisessa roolissa, joka pyrkii tavoitteisiin ja haluaa palautetta oppimisestaan. Tunteita, uskomuksia ja asenteita pidetään tärkeänä oppimisen kannalta ja ympäristöllä, ilmapiirillä ja kanssaoppijoilla on myös merkittävä vaikutus. Yksilön oppimista ohjaavat tarpeet, uskomukset, odotukset ja oppimista edistävä palaute. Oppija on itse vastuullinen oppimisestaan, hänen on hankittava tietoa vaadittavasta oppimistarpeesta ja ymmärrystä, miksi kyseistä oppia tarvitaan. Nykytilan ja tavoitetilan välisestä erosta osaamisessa syntyy oppimisen tarve ja oppijan motivaatio. Oppimisen nähdään yhä enemmän tapahtuvan tekemisen kautta ja aiemmin opittua tietoa hyödynnetään uuden oppimisessa. Ymmärrys omasta roolista aktiivisena toimijana lisää sitoutumista omaan oppimiseen. (Ojala 2008, 65.)

Oppimiseen tarvitaan esimiehen tukea ja ohjausta, yksilöt eivät ole aina halukkaita oppimaan, vaikka tarvittavat resurssit olisivat saatavilla. Asiantuntijatyö sisältää jatkuvasti uutta haastetta oppimiselle, joten työpaikat ja työn tekeminen ovat entistä tärkeämpiä oppimispaikkoja. Ulkopuoliset koulutukset ja henkilöstön kehittämissyksiköt alkavat olla liian hitaita työelämän nopeisiin muutostarpeisiin. Viitala (2002, 23.) toteaa esimiesten

olevan kriittisessä asemassa alaistensa henkilökohtaisen osaamisen tukijana. Hänellä on vastuu alaisten kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien käytäntöjen kehittämistä. Esimies on riittävän lähellä tunteakseen alaistensa ja työyhteisön tehtävät ja tarpeet. Jatkuva oppiminen edellyttää vastuullista ja oma-aloitteista pyrkimystä kehittää osaamistaan kaikilta organisaation jäseniltä. (Viitala 2002, 23 – 24.)

Yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle on luotava oikeanlaiset olosuhteet (Ojala 2008, 66.) Oppimista tukevan kulttuurin kehittämistä on pidetty jopa esimiesten tärkeimpänä tehtävänä liittyen osaamisen johtamiseen. (Schein 1985, 2, 1996.) Erityisesti esimiehet voivat vaikuttaa oppimiskulttuuriin oman esimerkin, keskustelujen sisällön, käytetyn kielen sekä toimintatapojen kautta. Esimies voi välittää positiivista esimerkkiä olemalla reflektiivinen toiminnassaan, hän kehittää itseään ja työtään ja vie muutosprosesseja eteenpäin. Tutkimuksella on pystytty osoittamaan, että johtamisen laadulla on merkitystä yrityksen menestykseen. Kilpailukykyisten yritysten johtamisessa nopea uudistumiskyky, osallistaminen, vahva ongelmanratkaisukulttuuri, kokeilutoiminta ja koulutuksen arvostus on havaittu olevan tärkeitä elementtejä. Tutkimus on edelleen osoittanut, että erityisesti osaamisen kehittymistä tukevilla johtajuuden piirteillä, oppimista mahdollistavalla ja tukevalla organisaatioympäristöllä on yhteyttä yrityksen suorituskykyyn ja organisaation tehokkuuteen ja sen tärkeimpänä elementtinä on esimiestoiminta. (Tanenbaum 1997. Viitala 2002, 25 – 26.)

Aikuinen tulkitsee uutta informaatiota aikaisempien kokemustensa ja malliensa mukaisesti, tästä syystä voimme nähdä asiat hyvin eri tavalla, kun otetaan vielä huomioon ihmisten erilaiset oppimistyyylit. (Viitala 2005, 135.) David Kolb (1984) on tutkinut kokeuksellista oppimista, hänen mukaansa kokemuksellinen oppijan täytyy olla vuorovaihtuksessa ympäristön kanssa ja oppiminen edellyttää tiedon saamista ulkopuolelta. Tietoa täytyy aktiivisesti kokeilla ja siitä syntyy konkreettinen kokemus. Tämän jälkeen reflektoidaan mitä opittiin ja mitä voidaan soveltaa. Havainnot tulisi kyetä muuttamaan käsitteiksi ja malleiksi, joita voidaan edelleen jalostaa. (Ojala 2008, 67 – 68.)

3.3 Osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella yksilöiden, ryhmien tai organisaation resurssina. Organisaation oppimisteorian kehittäjän Peter Sengen (1990) mukaan yksilöiden oppiminen on kuitenkin lähtökohta, että organisaatiolla on mahdollisuus oppia. Johtamisessa asia on hyvä huomioida niin, että yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle on riittävät mahdollisuudet ja prosessia täytyy tukea ja ohjata. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevan osaamisen määrittely ja tarvittavien osaamisten määrittely strategiasta lähtien. Kannattaa lähteä siitä, mitä osaaminen meillä tässä yrityksessä tarkoittaa. (Ojala 2008, 50.)

Viitala (2005, 113.) toteaa, että englanninkielisessä kirjallisuudessa yksilötason osaamisista puhuttaessa käytetään monenlaisia käsitteitä, joita ovat ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”. Hän ehdottaa myös ammattitaidon käsitteen nostamista takaisin arvoonsa kotimaisessa keskustelussa, kun puhutaan ammattinsa osaavista henkilöistä, jonka ammattitaito on pitkälle edistynyt. Ammattitaito sisältää hänen mukaansa tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Kupiaksen ym. (2014, 50.) mukaan osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana.

Huotari viittaa väitöskirjassaan Bakerin ym. tutkimukseen (1997, 266.), jossa osaamisesta on tehty neljä tulkintaa: strateginen osaaminen, organisaatiolle ominainen osaaminen, toiminnallinen osaaminen sekä yksilöllinen osaaminen ja pätevyys. Huotari jatkaa (2009, 24.) osaamisen määrittelyä viitaten useisiin tutkimuksiin (Long & Vickers-Koch 1995; Nonaka & Takeuchi 1995; Sveiby 1997; Davenport & Prusak 1998; Bratton & Gold 2003; Sydänmaanlakka 2003 & Sanchez & Heene 2004.) todeten osaamisen olevan organisaation tai sen osan kykyä vastata toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin tai yksilön tasolla kyvyksi suoriutua tehtävästään ja olla pätevä. Osaaminen on liitetty myös tietoon ja tietämykseen (knowledge), ydinosaamiseen tai ydinkyvykkyyksiin (core competencies), taitotietoon ja miten-tietoon (know how), kykyyn ja taitoon (ability, skill) ja osaamiseen ja pätevyyteen (competence). Lisäksi käsitteet informaatio (information) ja data ovat liitetty läheisesti osaamiskäsitteen alle. Eri käsitteillä voidaan tarkoittaa samaa

asiaa kontekstista riippuen. Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna kompetenssi ja tiedollinen osaaminen voidaan usein asettaa saman osaamiskäsitteen alle.

Nykyisessä työelämässä luottamukseen ja molemminpuoliseen lojaalisuuteen perustuva niin sanottua psykologista työsopimusta ei enää esiinny kuin ennen, vaan nykyään yksilön osaamista voidaan pitää keinona, jolla yksilö voi turvata työsuhteensa ja työllistävyytensä. Tässä suhteessa osaamisesta huolehtiminen on erityisen tärkeää. (Sydänmaanlakka 2012, 169.)

Motivaatio

Oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen vaikuttaa olennaisesti myös motivaatio. Se miten myönteinen motivaatio henkilöllä on tehtävänsä kohtaan vaikuttaa siihen, kuinka hän käyttää siihen resurssejaan. Toisaalta riittämätön osaaminen alentaa motivaatiota tehtävää kohtaan. Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy, kun kolme psykologista perustarvetta otetaan huomioon, autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Autonomian tarve edellyttää, että ihminen saa tiettyssä määrin tehdä itseään koskevia valintoja ja päätöksiä oppimisessaan, tätä voi tukea tarjoamalla vaihtoehtoja tavoitteen saavuttamiseen. Kompetenssin tarve täytyy, kun ihminen tuntee osaavansa riittävän hyvin ja tulee tehtävässään arvostetuksi eli saa myönteistä palautetta ja hän onnistuu tehtävässään. Yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden kokemus lisääntyy tunteesta, että on hyväksytty työyhteisössään. (Viitala 2005; 143 & Viitala 2007, 180 – 181.)

Järvisen mukaan itsemääräämisyrittäminen ohjaa ihmisen toimintaa ja on tärkeä motivaation lähde. Ihmisellä on toiminnassaan itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisen kokemus siitä, että saa tehdä työtä omasta valinnastaan, vapaasti ja itsenäisesti toimii voimanlähteenä, joka auttaa jaksamaan pitkään, kokematta lainkaan väsymystä. Asiaa voidaan verrata työelämässä esimerkiksi itsenäisten yrittäjien toimintaan. Esimiehen on tärkeää ymmärtää itsemääräämisyrittämyksen merkitys työntekijän energianlähteenä, haluna oppia ja kehittyä. Osaamisen tason riittävyys ja kehittyminen niin, että kykenee

työskentelemään entistä itsenäisemmin ja vapaammin saaden enemmän luottamusta sekä vastuuta antaa ihmiselle suurta tyydytystä ja työniloa. Itsemääräämisyrittäminen se-
littää työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Hallinnan tunne oman työn sujumisesta an-
taa lisää energiaa ja tyytyväisyyttä. Kontrollintunteen menettäminen työasioissa lisää
stressiä ja vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. (Järvinen 2014, 28 – 31.)

Myönteinen palaute vahvistaa motivaatiota – ja päinvastoin. Sisäinen motivaatio perus-
tuu autonomian ja kompetenssin tarpeisiin, kaikki positiiviset vaikutukset näiden omi-
naisuuksien kasvamisesta vaikuttavat ihmisen sisäiseen motivaatioon. Tavoitteet suun-
taavat toimintaamme, tehtävästä saatu palaute ja kokemukset muokkaavat suunnitelmia
jatkossa, samalla muodostetaan käsitystä itsestä ja ympäristöstä. Näin muodostuu käsi-
tys itsestä oppijana sekä suhtautuminen oppimishaasteisiin. Tavoitteen saavuttamisella
on motivaatiota vahvistava vaikutus, halu suorittaa vastaavaa uudestaan ja parantaa suo-
ritusta kasvaa. Kielteiset kokemukset tuottavat vetäytymistä ja toiminnan suuntaamista
toisaalle. (Viitala 2005, 144.)

Aikuisella on oppimisessaan pyrkimys itseohjautuvuuteen ja aiemman kokemusmaail-
man käyttäminen tärkeänä oppimisen resurssina. Aikuinen tarvitsee aitoa tarvetta uu-
den oppimiseen, näin syntyy motivaatio, joka on tärkein oppimisen edellytys. (Ojala
2008, 66 – 67.) Aikuisen oppiminen ei synny pelkästään ulkokohtaisilla vaatimuksilla vaan
hän tarvitsee oppimiselleen merkityksellisyyttä, jonka varassa syntyy sisäinen halu oppia.
Tämä on osaamisen johtamisen kannalta tärkeä näkökulma: ihmiset suuntautuvat oppi-
maan merkityksellisiksi kokemiaan asioita, osaamisen johtamisen tehtävä on avata mer-
kityksiä uusissa yrityksen menestykselle tärkeissä asioissa, jotka edellyttävät uuden op-
pimista. Tietoisuuden kehittäminen merkityksellisistä oppimista edellyttävistä asioista
tapahtuu työpaikalla ennen kaikkea keskustelemalla. (Viitala 2005, 144 – 145.)

3.4 Asiantuntijoiden osaaminen

Sveiby (1997) on määritellyt asiantuntijaorganisaation piirteet seuraavasti: työntekijät ovat suurelta osin akateemisesti koulutettuja, asiantuntijatehtävien osuus kaikesta työstä on suuri, työ on tietotyötä ja siihen liittyy paljon analysointia ja ongelmanratkaisua, organisaatio on riippuvainen henkilöstöstä ja asiantuntijoiden korvaaminen on vaikeaa. Kyseiset piirteet liittyvät entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Ongelmanratkaisukyky, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen ja osaamisen kehittäminen korostuvat, myös tieteellinen ja teoreettinen puoli ovat vahvasti mukana. Työssä vaaditaan nopeutta ja tilanteet ovat usein ainutkertaisia, asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat. Eri tilanteisiin ei välttämättä ole olemassa valmiita malleja, prosessikaavioita ja ohjekirjoja. On osattava hyödyntää osaamista ja luotava samalla uutta. Esimiesten tehtävä on varmistaa osaamisen riittävyys, oikeat toimintaolosuhteet, ja luoda oppimista edistävä ilmapiiri. (Viitala 2002; Viitala 2007, 275; Ojala 2008, 22.)

Oppimisen nopeus eli miten opitaan kilpailijoita nopeammin kasvaa entistä kriittisemmäksi kilpailukykytekijäksi. Asiantuntijoiden tuottavuus kasvaa osaamisen kehittymisen myötä. Tiedon ja tietotekniikan hyödyntäminen, innovatiivisuus sekä verkosto-osaaminen, suhteet asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ovat ratkaisevassa asemassa. Innovatiivisuus tulee oppimisen ja oivaltamisen kautta, johtamisella voidaan luoda oppimista mahdollistava ympäristö (Ellinger ym. 1999.), jossa ihmiset haluavat hankkia ja jakaa osaamista ja uskaltavat kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä. Uusien keksintöjen syntyminen vaatii paljon hyvää vuorovaikutusta muiden kanssa ja sitä voidaan pitää yhtenä innovatiivisuuden edellytyksenä. Aivan kuten (Ellinger ym. 2014.) nostivat vuorovaikutuksen merkityksen valmennuksellisen johtamisotteen keskeiseksi menetelmäksi yksilön kehittämisessä. (Ojala 2008, 23 – 24.)

Google on teettänyt tutkimuksen, jossa on analysoitu yli 10 000 esimiehen toimintaa ja näkemyksiä esimiestyöstä. Sen pohjalta on tunnistettu menestyvän esimiehen kahdeksan piirrettä, jotka ovat tärkeysjärjestyksessä seuraavia: (Ojala 2018, 255.)

1. Hyviä valmentajia
2. Antavat vastuuta tiimeille eivätkä tartu yksityiskohtiin
3. Ovat kiinnostuneita tiimiläisten menestyksestä ja hyvinvoinnista
4. Ovat tuottavia ja tulosorientoituneita
5. Kommunikoivat ja kuuntelevat hyvin
6. Auttavat työntekijöitä kehittymään urallaan
7. Ovat omaksuneet selkeän vision ja strategian tiimilleen
8. Hallitsevat tekniikkaa riittävästi, että voivat auttaa ja neuvoa tiimiään.

Esimiesten rooli osaamisen johtajana asiantuntijaorganisaatioissa voi olla haastavaa. Työ perustuu korkeatasoiseen osaamiseen ja voi olla koko liiketoiminnan strategisen menestymisen perusta. Asiantuntijoiden osaamisen jatkuva kehittäminen, tavoitteisiin sitoutuminen ja työtyytyväisyyden vaaliminen ovat esimiesten tärkeitä tehtäväalueita. Asiantuntijat tekevät työtään usein itsenäisesti ja odottavat tiettyä liikkumavapautta. Kontrolliin perustuva johtaminen ei ole enää vastaus, vaan toimintaa on tuettava muulla tavoin.

Esimiehet ovat nousseet tehtäväänsä usein myös työryhmän sisältä omasta asiantuntijaroolista, heidän pitäisi hallita esimiesrooli ja olla motivoituneita johtamistehtävästä. Viitala on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Hän loi haastatteluaineiston ja lomakekyselyn perusteella mallin, jossa on neljä ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen (Viitala 2002, 187 – 188 & Viitala 2007, 275). Oppimisen suuntaaminen sisältää tavoitteiden määrittämisen, toiminnan arvioinnin ja näitä tukevien käytäntöjen luomisen. Osaamisen suuntaa selkiyttämällä esimies tukee ihmisiä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä näiden kautta osaamisen nykytilannetta ja mahdollisia oppimistarpeita. Oppimisen suuntaamistyö tukee osaamisen kehittymistä ilman, että sitä välttämättä tiedostetaan erityisesti osaamisen johtamisen asiaksi. (Viitala 2005, 313.)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on toinen ulottuvuuksista, sisältäen koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten

vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Ilmapiiirillä on suuri merkitys oppimiselle, jonka merkitys esimiestyössä tiedostetaan nykyään paremmin ja siihen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Oppiminen työyhteisössä on yhteisöllinen ilmiö, joka tapahtuu mitä suurimmassa määrin vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Oppimista tukeva ilmapiiiri on turvallinen ja virheet pystytään käymään läpi rakentavasti. Keskustelukulttuuri pyritään luomaan avoimeksi ja luottamukselliseksi. (Viitala 2002, 189 & Viitala 2009, 273.)

Kolmantena on oppimisprosessien tukeminen, jonka tehtäväryhmiä ovat ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Tässä osaamisen merkityksellisyys on erityisesti tiedostettu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän toteutuminen osaamisen johtamistyössä vaatii osaamiskysymysten merkityksen hyvää ymmärtämistä. Oppimisprosessin tukeminen vaatii olemassa olevien osaamisten määrittelyä, osaamistarpeiden ennakointia, jolla osaamisen kehittämisen tarpeita voidaan määrittellä ja kehittämissuunnitelmien laadintaa koko yksikkö, ryhmä ja yksilötasoilla. Lisäksi tarvitaan toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi ja seuranta oppimisen edistymisestä. (Viitala 2002, 190; Viitala 2005, 322 & Viitala 2009, 274.)

Esimerkillä johtaminen on edellisten johtamisulottuvuuksien perusta. Esimies viestii työyhteisölle omalla esimerkillään, kuinka hän suhtautuu omaan työhönsä, oman ammattitaitonsa kehittämiseen ja onko hän innostunut työstään. Motivaatiota omaa työtään kohtaan on pidetty yhtenä tärkeimpänä esimieheen liitetyistä piirteistä, se on keskeinen tekijä siinä, miten hän tehtävässään onnistuu. Tästä kerrottiin myös valmentavan esimiestyön teorioissa ja sen onnistumisessa. Esimiehen käyttäytyminen ja toiminta perustuu hänen ihmiskäsitykseensä ja itsetuntemukseensa. Positiivinen suhtautuminen itseensä ja muihin heijastuu muiden ihmisten arvostuksena ulospäin ja uskona heidän kykyynsä oppia. Samalla tavalla näkyy suhtautuminen omaan työhön, aktiivinen osaamisen kehittäjä rohkaisee ihmisiä löytämään omia vahvuuksiaan, ottamaan kyvyt käyttöönsä ja kehittämään niitä edelleen. Keskeisinä työkaluina osaamisen johtamisessa ovat kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja arvioinnit sekä

kehittämissuunnitelmat. (Viitala 2002, 166. Viitala 2005, 324 & Viitala 2009, 274.)
Seuraavassa kuviossa osaamisen johtamisen kokonaisuus Viitalan mallin mukaisesti :



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (mukaillen Viitala 2007 & Osaamme-hanke 2015.)

3.5 Esimiehen työkalut osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tarvitsee tuekseen osaamisen määrittelyä, erittelyä, arviointia ja kehittämistarpeiden suunnittelua. Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa ja tarkastella yksilö, ryhmä, yksikkö ja koko organisaation tasoilla tai käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on olemassa todella paljon ja ne vaihtelevat sen mukaan mille organisaation osaamistasolle niillä pyritään vaikuttamaan ja, että tulevatko kehittämistoimenpiteet organisaation sisältä vai ulkopuolelta, kuten vaikka ulkopuolelta tuleva koulutus. (Salojärvi 2009, 150 – 153 & Viitala 2005, 254.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiehen näkökulmaan osaamisen kehittämisessä, miten hän voi työssään johtaa oman vastualueensa osaamista ja tutkimme keskeisimpiä kehittämisen työkaluja yksilötasolla, joka on taso, mistä koko organisaation kehittäminen lähtee liikkeelle. Esimiesten vastuulla on, että käytössä on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämää osaamista. Esimiesten tehtävä on viestiä tarvittavista osaamistarpeista omalle organisaatiolle ja päättää, miten osaamista kehitetään, voidaanko tarvittava osaaminen hankkia itse vai tarvitaanko ulkopuolista koulutusta. Esimiesten vastuulla on kehityskeskustelujen käyminen ja varmistaa, että ihmisillä on selkeät tavoitteet ja että he ovat ymmärtäneet strategian, tavoitteet ja sen mitä nämä tarkoittavat kunkin omassa työssä. (Ojala 2008, 96.)

Esimes on työntekijän osaamisen arvioinnissa keskeisessä roolissa. Hänellä täytyy olla hyvä käsitys kunkin tehtävän edellyttämästä osaamisesta ja riittävä käsitys jokaisen henkilökohtaisista vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista. Käsitystä rakennetaan päivittäisessä johtamistyössä ja esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa, jossa osapuolet tarkastelevat näkemyksiään osaamisen tasosta ja tarpeista. Keskusteluja voidaan käydä erilaisissa esimiehen ja alaisen kohtaamisissa tai formaaleissa kehityskeskustelutilanteissa, samasta aiheesta puhuttiin valmentavan johtajuuden teoriaosuudessa. Pääasia on osaamisen kehittämistä koskevan keskustelun käyminen ja johtopäätösten tekeminen, jotka johtavat selkeiksi kehittämistavoitteiksi. (Salojärvi 2009, 150 – 151.)

Osaamiskartoitus antaa lähtökohdan arviointikeskusteluille, osaamisten erittelemisen, nimeäminen ja selkeyttävät jäsennykset antavat vertailukohdan kehittämistarpeille ja suunnitelmille, jotka olisivat seuraavan kuvion mukaisesti hyvä käydä läpi tietyin väliajoin, esimerkiksi vuosittain. (Viitala 2007, 181.) Kappaleen loppuun tarkastellaan esimiehen keskeiset osaamisen kehittämisen työkalut *osaamiskartoitus*, jota voidaan pitää hyvänä lähtökohdana kehittämisen toimenpiteille ja *kehityskeskustelu*, joka on hyvin yleisesti käytössä ja varmasti yksi tärkeimmistä esimiehen osaamisen kehittämisen työkaluista.



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen. Viitala 2007, 181.)

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen avulla selvitetään olemassa olevaa osaamista eli tunnistetaan, arvioidaan ja määritellään, millä tasolla osaaminen on ja mitä kehitetään. Esimiehet käyvät dokumentoiden alaisten kanssa läpi nykyisiä osaamisia ja tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista. Eriteltyjen osaamisten arviointiin voidaan käyttää siihen laadittuja lomakkeita tai tietokoneohjelmia. Työntekijä arvioi osaamisensa yleensä itse ja tuloksia käsitellään kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa. Kartoituksen suurimpana hyötynä nähdään olemassa olevien osaamisten saamista näkyväksi ja kehittämistoimien jäsentymistä ja suuntaamista. (Viitala 2007, 181 – 182.)

Kupias ym. (2014, 70.) ehdottaa osaamiskartoituksen jakamista niin, että ensin tutkitaan, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tämän pohjalta laaditaan osaamiskartta, jossa kuvataan tarvittava osaaminen. Osaamiskartan pohjalta voidaan luoda henkilölle osaamisen tavoiteprofiili sekä arvio nykyosaamisesta. Osaamiskartoituksen tekeminen antaa suuntaviivoja yksilön tai koko tiimin kehittämiseen. Työtehtävän tulevaisuuden osaamistarpeet suhteessa osaamiskartoituksesta saatuihin tietoihin osaamisen tai työssä vaadittavan pätevyyden tämänhetkisestä tasosta antavat tiedon kehittämistarpeista (Kauhanen 2010, 148). Osaamiskartoituksessa tarvittavan osaamisen kuvaukset tulisi kuvata mahdollisimman konkreettisesti. Esiin saattaa nousta myös piilossa olevaa erityisosaamista, henkilöiden vahvuuksia, joita voidaan ideoimalla hyödyntää erilaisiin

tarpeisiin. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tai kilpailijoiden toimet voivat nostaa esiin asioita, minkä oppiminen on tärkeää. (Kupias ym. 2014, 70 – 73.)

Tavoite -ja kehityskeskustelut

Sydänmaanlakka (2012, 91.) toteaa keskusteluista käytettävien erilaisia nimiä: esimiesalaiskeskustelu, kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu ja tuloskeskustelu. Kehityskeskustelun tavoitteena on toiminnan arviointi, tulevista tavoitteista sopiminen, kehittämistarpeiden määrittely ja kehittämissuunnitelman laatiminen, yhteistyön kehittäminen esimiehen ja alaisen välillä sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen. Keskustelu on ennalta sovittu ja poikkeaa päivittäisestä vuorovaikutuksesta laajemmalla paneutumisella työhön. Tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen ohjaukseen ja palautteen antoon molemmille osapuolille, niiden tuloksena syntyy kehityssuunnitelmia ja mahdollisia urasuunnitelmia. (Viitala 2005, 267.)

Viitala (2005, 361.) pitää kehityskeskustelua keskeisenä johtamisjärjestelmän osana kaikissa yrityksissä, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu strategisesti tärkeäksi asiaksi. Osaamista voidaan tarkastella nykyisen työtehtävän vaatimista osaamisista ja tulevaisuuden muutoksien ja tarpeiden vaatimista lähtökohdista osaamisen kehittämiseksi. Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus saada ammatilliselle kehittymiselleen tukea ja palautetta sekä tietoa yrityksen tulevaisuudesta. Esimiehelle se on mahdollisuus oppia tuntemaan työntekijät paremmin ja saada tietoa osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista sekä tilaisuus ohjata kehittymistä yrityksen tavoitteiden suuntaan (Viitala 2005, 361 & Viitala 2007, 186.) Tutkimuksessa on myös havaittu kehityskeskustelujen positiivinen merkitys sille, miten alaiset arvioivat esimiehiään osaamisen johtamiseen liittyvissä asioissa. Kehityskeskusteluja käyvät esimiehet huolehtivat alaisten mielestä paremmin jokaisen yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä, palautteen antamisesta ja osaamisen kehittämisen suunnittelusta. Kehityskeskustelutilanteen mahdollistaman kahdenkeskisen vuorovaikutuksellisen kohtaamisen on ajateltu vaikuttavan positiivisesti edellä mainittuihin arvioihin. (Viitala 2002).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutustavat. Keskeisimpiä tutkimuksen metodologiaan vaikuttavia tekijöitä ovat yleensä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat menetelmän valintaa sekä aineistonkeruu ja analyysimenetelmän valintaa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan valmentavalla johtamistyyllillä. Tutkimusasetelmassa ollaan kiinnostuneita, minkälaisia käsityksiä tämän päivän johtajilla on kyseisestä asiasta ja miten he näkevät valmentavan johtamisen roolin. Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia suoraan asiantuntijoiden esimiehiltä, miten nämä asiat näyttäytyvät heidän päivittäisessä työssä ja haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella? Nämä taustat ohjasivat menetelmävalintaa laadullisen tutkimuksen suuntaan ja tarkoitusta päästä lähemmäksi tutkittavia henkilöitä, heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 16.)

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Suomalaiset metodioppaat perustelevat, että menetelmien vastakkainasettelu on turhaa ja että menetelmiä voidaan yhdistää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tarkoituksena on tehdä hyvää tutkimusta tutkimusongelmaan kulloinkin sopivalla menetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tuloksia aikaan ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja, jotka viittaavat kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen, mielekkään tulkinnan antaminen ja pyrkimys ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 24.) Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista menetelmää, koska valmentavan johtamisen vaikutusta asiantuntijoiden osaamisen johtamiseen on vaikeaa mitata kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla, joten laadullinen menetelmä on hyvä menetelmä tämän tutkimuksen empiirisen osuuden

toteuttamiseksi. Sanallisen kuvauksen avulla voidaan luoda ilmiöstä ymmärrettävä, tiivistetty ja selkeä tulkinta.

Reaalimaailman asiat, ihmisten kokemukset ja heidän asioille antamat merkitykset ovat usein kiinnostuksen kohteena laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija suodattaa kerätyn tiedon tutkimustuloksiksi deskriptiivisesti sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Ihmisten antamien kuvausten koetusta todellisuudestaan oletetaan sisältävän heille merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. (Vilkkä 2005, 97.) Päättelyn logiikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein induktiivinen eli muutamasta tapauksesta pyritään kehittämään yleistyksiä. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 39.) huomauttavat kuitenkin, että yleistyksiin pyritään toisinaan, mutta ei suinkaan aina. He jatkavat, että laadullisessa tutkimuksessa eritellään yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai heidän antamien merkitysten kautta. Kvantitatiivisen tutkimuksen päättely menee päinvastaisesti deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen. (Kananen 2008, 20 – 25.)

Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisista lähtökohdista katsottuna tämä tutkimus asettuu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, joka on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä. Erityispiirteenä on se, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Filosofisena ongelmana ovat ennen kaikkea ihmiskäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena, ja tiedonkäsitys, miten kyseisestä kohteesta saadaan inhimillistä tietoa ja millaista tieto on luonteeltaan. Tutkimuksen kohteena on ihmisen suhde omaan elämistodellisuuteensa eli kokemusten tutkimiseen, jotka muotoutuvat henkilön niille antamien merkitysten mukaan. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee tarpeesta ymmärtää ja tulkita. Ilmiöiden merkityksiä pyritään oivaltamaan ja ymmärtämään. Ymmärtäminen on aina tulkintaa, jonka pohjana on kaikki aiemmin tiedetty eli esiymmärrys aiheesta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä eli nostaa asia tietoiseksi ja näkyväksi. (Tuomi ym. 2018, 39 - 41.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointitutkimus, haastattelututkimus, kirjallisten aineistojen tutkimus ja tapaustutkimus. Havainnointitutkimuksessa havainnoidaan luonnollisia tilanteita erilaisissa ympäristöissä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 37.) mukaan voidaan jopa väittää, että kaikki tieteellinen tieto perustuu todellisuudesta tehtyihin havaintoihin ja sitä pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä. Havainnoinnin eri muotoja ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. (Tuomi ym. 2018, 94.)

Tutkimushaastattelut jaetaan tavallisesti strukturoituun, puolistrukturoituun eli teema-haastatteluun ja kolmantena syvähaastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys ovat määrättyjä ja yleensä myös vastausvaihtoehdot. Teema-haastattelussa tutkija määrää kysymykset ja haastateltava vastaa niihin omin sanoin, myös kysymysten esittämisjärjestyksestä voidaan poiketa tilanteen mukaan. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty ja tutkija keskittyy ymmärtämään ja tukemaan haastateltavan ajatuksenjuoksua. (Koskinen ym. 2005, 77, 104 & Tuomi ym. 2018, 88.)

Teemahaastattelu on yleinen aineistonkeruumenetelmä ja sen tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa (Eskola ym. 1999, 86). Koskinen ym. (2005, 105.) mukaan teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Oikein käytettynä se on tehokas menetelmä, joka perustuu tutkijan mahdollisuuteen ohjata haastattelua, kontrolloimatta sitä kuitenkaan liikaa. Haastattelututkimus menetelmänä on saanut myös kritiikkiä, on varottava kritiikittömästi omaksumasta käsitystä, että yksilö on inhimillisen todellisuuden keskiössä, eikä ole olemassa yhtä ylivertaista menetelmää, jonka kautta ”totuus” saadaan selville. (Tuomi ym. 2018, 84.) Suunnittelussa on otettava huomioon, ketä haastatellaan ja

valitaan tapaukset, joilta saadaan ilmiön kannalta oleellista tietoa. (Kananen 2008, 75 - 76.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka ajateltiin olevan tehokkain menetelmä saada tutkimuksen kannalta olennaista tietoa haastatteluun valituilta henkilöiltä. Valintaa ohjasi myös tutkijan aiemmista opinnoista saadut hyvät kokemukset teemahaastattelumenetelmän käytöstä. Haastattelukysymyksistä laadittiin haastattelurunko, joka on tämän tutkimuksen liitteenä. Kysymykset hyväksytettiin tutkimuksen ohjaajalla ja tehtiin vähäisiä muokkauksia hänen kommenttiansa pohjalta. Valmiiden kysymysten avulla pystytään ohjaamaan haastattelua tutkijan haluamiin aiheisiin, ja kysymysten määrällä voidaan vaikuttaa esimerkiksi haastattelun keston.

Haastatteluihin pyydettiin seitsemän asiantuntijoiden esimiehenä toimivaa henkilöä Seinäjoen talousalueelta, kaikki heistä suostuivat haastatteluun. Haastateltavat valittiin sen mukaan, ketkä voisivat antaa ilmiön kannalta oleellista tietoa, eli toimivat esimiehenä tai johtotehtävissä ja heillä on asiantuntijatyötä tekeviä alaisia. Valintaa ohjasi jonkin verran myös tutkimuksen tekemisen aikataulu. Haastateltavat valikoituivat tutkijan omien verkostojen kautta, ja valintoja kohdejoukosta tehtiin vielä tutkimuksen edetessä niin, että aineistosta tulisi mahdollisimman laadukas. Haastateltavien edustamat organisaatiot kuuluivat pienten ja keskisuurten yritysten sektoriin, yksi oli isompi pörssiyritys ja yksi oli julkiselta sektorilta oleva valtionhallinnon organisaatio.

Haastattelupyynnöt esitettiin, joko sähköpostilla tai kasvotusten. Kaikille haastateltaville annettiin haastattelukysymykset sähköpostilla tai paperisena käteen muutamaa päivää ennen sovittua haastattelua, jolloin he pääsivät halutessaan hieman orientoitumaan aiheeseen. Haastateltavat työskentelivät kaikki eri yrityksissä ja eri toimialoilla. Haastateltavista kolme oli naisia ja neljä miestä. Heidän taustojaan käydään vielä läpi tutkimuksen tuloksissa, mutta heidän henkilötietojaan ja organisaatietietojaan ei tarkemmin esitetä. Haastateltavien taustatiedoista tai esimerkiksi heidän johtamistyyleistä tutkijalla ei ollut aiempaa tietoa kuin kahden henkilön osalta jonkin verran. Esitetöna kohdejoukosta oli,

että henkilöt ovat esimiesasemassa asiantuntijaorganisaatioissa. Haastatteluiden aikana ja niiden jälkeen voitiin nopeasti havaita, että haastateltavilla oli selvästi olennaista tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä käytännön työn kautta, joka nostaa tämän aineiston laadukkuutta. Haastattelemalla saatu validi mielenkiintoinen aineisto innosti tutkijaa eteenpäin työssään.

Määrällisesti haastateltavien määrä oli riittävällä tasolla ja aineistoa tuntui olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää olennaisesti tuoneet tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Aineiston saturaatio (Hirsjärvi ym. 2008, 60.) eli kylläntyminen alkoi tulla täyteen ja siitä alkoi löytyä paljon yhdenmukaisuuksia. Samalla on selvä, kun ihmisiä ja heidän kokemuksiaan tutkitaan, että erilaisista otoksista saattaisi löytyä, jotakin uutta ja erilaista. Varmasti myös esimerkiksi esimieskokemuksella, alaisten määrällä, ja organisaation koolla saattaa olla merkitystä.

Haastattelut tehtiin kaikki 25.1. – 10.2.2020 välisenä aikana. Paikkana toimi haastateltavien työpaikka ja haastattelut kestivät noin 25 – 45 minuuttia. Haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella haastattelijan puhelimella, josta puhe litteroitiin tekstiksi haastattelujen jälkeen. Haastattelutilanteet olivat ilmapiiriltään suhteellisen rentoja, haastateltavana olleet kokeneet ammattilaiset osasivat suhtautua tilanteeseen oikealla tavalla ja yleensä vielä lämpenivät vastauksissaan haastattelujen edetessä. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville haastattelurungon (Liite 1.) mukaisessa järjestyksessä ja oli hyvin vähän tilanteita, kun kysymyksiä hieman tarkennettiin haastattelun aikana. Kysymykset oltiin ymmärretty hyvin ja esimiehet osasivat antaa niihin vastauksia.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Tällä menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja, kuten kirjoja, artikkeleita, puheita, raportteja ja haastatteluita systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus,

joka voidaan kytkeä laajempaan kokonaisuuteen ja aiempaan tutkimukseen. Aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoituksena on luoda ilmiöstä selkeä sanallinen kuvaus. Analyysin tarkoitus on informaatioarvon lisääminen, jolla luodaan selkeyttä aineistoon. (Tuomi ym. 2018, 103, 117, 122.)

Sisällönanalyysiin on olemassa erilaisia tapoja, sitä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti sekä teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa aineistoa tulkitaan teoriaohjaavasti, tässä analyysitavassa hyödynnetään teoriasta nousevia asioita oman tutkimusaineiston kanssa. Tämä eroaa teorialähtöisestä sisällönanalyysistä siinä, että ei ole tarkoitus testata tietyn teorian toimivuutta aineiston avulla, vaan tuoda esiin ajatuksia teorian avulla. (Tuomi ym. 2018, 122 – 133.)

Aluksi aineistoa luetaan läpi mahdollisesti useaan kertaan ja pyritään sisäistämään aineistosta esiin nousevia teemoja. Samalla voidaan aineistoon tehdä erilaisia merkintöjä, jotka luovat rakennetta ja hahmottavat aineistoa uudella tavalla. Merkinnät ja muistiinpanot helpottavat tutkijan työtä myöhemmissä vaiheissa. Aineistosta nousee esiin tiettyjä teemoja, toiset useammin, toiset harvemmin. Aineiston teemojen luokittelu helpottaa sen käsittelyä ja hallintaa. Kiinnostavat asiat löytyvät paremmin, kun muistiinpanoja on tehty. (Koskinen 2005, 231.)

Haastattelut litteroitiin heti haastattelupäivänä tai sitä seuraavana päivänä, tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska haastattelutilanne ja tutkittava asia ovat vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Litterointi tehtiin teema-alueittain ja kysymyksittäin haastattelurungon avulla haastateltavan puheesta. Aineiston purku tekstiksi on hyvä tapa aloittaa tutustuminen aineistoon ja sen kertaamiseen. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin kokonaisuutena useampaan kertaan, jolloin kokonaisuudesta alkoi muodostua tutkijalle selkeämpi kuva (Hirsjärvi ym. 2008, 138 – 143). Lukemalla ja tekemällä merkintöjä aineistoon, sieltä alkoi selvästi nousta esiin keskeiset teemat. Tämän jälkeen aineistoa oli helpompi työstää teoriaohjaavaksi analyysiksi hyödyntämällä sieltä tulevia ajatuksia.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen analysoitu aineisto. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto on teemoitettu haastattelukysymysten ja keskeisten kirjallisuuskatsauksen aiheiden pohjalta. Tulosten havainnollistamiseksi ja perustelemiseksi aineistosta on nostettu analyysin joukkoon suoria lainauksia, jotka esitetään lainausmerkeissä kursiivilla. Sitaattien perään on yksilöity sulkeissa, kuka haastatelluista on kyseessä. H1, H2, H3...

Yleisesti aineisto koostui esimiesten haastatteluista, jotka työskentelivät eri asiantuntijaorganisaatioissa ja joilla oli alaisenaan asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Heidän työtehtävät olivat: Toimitusjohtaja, viestintäjohtaja, aluejohtaja, kaksi auktorisoitua tilintarkastajaa KHT ja HT, JHT, he olivat johtajina eri yrityksissä, ICT -manager ja esimies julkiselta sektorilta. Koulutukset olivat: kauppatieteen tohtori, kaksi kauppatieteen maisteria, tradenomi, insinööri AMK, MBA ja hallintotieteen kandidaatti. Suorien alaisten määrät vaihtelivat kahden ja 28 välillä. Esimies- tai johtajakokemus kolmesta vuodesta aina 24 vuoteen saakka. Vastaajista kolme oli naisia ja neljä miestä.

5.1 Valmentava johtaminen

Ensimmäisenä kaikilta kysyttiin, miten he kuvailevat omaa johtamistyyliään ja esimiesrooliaan. Moni vastaajista teki samoja työtehtäviä kuin alaisensa, jolloin roolin nähtiin näissä tilanteissa olevan hyvin samalla tasolla työntekijöiden kanssa, kun tehtiin esimerkiksi tiiminä samaa työtä yhteisen tavoitteen eteen. Yksi vastaajista mainitsi nousseen esimiesasemaan omasta asiantuntija työyhteisöstä, jolloin omaa johtamisroolia oli joutunut hieman prosessoimaan itsensä kanssa. Yleisesti ihmisten johtamisella oli keskeinen asema vastaajien esimiesrooleissa, johon esimerkiksi: yhdessä tekeminen, auttaminen, kunnioittaminen ja läsnäolo näissä vastauksissa viittaavat. Myös vastuun antaminen ja luottamus olivat keskeisiä. Seuraavassa muutamia otteita vastauksista:

”Johtamistyyli pyrkii olemaan aika keskusteleva ja vuorovaikutteinen ja ehkä sitä ääriä verrattuna, että tähän hyvin käskevään ja suoranoottiseen etenemiseen ei jotenkin omaan tyyliin sovi semmonen kauheen tiukka tai käskävä tapa johtaa ihmisiä. Ehkä se on enemmän sellasta niinkun samassa veneessä olemista ja tämmöstä keskustellen etenemistä. Sitten ehkä tuo esimiesrooli, kun firma on kasvanut viime vuosien aikana, niin esimiesroolikin on tullut aiempaa vahvemmin esiin sitten, kun on enemmän porukkaa, silloin kun oli pieni porukka, asiantuntijaorganisaatio, niin se on aika lailla sellasta itseohjautuvaa parhaimmillaan ja siihen on ollu ihan tyytyväinen.” (H5.)

”Pyrin käsittelemään alaisia kunnioittavasti ja valmentavasti. Esimiesrooli on, kun on asiantuntijaorganisaatiossa niin on hyvin sellainen, että pyrin auttamaan alaisiani onnistumaan työtehtävissään.” (H3.)

”Haluan antaa alaisille paljon vapauksia suorittaa tehtäviä, koska saman tehtävän suorittamiseen voi olla monta eri tyyliä niin en halua tällaisiin asioihin sekaantua. Vastuuta annan, mutta myös vastuun kantoa odotan. Esimiesrooli niin haluan olla semmonen, joka tukee ja tiedostaen myös sen, että mitä paremmin pystyy alaisia tukemaan niin sitten sitä paremmin tietysti myös organisaatio menestyy, alaiset menestyy ja itse myös siinä sivussa.” (H2.)

Vastauksista nousi oman johtamistyylin ja roolin määritelmiä kuten: toimia ohjaajana arjessa, toimia tiiminvetäjänä ja esimiehenä asiantuntijoille, ohjaava ja valmentava rooli, vastuun antaminen, tuen antaminen, osallistava, delegeoiva, auttaa muita onnistumaan, keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamistyyli, ihmisten johtaja, ihmisläheisyys ja läsnäolevuus. Kaikkien vastaajien osalta voidaan todeta, että he toimivat johtamistyössään valmentavalla johtamisotteella ja heidän omat määritelmät sopivat yhteen kirjallisuuskatsauksessa läpi käytyjen valmentavan johtamisen määritelmien kanssa. Tähän varmasti vaikuttaa, että he toimivat juuri asiantuntijoiden esimiehenä

asiantuntijaorganisaatioissa, joihin valmentavan johtamistyylin sanotaan erityisesti soveltuvan ja joissa työntekijät yleensä ovat melko itseohjautuvia.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaista valmentava johtamistyyli heidän mielestään on ja mihin sillä pyritään. Kaikki vastaajat antoivat näkemyksensä asiasta, johon heidän käytännön kokemuksensa toi lisää ulottuvuutta. Myös kriittisiäkin näkemyksiä tuotiin esiin, kaksi vastaajaa toivat esiin tilannesidonnaisuuden merkityksen, eli aina ei välttämättä valmentava ote ollut paras ratkaisu kaikissa tilanteissa vaan joskus tarvitaan enemmän kontrollia ja valvontaa.

”Se on aika luontaista tässä työssä tämä valmentava johtaminen, että kun tulee ongelmia, tulee kysymyksiä jatkuvasti asiakkaitten asioista niin, että ehkä ei pyritä antamaan valmiita vastauksia, vaan kannustetaan sitten työntekijöitä itse vähintään esittämään ratkaisuvaihtoehtoa, jota voidaan sitten yhdessä pohtia, ja että onko se oikein tai, mitä vielä pitäis ottaa huomioon tässä asiassa. Että siinä, kun työtä on paljon, aikaa on vähän, niin sitten tämmönen koulutus ja oppiminen siinä menis jatkuvasti rinnalla.” (H4.)

”Valmentava johtamistyyli on mielestäni sitä, että en anna heti välttämättä suoria vastauksia vaan kannustan sitä työntekijää itse löytämään ratkaisun, että meidänkin alalla ja työssä pitää, jo työntekijän kuvassakin on semmonen, että pitää pystyä itsenäisiin ratkaisuihin ongelmatilanteissa, että kun asiakastyössä ollaan niin siinä tilanteessa pitää olla jo rohkeutta, tietoa sillä työntekijällä tehdä ne ratkaisut. Mutta kuitenkin ne täytyy olla, lainmukaisia ja oikeudenmukaisia, niin esimies on siinä niinkun valmentamassa ja ohjaamassa sitä asiaa oikeaan suuntaan. Ja tota kannustamalla tietysti palautteen antamisella tähän valmentavaan tyyliin päästään.” (H1.)

Näiden lisäksi muissakin vastauksissa puhuttiin asiantuntijuuden vahvistamisesta, kannustavasta eteenpäin työntämisestä, keskustelevalle tyylillä johtamisesta ja näin pyrkiä

ylittämään oman asiantuntijuuden ja osaamisen rajoja. Vastauksissa korostuivat valmentavan johtajuuden yksi tärkeimmistä elementeistä, eli toimiminen voimaannuttajan roolissa. Siinä esimies aktivoi alaista kehittymään ja välttää antamasta valmiita ratkaisuja, kysyy mahdollisesti avoimia kysymyksiä ja rohkaisee ottamaan vastuuta toiminnastaan ja kehittymisestään.

”Valmentava johtamistyyli on tietenkin sellaista, että pyritään saamaan sen asiantuntijan oma osaaminen mahdollisimman hyvin esiin ja tota sitä kautta sitten pyritään tietenkin parantaan meidän yrityksen toimintaedellytyksiä ja mahdollisuuksia menestyä ja kasvaa ja sitä kautta kehittyä.” (H7.)

”Sen sijaan, että sä annat kysymykseen vastauksen, sä lähdet asiaa pörvöttämään siitä, että miten sä olet itse asiaa miettinyt, jolloin sä saat myöskin tuotua sitä niinkun omaa kyvykkyyttä sille työntekijälle lisää pohtia asioita, sillä pyritään ilman muuta siihen, että tulee paljon enemmän tätä itseohjautuvaa tekemistä, se on niinkun tän päivän lähtökohta, jolloin tulee myöskin sitä vastuuta ja valtaa siihen omaan työkenttään huomattavasti enemmän.” (H6.)

Valmiiden vastausten sijaan, pyritään voimaannuttavilla kysymyksillä luomaan tietoisuutta ja henkilön omaa vastuunottoa niin, että hän löytää vastauksensa itsenäisesti. Myös omalla käyttäytymisellään esimies vahvistaa alaisen tunnetta omasta kyvykkyydestään, kuten seuraava vastaaja totesi:

”Se on semmoista alaisten käytännön työn tukemista ja omaa esimerkin näyttämistä. Olemalla itse läsnä tilanteissa, antamalla alaisille sellainen vaikutelma, että minua on helppo lähestyä, että he pystyvät erilaisissa tilanteissa sitten tukeutumaan minuun, jos on tarvetta.” (H2.)

Kolmantena kysyttiin luottamuksesta. Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen ja positiiviseen ihmiskuvaan, he lähestyvät toimintaa ihmiskeskeisesti ja pyrkivät

luomaan luottamuksellisia suhteita työyhteisössä ja kannustavat itseohjautuvuuteen. Positiivinen ihmiskuva viittaa siihen, että pystyy luottamaan ihmisiin ja heidän kykyihinsä selvittää erilaisista tehtävistä itsenäisesti, kun taas epäluottamukseen perustuvassa ajattelussa on vaikeampi antaa alaisille vapautta ja vastuuta.

Vastaajat pitivät kaikki luottamusta erittäin tärkeänä asiana esimies-alaisuudessa. Luottamus nähtiin mahdollisuutena antaa työntekijälle vapauden tehtäviensä suorittamiseen, kontrolloimatta tilanteita liikaa, luottaen heidän löytävän omia ratkaisuja tehdä ja toimia. Työntekijän hyvä suoriutuminen työssään ja positiivinen kehitys nähtiin luottamusta lisäävinä tekijöinä, kun taas työn tekemiseen liittyvät ongelmat vaikuttivat siihen negatiivisesti. Oli myös sellaisia näkemyksiä, että on pakko luottaa, tähän vaikuttivat esimerkiksi turvallisuustekijät tai toimiminen fyysisesti eri paikassa. Monet vastaajista ottivat esille myös sen, että tietyn asteinen valvonta täytyy olla ja erilaisia työn seurannan menetelmiä käytettiin. Seurannasta saatua palautetta voitiin käyttää työkaluna johtamistyössä ja toimintaa ohjaavana tekijänä.

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että luottamus esimiehen ja työntekijän välillä näkyy avoimena keskusteluna, positiivisena vuoropuheluna ja uskalluksena lähestyä esimiestä asiassa kuin asiassa.

”Varmaan se luottamus sitten on puolin ja toisin sellasta avointa ja välitöntä vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa ja keskustelua, on ne nyt sitten tilanteita joissa menee hyvin tai sitten erityisesti niitä, jos on hankalia asioita, joita sitten ehkä porukat ei itse saa ratkottua, niin sitten pitää heillä se tunne, että on aina tavoitettavissa ja pystyy ottamaan yhteyttä ja yhdessä näitä asioita ratkomaan, että varmaan semmosena parhaimmillaan ja tukea saa silloin, kun sitä tarvii.” (H5.)

5.1.1 Vuorovaikutus esimiestyössä

Vastaajat olivat yksimielisiä vuorovaikutuksen erittäin tärkeästä merkityksestä esimiestyössään, sitä pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista johtamistyössä. Vastauksista

korostui myös molempien osapuolten, esimiehen ja alaisen tärkeä rooli vuorovaikutussuhteessa. Asioiden esille nostaminen nähtiin helpompana, kun vuorovaikutussuhde on kunnossa. Kuuntelemisen tärkeys tuli esiin siinä, että esimies voi tuoda omaa osaamistaan esiin palautteen muodossa, kun kuuntelee ensin työntekijän ratkaisuehdotuksen.

”Mitä parempi vuorovaikutus on, sitä paremmin sä pystyt valmentamaan sitä alaista ja antamaan sitä palautetta, kun siitä on muuri tavallaan pois, kynnyks maldtuu ja myös työntekijä pystyy rohkeammin antamaan palautetta, että se on niinkun molemminpuolista, ettei oo vain pelkästään niin, että esimies sanelee, vaan kuuntelee myös työntekijää ja yhdessä siinä vuoropuhelussa päästään tähän hyvään ratkaisuun ja lopputulokseen.” (H1.)

Kolme vastaajaa liitti vastauksessaan vuorovaikutuksen luottamukseen, eli hyvä vuorovaikutus paransi heidän mielestään esimiehen ja työntekijän luottamuksellista suhdetta ja päinvastoin vuorovaikutuksen epäonnistuminen vaikutti negatiivisesti luottamukseen.

”Jos siinä vuorovaikutuksessa epäonnistuu, niin sitte katoaa myös se luottamus helposti, että jos vuorovaikutus ja kommunikointi on vääränlaista niin sillä voi saada paljon tuhoa aikaan. Pidän sitä erittäin tärkeänä.” (H3.) Seuraava vastaaja jatkaa: ”Niinkun viittasin tähän luottamuksen saamiseen, että jos sitä vuoropuhelua ei ole niin sittenhän siinä varmaan moni asia kärsii, mutta siitähän se luottamuskin kasvaa, kun on sitä vuoropuhelua ja molemmat tietää, mistä puhutaan ja sitten, kun ollaan töissä niin ne on kuitenkin työasioita niin, niistä pitäis aika paljon pystyä avoimesti puhumaan.” (H1.)

Jotkut kertoivat joidenkin työnteon prosessien olevan heillä sellaisia, joissa tulee automaattisesti tällainen esimies – alaiskeskustelu kyseiseen työhön. Esimerkiksi alainen esittelee tietyn asian esimiehelle ja siitä käydään keskustelua, samalla tulee palautetta molempiin suuntiin. Näissä erityisesti korostui vuorovaikutuksen tärkeys ja ettei työtä pystyisi hoitaa toimintaa edistävästi, ellei vuorovaikutus olisi näissä tilanteissa kunnossa.

5.1.2 Aktivointi osaamisen kehittämiseen

Aktivoinnin keinoina vastaajat pitivät osaamisen ja sen kehittämiseen liittyvien asioiden ylläpitämisen erilaisissa keskusteluissa ja puheissa. Virallisemmin näihin liittyviä keskusteluita käytiin tulos- ja kehityskeskusteluissa ja epävirallisemmin päivittäisissä esimiesalaiskeskusteluissa. Lähes kaikki vastaajat sanoivat kannustavansa työntekijöitä osaamisen kehittämiseen ja oppimaan uusia asioita. Monen vastauksessa esiintyi haastaminen, kuten seuraavat sanoivat:

”Tässä päivittäisessä toiminnassa tulee jatkuvasti tämmöstä aktivointia, koitetaan haastaa itse miettimään ja esittämään niitä vaihtoehtoja.” (H4.) ”Oikeastaan voi sanoa, että haastan siinä aika lailla jatkuvasti, pyrin ohjaamaan siihen, että tulisi sitä ajattelukykyä itselle hakea aktiivisesti niitä paikkoja lähteä kehittämään.” (H6.)

Yleisen positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä pidettiin tärkeänä tekijänä osaamisen kehittämistä edistettäessä:

”Muutenkin tietysti ilmapiirinä pidetään semmosta positiivista, kannustetaan koulutukseen ja kehittämiseen ja on henkilökiertomahdollisuuksia, mitä puheella johtajat ja esimies pyrkivät kannustamaan, että se ilmapiiri olis semmonen, että monet rohkenisi sitten lähtemään kehittämään itseään.” (H1.)

Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, eli puitteiden luominen ja niiden tarjoaminen oli myös näkökulma, joka tuli esiin:

”Tietysti pitää pystyä niinkun myös kannustaan siinä, jos tämmösiä tarpeita tulee, että sitte antaa työkalut siihen, miten sitä pystyis kehittää sitä osaamista.” (H2.) Seuraava totesi: ”Sitten ihan koulutuksia, talo järjestää jatkuvasti koulutusmahdollisuuksia, sitten on ihan ulkopuolista koulutusta laajasti tarjolla. Organisaatio on hyvin koulutusmyönteinen ja tämmönen kehittämismyönteinen.” (H4.)

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen liitettiin vahvasti päivittäisen työn tekemisen yhteyteen, työstä suoriutumisen ja sieltä esiin nouseviin osaamistarpeisiin. Monet näkivät asiantuntijoiden oman työn olevan sellainen, että se itsessään vaatii jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Erityisesti tietotekniikan ja lainsäädännön muuttuvien tarpeiden sanottiin nostavan luonnostaan esiin oppimistarpeita. Haasteita kohdatessaan työntekijä voi myös itseohjautuvasti havaita tai tunnistaa tarpeita kehittää osaamistaan ja ottaa vastuuta oppimisestaan. Esimiehet liittivät asian myös omaan johtamistyöhön, luottamalla työntekijän tekemiseen ja kykyihin selviytyä yhä haasteellisemmista tehtävistä ajateltiin sen tukevan työntekijän jatkuvaa oppimista työssään. Lisäksi esimiehet pitivät tuen antamista, rohkaisemista ja kannustamista tärkeänä tilanteissa, joissa aktivoidaan alaista osaamisen kehittämiseen.

5.1.3 Palaute

Valmentavan esimiestyön yksi keskeisimmistä työvälineistä on palaute. Siinä esimiehen ja työntekijän välisen suhteen laadulla on tärkeä merkitys ja palautteella voidaan ohjata toimintaa monella tavalla. Palautteen antamisen merkitystä kaikki pitivätkin todella tärkeänä johtamistyössään. Lähes kaikki sanoivat myös palautteen saamisen työntekijältä olevan yhtä tärkeää johtajalle itselleen.

”Ilman muuta se on tärkeää ja perustuu siihen luottamukselliseen suhteeseen oman porukan ja itseni välillä, että pystytään palautetta sitten puolin ja toisin antamaan. Toimii myös toisinpäin, että jos on omassa toiminnassa jotain, mitä niinkun he toivoo enemmän tai, että toimitisin toisin niin palautetta pitää tietysti antaa ja ottaa vastaan myös toiseen suuntaan.” (H5.)

Palautteen avulla sanottiin voitavan kannustaa, edistää, rakentaa, korjata, ja ohjata toiminnan ja tekemisen suuntaa. Palautteen yksilöllistä merkitystä, oikealla tavalla annettuna ja oikea-aikaisuuden tärkeyttä tuotiin esiin.

”Vaikka joskus se voi esimieheltä tuntua, että ei pitäisi ajatella niin, että palaute tai kehuminen on jotenkin turhaa vaan kyllä useimmiten näyttää siltä, että alaiset sitä kaipaa ja tarvitsee, vaikka esimiehenä voi ajatella joskus, että jotkut asiat on itsestään selvyyksiä, ettei näistä tarvitse palautetta antaa, mutta kyllä se on tärkeää ja se on tietysti, kun se on oikea aikaista tilannekohtaista, pitää olla kuitenkin joku pointti, että se menettää merkityksensä, jos se semmosta niin sanottua turhaa kehumista, että kyllä se työntekijäkin huomaa, että jos esimies vain kehuu eikä siinä ole oikeastaan mitään perää. Sitten on yksilökohtaistakin harkintaa, että toiset tykkää ja tarvitseekin enemmän sitä palautetta ja kannustusta, justiin sitä, että on tehnyt oikeansuuntaisesti sitä työtä, että he saa siihen varmuutta.” (H1.)

Palauteasiaan suhtauduttiin myös kriittisesti, siinä monet ajattelivat itsellään olevan kehittymistarpeita. Palautteen antamista pidettiin joskus vaikeana tai joissakin tilanteissa se voitiin kokea esimiehen oman harkinnan vuoksi turhana. Rakentavan ja korjaavan palautteen osalta sanottiin, että esimieheltä pitää löytyä osaamista, uskallusta ja rohkeutta puuttua sellaisiin tilanteisiin, puhua vaikeistakin asioista suoraan, ongelmista ongelmina, mutta kuitenkin rakentavalla tavalla. Palautteen antamisen merkitys tiedostettiin hyvin ja monet olivat havainneet välittömällä positiivisen palautteen antamisella olevan merkittäviä vaikutuksia.

”Tottakai sillä on iso merkitys, sen antaminen ei oo kovin helppoa aina. Kyllä sillä jatkuvalla palautteella kyllä saadaan parhaat tulokset aikaan, tottakai sitä vois antaa aina enemmänkin. Ja sitten niitä haastavia tilanteita tulee, että niissä joutuu sitä korjaavaa palautetta antamaan sitten, ne on toki aina tapauskohtaisia sitten ne tilanteet.” (H4.)

5.1.4 Suorituksen johtaminen

Teemahaastattelun valmentavan johtamisen kahden viimeisen kysymyksen vastaukset voidaan tässä yhdistää. Kysymykset olivat osittain toisiaan toistavia ja osaltaan toisiaan täydentäviä, vähän riippuen, miten vastaaja asiaa lähestyi. Kun asiantuntijoilta vaaditaan

enemmän, niin vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tilannetta kannattaa lähestyä yhteisestä tavoitteesta käsin. Yrityksen strategia, yhteiset tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet olivat kiintopisteitä, joita nostettiin esiin, kun asiantuntijoilta haluttiin vaatia enemmän. Tavoitteiden esillä pitäminen, tarvittaessa selkeyttäminen tai pilkkominen osiin paransi monien vastaajien mielestä työntekijöiden omaa vastuunottoa tekemisestään. Muun muassa strategian, ja sen säännöllinen läpikäyminen, asian tuominen esiin ja ylläpitäminen arjen puheissa paransi yhden vastaajan mukaan työntekijöiden tietoisuutta siitä, miksi vaaditaan ja mistä asia tulee, eikä vaatimus tunnu tällöin yhden esmiehen keksimältä asialta.

"Haluan, että he ymmärtävät, että mitkä ovat meidän yhteiset tavoitteemme, mitä se käytännössä tarkoittaa, että jos on isompi tavoite niin sen pilkkominen pienempiin tavoitteisiin, niin sitä myöten voin heille kertoa, että mitkä asiat tulee saavuttaa ja että päästään näihin olemassa oleviin isompiin tavoitteisiin." (H2.)

"Pienellä tsemppauksella se monesti parhaiten onnistuu, että meillä on yhteinen tavoite mihin me pyritään meneen ja ehkä se motivointi siihen, että juuri sillä hetkellä jos tarvitaan vähän enemmän paukkuja niin, että jaksettais painaa vielä vähän enemmän." (H7.)

Vastaajat näkivät suorituksen tehostamisen vaatimisen ennen kaikkea siitä näkökulmasta, että päivittäisjohtamisessa verrataan nykytilannetta tavoitetilaan. Näiden välillä olevaa tilannetta arvioidaan seurannalla, vuoropuhelun avulla, palavereissa, erilaisten työstä tulevien palautteiden avulla sekä muun vuorovaikutuksen avulla tulevan palautteen perusteella.

"Meillä on tällaisia viikoittaisia viikkopalavereja ja vuoropuhelulla ja tietysti seurannalla ja sillä palautteen antamisella saadaan aikaan enemmän. Ja omalla esimerkillä tietysti." (H1.) "Mä en odota tiettyä palaveria vaan, että se on juuri tätä epämuodollista keskustelua, osana arkea." (H6.) "Se on päivittäisessä työssä, että

seurataan ja ollaan kiinnostuneita sen ihmisen tekemisistä, niin silloin ei pääse syntymään sellaista tilannetta, että ihan sama mitä täällä tekee.” (H4.)

Asiantuntijoiden työn tuottavuutta voitiin parantaa myös seuraamalla heidän työtilannettaan. Työkuormia voitiin säätää työntekijää ajatellen sopivammalle tasolle niin, että työntekijä pystyy antamaan parhaansa. Esimies voi tilanteen mukaan tasata työkuormia tai sparrata nostamaan tasoa:

”Antaa ihmisille mahdollisuus sitten tehdä parhaansa ja pyrkiä niihin tavoitteisiin mitä he aika luontaisesti joka tapauksessa tekee, että ei niinkun kuormittamalla tai muuten sitä sitten pilaa, että joutuu kiireessä tai aikapaineessa sitten hätäilemään. Ehkä se on enemmän semmosten työntekemisten mahdollisuuksien varmistamista ja joustavuutta kuin semmosta suoraa käskyttämistä.” (H5.)

Työtilanteiden seurantaan oli käytössä erilaisia menetelmiä: vuorovaikutus, kuunteleminen, palaute, raportointi, asiantuntijoiden käyttöasteen seuranta, palaverit ja erilaiset mittarit. Näiden keinojen avulla saatavaa tietoa voitiin käyttää asiantuntijoiden suoritus-ten edistämiseen.

5.2 Osaamisen johtaminen

Kaikki vastaajat näkivät oman roolinsa osaamisen kehittämisessä tärkeänä. Havainto tukee teorian tietoa, jonka mukaan esimiesten rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä on tullut entistä tärkeämmäksi ja oppiminen tapahtuu entistä enemmän työpaikoilla. Esimiehen tehtävä on tukea oppimista monella tavalla, tämä tuli hyvin esiin myös aineistosta.

”semmonen taustatuki tai jos on jotain kursseja koulutuksia, maksullisia tai maksuttomia tai seminaareja missä porukka haluaa käydä niin en muista, että koskaan firman historiassa olis ketään kielletty minnekkään osallistumasta. Ehkä

semmonen ilmapiiri sitten on ja se henki, että porukka tietää, että siihen kannustetaan ja aidosti tuetaan, että mä uskon, että se niinkun riittää, ainakin työtyytyväisyyskyselyissä porukka siitä tykkää. Mahdollisuuden tarjoaminen, eikä erikseen joudu pyytelemään vaan että siihen on aito mahdollisuus.” (H5.)

”Haluan olla tukena asiantuntijoille heidän osaamisen kehittämässä ja monesti haluan työn ohessa kertoa asioita ja perustella miksi näin tehdään ja sitten tuota ylipäänsä olemalla läsnä päivittäisessä työssä.” (H2.)

Osaamisen kehittäjän roolissa vastaajat näkivät tärkeänä: esittää avoimia kysymyksiä, tukea, sparrata, kannustaa, jakaa tietoa, luoda osaamisen kehittämälle suotuisaa ilmapiiriä ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämälle.

”Tiedon jakaminen varmastikin on, on semmonen suppilo siinä, mulle tulee johdon suunnalta paljon erilaista viestiä ja sitten sitä jaetaan eteenpäin. Sitten on näihin koulutuksiin kannustaminen.” (H4.) ”Sitten toki tiedon jakaminen, jos tiedän, että mulla on jotain osaamista, mitä meidän tiimillä ei vielä oo, niin mielelläni haluan sen kyllä opettaa eteenpäin ja monesti sitten onkin tehty sitä, että on otettu mukaan ekalla kerralla ja käyty asioita läpi.” (H7.)

5.2.1 Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen

Tämän aineiston vastauksissa osaamisen kehittämistarpeet tunnistettiin pääasiassa kahdella tavalla. Käytännön työn kautta päivittäisessä tekemisessä, joko esiin tulevina haasteina, havaintojen kautta tai esimiehen ja alaisen välisten dialogien avulla.

”Esimies havainnoi siinä arkityössä koko ajan, että missä on puutteita ja voidaan käydä tämmösiä lyhyitä keskusteluja työntekijöitten kanssa, että mikä on homman nimi, että tarvitaanko kenties perehdytystä tarkemmin vai oikein koulutusta tai miten edetään.” (H1.)

”Käytännön työn kautta sanoisin, huomataan mitkä ovat kunkin asiantuntijan vahvuudet tai sitten osa-alueet, joita tulee kehittää. Sitten tietysti näillä säännöllisillä dialogi keskusteluilla pyritään sitten tätä vuorovaikutusta parantaa ja sitten saada tätä tietoa liikkumaan molempien osapuolien välillä.” (H2.)

”Paljon lähtee siitä mitä henkilö haluaa, miten hän itse arvioi sitä omaa osaamistaan. Myös päivittäisessä työssä havaitaan, että miten siinä suoriutuu ja missä niitä ongelmia tulee, koitetaan tunnistaa niitä haasteita ja kehittää näitä.” (H4.)

Toinen vahvasti esiin noussut teema oli kehitys- ja tuloskeskustelut, joiden kautta esimiehet saivat tietoa osaamisen kehittämisen tarpeista. Osa vastaajista totesi vuosittaisten kehityskeskusteluiden olevan riittämätön jatkuvan osaamisen kehittämiseen, he pitivät useammin tapahtuvaa osaamiseen liittyvää keskustelua tärkeämpänä tässä suhteessa. Kehityskeskusteluiden merkitys nähtiin tärkeänä pidemmän tähtäimen kehittämisessä ja siihen voitiin liittää paremmin strategisempaa osaamisen johtamista.

”Ne kehityskeskustelut on tosi tärkeitä, että siinä, kehitys- ja tuloskeskustelut, että siinä justiin peilataan siihen strategiaan ja sitten käydään läpi, että mitä osaamista on jo ja mitä tarvitaan ja siinä kuunnellaan myös työntekijää.” (H1.)

Tarpeet saattavat nousta myös asiantuntijoiden omista haluista, tavoitteista ja tarpeista, siinä esimiehen tehtävänä on auttaa, ohjata, näyttää suuntaa tai vahvistaa työntekijän omia ajatuksia.

”Osalla työntekijöillä on tietoisia vähän niin kuin sisäsyntyisiä haluja kehittää omaa osaamista johonkin suuntaan ja silloin se on helppoa mieltä, että millä välineillä sitten niitä osaamisaloja ja intressejä sitten pystytään vahvistamaan, se on ikään kuin se helppo tie.” (H5.)

5.2.2 Strategian merkitys osaamisen johtamiseen

Organisaation osaamisen johtamisen strategiseen merkitykseen liittyvä kysymys oli teema-alueen haasteellisin kysymys. Strategian merkitys ymmärrettiin ja sitä pidettiin tärkeänä, mutta strategian yhteys osaamisen johtamiseen nähtiin vaihtelevasti. Ne, jotka totesivat strategialla olevan paljon merkitystä osaamisen johtamiseen, eivät välttämättä eritelleet, miten strategia siihen linkittyi. Tämän kysymyksen osalta oli paljon merkitystä sillä, että miten tarkasti visio ja strategia missäkin yrityksessä oli määritelty ja sillä, miten jokainen vastaaja kyseiset asiat ymmärtävät. Vastaajan asemalla organisaatiossa on myös merkittävä rooli tämän kysymyksen osalta, eli kuuluuko hän ylempään- vai keski-johtoon, vaikuttaa siihen, miten vastaaja mieltää kyseiset asiat.

”Yhtiöllä pitää joku kultainen lanka siellä olla, mitä se haluaa, millainen se haluaa olla, miten sinne päästään. Ensinnäkin ketä henkilöitä palkataan siihen tätä visiota toteuttamaan, se on aika ratkaisevaa. Sitten esimiehen siinä välitasanteella pitää miettiä niitä yhtiön tavoitteita, että se mitä se johto haluaa niin siinä olla välissä ohjaamassa sitä kenttää sitten tähän suuntaan, että kaippa se sitten linkittyy hyvin-kin siihen osaamisen johtamiseen, vähän sillai vaikea ajatella, mutta varmasti näin.”
(H4.)

”Tottakai se on kaiken perusta, eli kyllähän se strategian ymmärrys joka tasolla täytyy olla. Mä vierastan sitä, että puhutaan strategian jalkauttamisesta, mä näen senkin sellasena asiana, että siitä ei tehdä mitään sellasta liian isoa möykkyä, joka tuntuu vieraalta ajatukselta tai vitsi, että mitä tästäkin pitäis ymmärtää se pitää avata niin helposti, että se tulee osana sitä koko tarinaa ja se strategia näkyy kaikessa meidän tekemisessä.” (H6.)

Monet totesivat kuitenkin strategian antavan suuntaviivat osaamisen johtamiselle ja edellisen kysymyksen kehittämistarpeiden tunnistamisen osalta yksi vastaajista totesi kehitys- ja tulokeskusteluissa peilattavan työntekijän osaamista strategian edellyttämiin osaamisiin ja sitä kautta saatavaan tietoon sen kehittämisestä.

”Kyllä se tuo sieltä ne raamit tai ne ylätason tavoitteet sille asialle ja myös peilaa siihen oman organisaation osaamisen kehittämiseen, että paljon merkitystä niillä on.” (H2.) ”Siellä on erilaisia painopisteitä siellä strategiassa niin sen mukaan kehitetään.” (H1.) ”Jos meillä on tietyt liiketoiminnalliset visiot tulevaisuudelle niin kyllähän sitä sitten pystyy ennakoimaan ja sitä kautta kartuttamaan sitä tarvittavaa osaamista sille asiantuntijallekin.” (H7.)

Yksi vastaaja nosti osaamisen erittäin tärkeäksi asiaksi organisaation kilpailukyvyyn kannalta ja hän näki vision ja strategiayhteyden asiaan näin:

”Se on kirjoitettu yrityksen DNA:han alusta asti, että tätä osaamista halutaan kehittää ja olla siinä viimeisimmän tiedon äärellä, että silloin kun liikkeelle lähdettiin, niin se oli yksi kantavia ajatuksia, että me ollaan viimeisimmän tutkimuksen ja arkielämän välissä. Ja pystytään jollain tavalla niitä ajatuksia, mitä tutkimusmaailmassa on, niin sitten viemään käytäntöön. Sitten noi visiot ja strategiat on aika lailla meillä semmosia hämmäsiä tai ei ehkä perinteiseen printtiformaattiin puettuja, että tässä on visio ja tässä on strategia mitä tehdään. Mitä tämä meidän visio missäkin asiayhteydessä on, niin sen eteen porukka ponnistelee ja jotta me siihen pystytään niin pitää sitä omaa osaamista kehittää, niin yksilötasolla kuin organisaationakin.” (H5.)

5.2.3 Oppimista edistävä ilmapiiri

Osaamisen johtamisessa esimiehen keskeisenä tehtävänä on pyrkiä luomaan oppimismyönteistä ilmapiiriä työpaikalla. Vastauksista tuli ilmi myös se näkökulma, että esimiesten täytyy itse suhtautua positiivisesti oppimiseen ja itsensä kehittämiseen ja toimia esimerkillisesti asiassa. Osaamisen ja sen kehittämiseen liittyvien asioiden ylläpitäminen päivittäisissä keskusteluissa on tärkeää, se laittaa ihmisiä pohtimaan niitä ja osoittaa niiden tärkeän merkityksen.

”Esimies varsinkin esimerkillään ja johtajat esimerkillään kannustaa ja luo siihen rakenteet ja puitteet, että se on mahdollista. Henkilökiertoon kannustetaan ja

*ylipäättään sitten se on sellainen myönteinen siihen, sehän on siinä oleellinen osa ja justiin, että siihenkin on semmoiset koulutussuunnitelmat, voi olla yksikkökoh-
taisesti ensin, että mitä tarpeita puuttuu meidän yksiköstä ja se siitä jalkautuu
alemmas, että kuka lähtis tätä paikkaamaan. Kun on avointa ja semmosta niin
henkilökunta tietää mihin tulee sitoutua ja mitä on ja mitä saa, että ei tuu sem-
mosia, että joku pääsee enemmän ja toinen vähemmän ja joku ei käy ollenkaan,
vaan se on tasapuolista ja läpinäkyvää se koulutussuunnitelma niin sehän helpot-
taa sitä työntekijäkin, että hän voi itsekin valita, mitä koulutuksia ottais. Kaikkiin
ei välttämättä pääse, mutta että siinä olis semmonen avoimuus.” (H1.)*

Lisäksi oppimista edistävän ilmapiirin avaintekijöinä nähtiin hyvä vuorovaikutus, luotta-
mus, yhdessä tekeminen ja vaikeuksien näkeminen haasteina, mitkä selvitetään yhdessä.
Turvallisen oppimista edistävän ympäristön luomista pidettiin tärkeänä, joka on sellainen,
että yksilöt uskaltavat tuoda ajatuksiaan avoimesti esiin. Virheet ja ongelmat nähtiin hy-
vinä oppimismahdollisuuksina. Kannustaminen esiintyi vastauksissa hyvin yleisesti: kan-
nustaa työntekijää haasteiden edessä, kannustaa oppimaan ja kehittämään itseään eri
tavoin, kannustaa saavuttamaan tavoitteen tai kannustaa saattamaan työ loppuun:

*”Hyvällä vuorovaikutuksella, ja tietysti sillä, että pienemmillä ja suuremmilla po-
rukoilla keskustellaan asioista ja jaetaan tietoa ja kannustetaan siihen, eikä odo-
teta, että ihminen olis valmis, osais jo kaiken ja tietysti olis hyvä, että henkilö ei
itsekkään luule sitä, osaavansa kaikkea, vaan aina pitää pyrkiä siihen, että kehit-
tyy ja oppii uusia asioita, miettii, miten asiat vois tehdä paremmin.” (H2.)*

*”Keskustelu ja ehkä semmonen, että luodaan ympäristö missä ihmiset uskaltaa
antaa omia ideoita ja ajatuksia ja niinkun ehdotella ja sellasta, että se ei oo enem-
mänkään niin, että sanotaan, että mitä pitää tehdä ja kuinka vaan, että annetaan
ihmisille vapaus tehdä asia sillä omalla tavallaan, kunhan se lopputulos menee
niin kuin toivotaan menevän.” (H7.)*

Kannustamisen lisäksi avoimuus oppimiseen ja koulutukseen liittyvissä asioissa olivat tärkeitä. Ja se, että mahdollistetaan ihmisille oppiminen eri tavoin. Pyritään luomaan parhaat mahdolliset puitteet ja mahdollisuudet, toimitaan tasapuolisesti ja avoimesti. Pidetään koulutusmahdollisuuksia esillä ja tarjotaan niitä kaikille. Osa vastaajista havaitsi myös sen, että uuden oppiminen vaatii oman aikansa, eli siihen olisi kyettävä antamaan omat resurssit.

*”Esimerkiksi siten, että tarjotaan niitä tietynlaisia paikkoja hakea asiantunte-
musta, että meillä esimerkiksi on tietyt tutkinnot tarjolla kaikille ja osalle jopa vaa-
timuksena. Näitä pidetään esillä koko henkilökunnan tasolla, eli pyritään sitä
kautta tuomaan tätä oppimista edistävää ilmapiiriä ja myös sitä kautta, että jos
ihmiset haluaa kehittää, lähteä opiskelemaan työn ohella niin se tarjotaan se
mahdollisuus. Aina pyritään löytämään ne ratkaisut siihen, että kun sä haluat it-
seäsi kehittää ja tarjotaan niitä mahdollisuuksia kehittää.” (H6.)*

5.2.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Haastatteluaineiston perusteella keskeisimpiä osaamisen kehittämisen keinoja olivat päivittäinen työ ja sen ympärillä tapahtuva esimiestyö, haastaminen ja sparraus. Havain-
tojen perusteella osaamisen kehittäminen tapahtuu pääasiassa työpaikoilla ja esimie-
hillä on tärkeä rooli oppimisen edistäjänä. Päivittäisen työn kautta tulevat esiin ne osaa-
misen tarpeet, joissa kehittämistarpeita ilmenee:

*”Kyllä se menee sinne keskinäisen sparrauksen ja tämän tyyppisen niinkun toimin-
nan kautta. Kehityskeskustelujen kautta tulee tietenkin näitä tarpeita, ne on vaan
kerran vuodessa, mutta se mitä sillä välillä tapahtuu niin se on sitten sen päivit-
täisen tekemisen kautta tulee sitten ilmi ne tarpeet.” (H3.)*

*”Nuoremmilla asiantuntijoilla on sitten tämmönen lähiesimies, joka heidän työ-
tään tässä päivittäisessä työssä, heidän niin sanottu tämmönen kummi, johon he*

voivat tukeutua ja olla niinkun lähikontaktissa päivittäin, ihan niinkun työn kautta tämä oppiminen kehittyy kaikista parhaiten. Lähiesimiestyö, sanoisin näin.” (H2.)

”Meillä on myös aika paljon sparrauskeskusteluja, me vierastetaan sitä kulttuuria, että pidettäis vain kerran vuodessa kehityskeskusteluja, mieluummin nähdään niin, että käydään tosi paljon useammin niitä, että pysyy sellanen tuntuma puolin ja toisin, että ollaan kiinnostuneita siitä mitä henkilökunta tekee ja mihin ne on suunnassa omaa uraansa.” (H6.)

Lisäksi monet luettelivat oman organisaation erilaisia koulutuksia ja kursseja sekä ulkoisia että sisäisiä. Esimiehet pitivät melko yleisesti tärkeänä, että kehityskeskustelujen tai muulla tavoin asetettujen tavoitteiden saavuttamista myös seurataan. Seurannan avulla esimiehet osoittavat kiinnostusta alaisten työtä ja heidän kehittymistään kohtaan. Mielenkiintoinen näkökulma oli myös tehtyjen töiden tai projektien purkaminen oppimisen näkökulmasta, joko sisäisesti oman väen voimin tai asiakkaan kanssa, että saavutettiin esimerkiksi asetetut tavoitteet kyseisessä tehtävässä. Kehittämisen kannalta keskeisiä kysymyksiä olivat: mikä tehtävässä meni hyvin ja mitä tulee seuraavaksi tehdä uudella tavalla, jos jotain jäi saavuttamatta, mistä se johtui. Ajan riittävyys nähtiin haasteena töiden purkamiseen oppimisen näkökulmasta. Tämän voi tulkita niin, että asiantuntijoiden päivittäisen työn ympärillä tapahtuva hyvä avoin vuoropuhelu ja keskustelu esimiehen ja alaisen välillä ja myös asiakkaiden kanssa on keskeinen osaamisen kehittämisen keino.

5.2.5 Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen

Tämän kysymyksen yhteydessä vastaajat yhdistivät organisaation strategian paremmin osaamiseen kuin aiemmassa kysymyksessä, kun kysyttiin strategian merkitystä osaamisen johtamiseen. Asia tuli ehkä paremmin mieleen tämän tavoitteellisen kehittämisen yhteydessä. Eräs vastaajista totesi pidemmän tähtäimen strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä olevan myös kehittämistä organisaatiossaan.

”Siinä asiassa olis tällä hetkellä petrattavaa, että tehdä selkeät tavoitteet asioille, että just peilaten siihen työnantajan strategiaan ja visioon, että sitä mun mielestä vois parantaa meidänkin organisaatiossa. Ehkä se nyt on vähän niinkun lyhyemmän tähtäimen hommaa tällä hetkellä, että sitä osaamista kehitetään enemmän joittenkin projektien ja päivittäisen tekemisen kautta sitten.” (H3.)

”Kyllähän se on tavoitteellista, kun se pohjautuu tähän strategiaan ja sitten myös yksikön tarpeisiin ja sieltähän se sitten lähtee se koulutussuunnitelma hahmottumaan. Kyllä sitä pidetään tässä johtamistyössä koko ajan yllä, että on se suunnitelma tälle kehittymiselle ja koulutukselle ja osaamiselle. Henkilökohtaiset tavoitteet tulee sieltä kehityskeskusteluiden kautta ja niitä seurataan, miten on edennyt ja mitkä ovat olleet esteet, jos joku ei ole, vaikka toteutunut.” (H1.) ”Kyllä se sieltä yhtiön strategiasta lähtee ja sitten näitä kärkiä, mitä siellä on ja johto on viisaudessaan päättänyt, niin sitten kehityskeskusteluiden kautta asetetaan sitten tavoitteita niihin osa-alueisiin työntekijöille.” (H4.)

Pääsääntöisesti organisaatioiden ylätasoon tavoitteet, visio ja strategia ohjasivat osaamisen kehittämisen tavoitteita, joita asetetaan työntekijöille yksilötasolla. Monet vastaajat sanoivat niiden ohjaavan tavoitteellista osaamisen kehittämistä, mutta siinä nähtiin olevan myös puutteita. Lähes kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että osaamista kehitetään tavoitteellisesti ja yksilötasolla tavoitteet luodaan erilaisissa esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa. Näille erilaisille keskusteluille on olemassa erilaisia nimiä, mutta pääasiassa ne voidaan jakaa tulos- ja kehityskeskusteluihin ja sitten erilaisiin epävirallisiin esimiehen ja alaisen välisiin keskusteluihin, joita tapahtuu päivittäisen työn lomassa.

”Osaamista kehitetään tavoitteellisesti juurikin tämän lähiesimiestyön kautta ja sitten kehittämistavoitteet, se on aika yksilöllistä, että kunkin asiantuntijan kohdalla niinkun näitten vuosittaisten dialogikeskustelujen perusteella sitten luodaan erilaisia tavoitteita sitten, että miten päästään eteenpäin.” (H2.)

”Kyllä sitä kehitetään tavoitteellisesti, ne luodaan niissä keskinäisissä sparrauksissa, mutta kyllä sitten on isompi visio talo tasolla se, että mitä esimerkiksi sääntely vaatii, niin meillä täytyy olla sen puitteissa tietyt tavoitteet, perustavoitteet myöskin henkilökunnan osalta, että mitkä täytyy olla esimerkiksi tutkintotavoitteet niinkun koko henkilökunnan osalta.” (H6.)

5.2.6 Osaamisen johtaminen valmentavalla johtamisotteella

Lopuksi kysyttiin haastattelun aiheita yhteen vetävästi, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella. Sama kysymys on tutkimuksen tutkimuskysymyksenä ja tähän vastataan tarkemmin johtopäätöksissä. Itseohjautuvuuden kannustaminen oli yksi tärkeä elementti, koska asiantuntijoiden on monissa tilanteissa löydettävä ratkaisuja itsenäisesti nopeallakin aikataululla. Tällaiseen asiantuntijoiden voimaannuttamiseen vastauksien löytämiseen menetelminä käytettiin alaisten ajattelun ohjaamista oivalluttavien kysymysten avulla, kannustamista, hyvää vuoropuhelua, kuuntelemista ja palautetta.

”Kuuntelemalla, vuorovaikutuksella sillä hyvällä palautteen antamisella, kannustamisella, mutta mun mielestä tässä meidänkin työssä pitää antaa suoriakin vastauksia, ettei aina joka tilanteeseen sovi tämmöinen valmentava, mutta näkisin, että se olisi siellä se kivijalka. Kuitenkin yksilöt huomioon ottaen ja henkilöstöllä pitää olla se perustieto siellä pohjalla, että se on oikeudenmukaista se työ ja lainmukaista. Sellaista tasapainoilua, että on se fakta, mikä ohjaa, mutta sitten voi valmentaa siihen työskentelytapaan.” (H1.)

”Se lähtee sieltä hyvän vuorovaikutuksen kautta ja semmosen luottamuksen ilmapiirin kautta ja se, että tosiaan ihminen itse tunnistaa ne kehittämisen kohteet sieltä ja sitten esimiehellä on siinä se rooli, että sitä tuetaan siinä prosessissa joka vaiheessa ja sparrataan ja autetaan siinä.” (H3.)

Vuorovaikutuksen merkitys näyttäisi olevan yksi keskeisimmistä valmentavan johtamistyylin osa-alueista. Se on perusta, jonka avulla luodaan muita osa-alueita työyhteisössä. Vuorovaikutus näkyi kaikissa vastauksissa ja positiivisen vuorovaikutuksen myötävaikutuksella luotiin oppimista edistävää ilmapiiriä ja luottamuksellisia suhteita. Näillä ulottuvuuksilla on havaittu olevan myönteinen vaikutus osaamisen kehittämiseen työpaikalla. Lisäksi osaamista johdetaan haastamalla käsityksiä, käymällä erilaisia keskusteluja, esittämällä kysymyksiä ja kuuntelemalla alaisten toiveita.

”Vuorovaikutteiset palaverit, monesti epämuodolliset, joita voi olla useamman kerran vuodessa, mutta sitten tämmöset virallisemmat dialogikeskustelut, joita käymme kaksi kertaa vuodessa, joissa sitten luomme tätä vuorovaikutusta ja käymme läpi, mitkä ovat kunkin henkilön vahvuudet ja sitten haasteet, mitä pitää vielä kehittää tulevaisuudessa, keskustelevalle ilmapiirillä.” (H2.)

”Sitä kehitetään nimenomaan sillä, että sopivasti haastetaan, kyseenalaistetaan ja kannustetaan. Tähän kaikkeen sisältyy se osaava vuoropuhelu, joka täytyy olla johtajalla hanskassa.” (H6.)

Palautteen antaminen näkyi monissa vastauksissa yhtenä tärkeänä osaamisen johtamisen keinona. Sen avulla toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Monet mainitsivat palautteen saamisen olevan yhtä tärkeää kuin sen antaminen ja toivoivat myös saavansa sitä, koska sitä kautta saadaan tietoja siitä, missä mahdollisesti voi olla kehitettävää.

”Haastetaan itse ajattelemaan ja sitten ohjataan ajattelua tarpeen mukaan oikeaan suuntaan. Annetaan palautetta, korjaavaa tai positiivista ja niitten kautta sitten koidetaan sitä asiantuntijaporukkaa tuuppia oikeaan suuntaan, mihinkä sitten yhtiön tavoitteet on asetettu.” (H4.)

Edellä mainittujen lisäksi yhtenä valmentavan johtajan tärkeänä tehtävänä on mahdollistaa alaisten päämäärien saavuttaminen. Oppimisen mahdollistaminen esimiehen tehtävänä monin erilaisin tavoin tuli vastauksissa esiin, seuraavassa yksi esimerkki:

”Vaalitaan luottamuksellista ja aktiiviseen välittömään vuorovaikutukseen perustuvaa kulttuuria porukan sisällä ja annetaan siihen aidosti sitten mahdollisuus kullekin niistä omista lähtökohdista määritellä niitä osaamisen kehittämisen alueita, on ne sitten sisällöllisiä tai menetelmällisiä ja sitten kaikin keinoin pyritään niinkun turvaamaan se, että niihin tavoitteisiin, mitä työntekijät on itselleen asettanut niin on mahdollista päästä, että sitä ei sitten kuormiteta yli työllä tai näillä projekteilla, jotka kumminkin täytyy nekin saada hoidettua, mutta annetaan sille tilaa ja mahdollisuutta, niin ehkä se on sitten sitä.” (H5.)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa keskitytään tiivistämään tuloksista tämän tutkimuksen kannalta oleelliset löydökset, joita tarkastellaan aiemman teorian valossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen merkitystä asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa ja tämän luvun tarkoitus on vastata varsinaiseen tutkimuskysymykseen:

- Miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella?

Aluksi käydään läpi tulkinta siitä, mitä valmentava johtaminen on tämän tutkimuksen perusteella. Tämän jälkeen tarkastellaan aineistosta nousseet johtopäätökset osaamisen johtamisen näkökulmasta ja päätteeksi vastataan tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Johtopäätösten perusteella on tehty käytännön kontribuutio, kymmenen kohdan lista siitä, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella. Lisäksi on tehty tiivistetty ja asiaa selkiyttävä kuvio. Luvun lopussa tehdään tutkimuksen luotettavuuden arviointia sekä esitetään joitakin ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

6.1 Valmentava johtaminen

Keskeistä valmentavassa johtamisessa on niin teorian kuin aineistonkin valossa ihmisten johtaminen. Ristikangas ym. (2010, 24.) sanovat, että johtamisen tutkijat ja ammattilaiset korostavat ihmisten merkitystä menestyksensä johtamisessa, kyse on ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Myös haastatellut johtajat ja esimiehet toimivat tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden kanssa, usein tehden samaa työtä heidän kanssaan. Vuorovaikutusosaamisella on keskeinen merkitys heidän työssään ja se on myös valmentavan johtajan ydinosaamista. (Ristikangas ym. 2010, 26.)

Vuorovaikutuksellisuuden korostuminen valmentavassa johtamisotteessa viittaa ihmisten johtamiseen. Johtajuus (*Leadership*) on määritelty kirjallisuudessa hyvin monella tavalla. Northouse (2010, 2.) viittaa Stogdillin (1974, 7.) todenneen, että leadership käsitteestä on yhtä monta määritelmää kuin ihmistä, jotka ovat koettaneet sitä tehdä. Northouse itse määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään niin, että saavutetaan yhteinen tavoite. Chong ym. (2016, 134.) ja Ladyshewskyn (2010, 95.) mukaan hyvän vuorovaikutuksen avulla esimies ja alainen voivat rakentaa luottamuksellisen suhteen, joka on kriittinen tekijä valmennuksellisen suhteen onnistumisessa.

Useat haastatellut esimiehet kuvailivat johtamistyyliään hyvin keskusteleväksi ja vuorovaikutteiseksi. Yksi haastatelluista kuvaili johtamistaan keskustellen etenemiseksi, mikä kuvaa hyvin valmentavaa johtamistyyliä. Ellinger ym. (2014) nostivat vuorovaikutuksen merkityksen valmennuksellisen johtamisotteen keskeiseksi menetelmäksi yksilön kehittämisessä. Haastatelluilla esimiehillä oli myös pyrkimys auttaa ja tukea alaisiaan onnistumaan työtehtävissään. He antoivat asiantuntijoilleen paljon vapauksia työn tekemiseen, tämä viittaa myös siihen, että he pystyivät luottamaan ihmisiin ja heidän kykyihinsä selvitä erilaisista tehtävistä itsenäisesti. Ellinger ym. (1999) tutkimus tukee hyvin näitä ajatuksia, heidän mukaansa valmentava esimies toimii voimaannuttajan roolissa, jolloin hän aktivoi alaista kehittymään, välttää antamasta valmiita ratkaisuja, kysyy oivalluttavia ajatuksia avaavia kysymyksiä ja rohkaisee ottamaan vastuuta omasta toiminnasta ja kehittymisestä. Esimies vahvistaa käyttäytymisellään alaisen tunnetta hänen omasta pystyvyydestään. Viitalan (2007a, 88.) mukaan esimies käyttää valmennuksellisia menetelmiä päivittäisessä työssä erilaisissa kohtaamisissa työntekijöiden kanssa. Näissä tilanteissa korostuvat johtajan vuorovaikutustaitojen merkitys, avointen kysymysten esittäminen, hyvä kuunteleminen ja palautteenanto. Valmentava esimies pyrkii luomaan avoimen dialogin mahdollistavia rakenteita ja toimintamalleja.

Toisaalta vapaus tehdä ja toteuttaa tarkoitti osaltaan myös sitä, että vastuun kantoa odotettiin. Kirjallisuuskatsauksessa Ellinger ym. (1999) ja Jalava (2001) kertoivat valmentamiseen liittyvän vahvasti työntekijöiden valtaistaminen, työntekijöiden tehtävä on oppia

ja valmentajan tehtävä on luottaa heidän kykyynsä kehittyä. Esimiehet kuvasivat toimintaansa myös ihmisläheiseksi ja läsnä olevaksi niin, että asiantuntijoiden olisi helppo heitä lähestyä eri tilanteissa. Luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri yhdistyi tulosten mukaan myös siihen, minkälaista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä syntyy. Luottamus lisää positiivista ja avointa vuorovaikutusta, joka auttaa myös mahdollisten haastavien asioiden ratkaisemista. Esimiehen helppo lähestyttävyyys helpottaa erilaisten keskustelutilanteiden syntymistä esimiehen ja alaisen välillä. Näissä vuorovaikutustilanteissa asioihin voidaan vaikuttaa monella tavalla, voidaan ohjata, tukea, rohkaista, antaa ja myös saada palautetta. Whitmore (2017) totesi, että on johdateltava työntekijän omaa ajattelua, tarvittaessa tukea, haastaa ja motivoida.

Vastaajat pyrkivät saamaan asiantuntijoiden omaa osaamista mahdollisimman hyvin esiin ja mahdollisesti ylittämään oman asiantuntijuutensa rajoja esittämällä avoimia kysymyksiä. Tavoitteena on saada henkilö löytämään ratkaisuja itsenäisesti, tällä tavoin tuetaan itseohjautuvuutta ja vastuunottoa. Kysymykset avaavat asiantuntijan omaa ajattelua ja samalla syntyy keskustelua aiheesta, jolloin esimies voi tuoda myös omia näkemyksiään asiaan tai ohjata tilannetta haluamaansa suuntaan. Teoriatiedon mukaan avointen kysymysten esittäminen on valmentavan johtamisotteen perustekemistä. (Carlsson ym. 2012, Viitala 2007a & Whitmore 2017). Käytännön havainnot tukivat teoriatietoja valmentavien kysymysten tärkeästä merkityksestä ja, että hyvät valmentavat kysymykset avaavat henkilön omaa ajattelua ja auttavat pohtimaan asiaa laajemmin.

Kysymysten avulla syntyvän keskustelun avulla voi nousta esiin asioita, joihin täytyy reagoida. Asia voi liittyä esimerkiksi haasteisiin työtehtävissä ja näin ollen esimerkiksi osamiseen. Tällaisen palautteen avulla esimies saa tietoa mahdollisista osaamistarpeista päivittäisessä työssä. Yksi haastateltava sanoi, että mitä parempi vuorovaikutus on, sitä paremmin hän pystyy valmentamaan alaista ja antamaan palautetta. Kynnys palautteen antamiselle madaltuu myös työntekijän suunnalta, kun esimies pyrkii olemaan helposti lähestyttävissä ja kuuntelee työntekijää, näin vuoropuhelun avulla he etsivät asioihin parasta ratkaisua. Viitalan (2007a, 88.) mukaan yksilöllinen kohtaaminen

alaisen kanssa vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja valmentava esimies pyrkii luomaan avoimen keskustelun mahdollistavia rakenteita ja toimintamalleja. Tällaisen dialogin kehittävä ominaisuus perustuu kyselemisestä, kuuntelemisesta ja palautteenannosta.

Positiiviseen ihmiskäsityksen lisäksi valmentavan johtamisen yksi tärkeistä kulmakivistä on asiantuntijoiden osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen. Tiiviissä yhteistyössä pyritään löytämään ihmisten piilossa olevia voimavaroja ja kehittämään heidän osaamistaan (Jalava 2001, 75. & Ristikangas ym. 2010, 273). Osaamisen merkityksen yhä korostuva merkitys lisää tarpeita ymmärtää oppimista ja osaamista tärkeinä resursseina ja sitä minkälaisella johtamistavalla ihmisten osaamista saadaan kehitettyä. (Ojala 2008, 11.) Kaikki tutkimuksen vastaajat näkivät oman roolinsa osaamisen kehittämisessä tärkeänä. Tämä näkyi esimerkiksi niin, että he pyrkivät pitämään osaamiseen liittyviä asioita yllä erilaisissa keskusteluissa, joita käydään. He haastoivat ja ohjasivat alaisia ajattelemaan omaa osaamista ja sen mahdollista kehittämistarvetta. Myös kirjallisuudessa oli havaittu, että esimiesten rooli on tullut asiassa entistä tärkeämmäksi ja oppiminen tapahtuu entistä enemmän työpaikoilla. (Ojala 2018).

Viitalan (2005, 325 – 326.) mukaan valmentavat esimiehet pyrkivät huolehtimaan oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisestä ja johtavat toimintaa omalla esimerkillään oppimista edistävästi. Tutkimuksen aineisto tuki edellistä hyvin, se tuli esiin kannustamisena ja rohkaisemisena osaamisen kehittämiseen, koulutusmyönteisyytenä ja kehittämisvaihtoehtojen tarjoamisena. Suurelta osin osaamisen kehittämistarpeet nousevat esiin päivittäisessä työssä. Nopeasti muuttuvat tarpeet tuovat luonnostaan esiin oppimistarpeita. Työntekijät voivat lähteä kehittämään osaamistaan itseohjautuvasti tai erilaisten esimiehen ja alaisen välisten keskusteluiden myötävaikutuksesta, joiden avulla erilaisia kehittämistarpeita nousee myös esiin. Erilaiset työhön liittyvät keskustelut ovat yksi keskeinen keino kehittää osaamista, Ojala (2018) mukaan päivittäisessä työssä eteen tulevien haasteiden läpi käyminen oman esimiehen kanssa kehittää osaamista.

Palautteen merkitys osaamisen, kehittymisen ja oppimisen edistäjänä ymmärrettiin hyvin ja tiedostettiin, että myönteisen palautteen määrän täytyy olla merkittävästi enemmän korjaavaan palautteeseen nähden. Esimiehet löysivät itsestään myös kehittymistarpeita palaute asiassa. Sydänmaanlakan havainto (2012, 62.) tukee ajatusta, jonka mukaan palautteeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota työyhteisöissä. Järvinen (2013, 112.) on samaa mieltä esimiesten riittämättömästä palautteen antamisesta ja jatkaa, että palaute on samalla kiinnostuksen, mielenkiinnon ja arvostuksen osoitus alaisen työtä kohtaan. Palaute riittävässä määrin on oppimisen ja kasvun lähtökohta. Aineistosta tuli myös esiin, että jatkuvalla palautteella oli saatu parempia tuloksia kuin, että sitä on liian harvoin. Myös yksilöllisyyden merkitys palautteen antamisessa tuli esiin aineistosta, jonka mukaan toiset haluavat enemmän palautetta kuin toiset ja palaute on asetettava yksilöllisesti kuulijan mukaan. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 242.) vahvistavat tämän ja toteavat valmentavan johtajan mukauttavan palautteen johdettavien mukaan.

Haastatellut esimiehet johtivat asiantuntijoitaan tavoitteista käsin, erityisesti silloin, kun haluttiin tehostaa toimintaa tai parantaa suorituksia. Yrityksen strategian tiedostaminen ja sen esilletuominen sekä muiden tavoitteiden ylläpitäminen erilaisissa keskusteluissa ja arjessa koettiin tärkeäksi, kun haluttiin kehittää toimintaa tavoitteiden suuntaan. Esimiehet seuraavat ja vertaavat päivittäisjohtamisessa nykytilannetta tavoitetilaan. Näiden välillä olevaa tilannetta arvioidaan ja esimiehet voivat selkiyttää tavoitteita ja suunnata oppimista oikeaan suuntaan (Viitala 2005, 313). Nämä havainnot vahvistavat olemassa olevaa tietämystä, jonka mukaan valmentava johtaminen on tavoiteorientoitunutta tekemistä (Ristikangas ym. 2010, 218.) ja tavoitteiden työstäminen on olennainen osa esimiehen suorittamaa valmennustyötä (Jalava 2001, 75). Valmentava esimies käy tavoitteita läpi työntekijän kanssa yhdessä vuorovaikutussuhteessa keskustellen. (Uutela 2019, 28.)

6.2 Osaamisen johtaminen

Teoriaosuudessa todettiin monin paikoin valmentavan esimiestyön tavoitteena olevan alaisten osaamisen kehittäminen (mm. Ellinger ym. 1999; Viitala 2002 & Ojala 2018.) Aineiston perusteella esimiehet olivat myös käytännössä ymmärtäneet tärkeän roolinsa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. He kokivat tehtäväkseen tukea ja kannustaa työntekijöiden oppimista ja osaamisen kehittämistä monella tavalla. Tarjota erilaisia mahdollisuuksia oppimiseen ja luoda sellaiset puitteet, että osaamisen kehittäminen on mahdollista. Kirjallisuuskatsauksen mukaan oppiminen tapahtuu entistä enemmän työpaikoilla (Jalava 2001 & Ojala 2018) ja myös vastaukset tukivat tätä, esimiehet pitivät työn ohessa tapahtuvaa oppimista erittäin tärkeänä ja sen ympärillä käytävää oppimista edistävää keskustelua. Osaamisen kehittäjän roolissa myös esimiesten läsnäolo ja lähesyttävyyys päivittäisessä työssä olivat tärkeitä, näin he voivat paremmin auttaa ja kannustaa eteenpäin. Yhtenä vahvana osaamisen johtamisen elementtinä vastauksista nousi esimiehen tiedon jakajan rooli, joka liittyy vahvasti valmentavan johtamisen ja oppivan organisaation käsitteisiin (Senge 1990). Tiedon jakaminen voidaan jakaa informaation ja datan jakamiseen työyhteisölle ja oman osaamisen jakamiseen ja opettamiseen.

Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen tapahtuu tämän aineiston perusteella käytännön työn kautta päivittäisessä työssä ja kehityskeskusteluiden kautta. Tavallaan kyse on siitä, kuinka usein esimies ja alainen keskustelevat tai ovat muuten vuorovaikutuksessa aiheeseen liittyvistä asioista, joiden avulla kehittämistarpeita voi nousta esiin. Lähiesimiestyö on ratkaisevassa roolissa tunnistettaessa osaamisen kehittämisen tarpeita omassa yksikössä. Salojärven (2009, 150 – 151.) ajatukset tukevat näitä havaintoja. Hänen mukaansa käsitystä kehittämistarpeista rakennetaan päivittäisessä johtamistyössä ja esimiehen ja alaisen välisissä virallisemmissä kehityskeskusteluissa, jossa tarkastellaan näkemyksiä osaamisen tasosta ja tarpeista. Pääasia on osaamisen kehittämistä koskevan keskustelun käyminen ja johtopäätösten tekeminen, jotka johtavat selkeiksi kehittämistavoitteiksi. Aineiston perusteella lyhyitä epämuodollisempia ja useammin tapahtuvia keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä pidettiin parempana jatkuvan osaamisen kehittämisen kannalta kuin esimerkiksi vuosittaisia kehityskeskusteluita.

Muodollisempia kehityskeskusteluita pidettiin hyvänä keinona pidemmän aikavälin osaamis- ja kehittämistarpeiden läpikäymiseen ja siihen yhdistettiin helpommin organisaation strategiasta lähtevät tarpeet, jossa nykytilannetta voidaan peilata strategiaan.

Yrityksen vision ja strategian linkittymisen ymmärtämisessä osaamisen johtamiseen näyttäisi olevan käytännössä vielä tekemistä. Otalan (2008, 38.) mukaan liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys on vaikea nähdä, ellei osaamisen kehittämisen ole oleellinen osa yrityksen strategiaa. Käytännössä näiden merkitysten parempi ymmärtäminen ja rajapintojen havaitseminen niiden välillä näyttäisi olevan paikoitellen haasteellista. Tutkimuksen perusteella strategian yhteys osaamisen johtamiseen nähtiin vaihtelevasti, osa oli mielestään hyvin perillä ja piti organisaation strategiaa kaiken osaamisen johtamistyön perustana, kun joku toinen totesi rajapintojen näkemisen strategian ja osaamisen johtamisen välillä olevan vaikeaa. Yksi vastaajista näki pidemmän tähtäimen strategialähtöisessä osaamisen kehittämisen olevan kehittämistä organisaatiossaan. Tässä on vaarana se, että osaamisen johtaminen ja siihen liittyvä kehitystoiminta jää irralliseksi tekemiseksi ja on erillään organisaation muista tavoitteista ja toiminnasta, jos yhteys strategiaan ei ole kirkas (Ojala 2008, 38). Suurimmalta osin todettiin kuitenkin osaamisen kehittämisen olevan tavoitteellista toimintaa. Se tuli selvimmin esiin, kun puhuttiin kehityskeskusteluista. Niissä luodaan henkilökohtaisia tavoitteita, jotka linkittyvät monen vastaajan mukaan yrityksen strategiaan.

Strategiakysymyksen osalta tutkimuksen tulokset haastavat kirjallisuudessa esitettyä ehkä vielä hieman ideaalista kuvaa siitä, että kaikki osaamisen johtaminen olisi strategista ja että osaamisen kehittämiseen liittyvä toiminta on johdettu organisaation visiosta ja strategiasta käsin. (Jalava 2001, Sydänmaanlakka 2012 & Uutela 2018). Viitalan (2007, 170.) mukaan yrityksen strategian edellyttämä osaaminen on osaamisen johtamisen lähtökohta ja kaikki se toiminta, millä vaalitaan, kehitetään, uudistetaan tai hankitaan tällaista osaamista, kuuluu osaamisen johtamisen käsitteeseen. Tarkoituksena turvata yrityksen osaamisen riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Tämä on tilanne, johon yrityksissä kannattaisi pyrkiä, mutta käytännössä näyttäisi siltä, että tämä ei vielä kaikilta osin

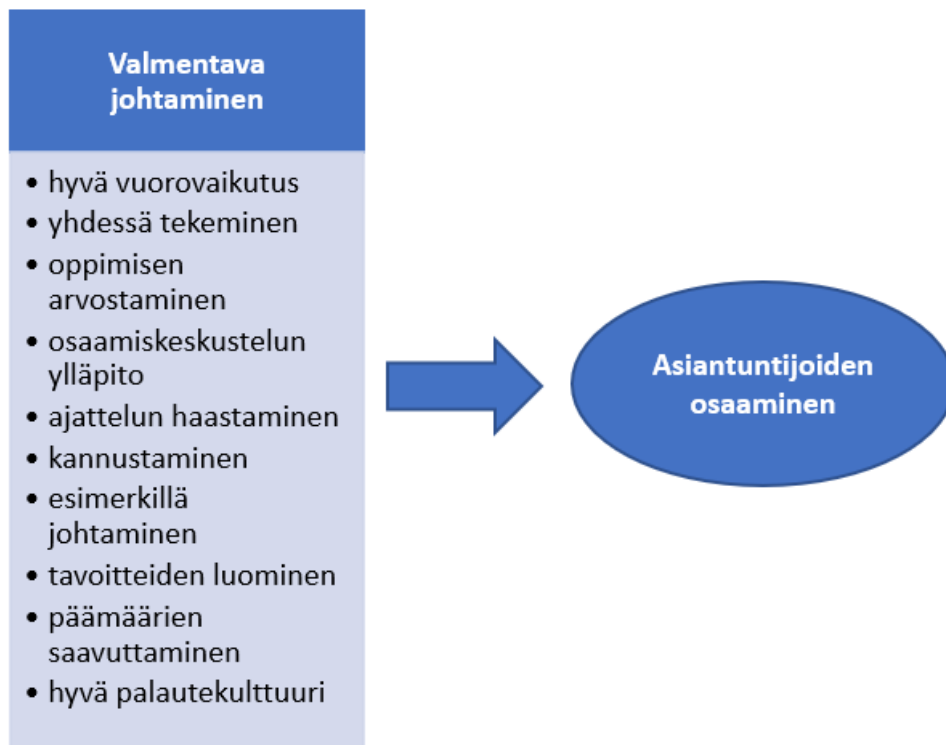
toteudu. Asiaan vaikuttaa varmasti moni asia, esimerkiksi asioista vastaavan henkilön asema organisaatiossa, yksilökohtaiset ja organisaatiokohtaiset erot ja miten tarkasti käsitteet ovat eri yrityksissä määriteltyjä ja miten yksilöt ne ymmärtävät.

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on valmentavan johtamisen yksi tärkeistä osa-alueista ja siinä teorian tiedon ja käytännön välillä oli selkeä yhteys oppimista edistävän toiminnan periaatteista. Esimerkillä johtaminen on tässä tärkeänä osana, esimiehen positiivinen suhtautuminen osaamisen kehittämiseen, osaamiseen liittyvien asioiden ylläpitäminen keskusteluissa ja oman esimerkin näyttäminen itsensä kehittämisessä. Esimiehen tehtävä on luoda rakenteet ja puitteet oppimiselle niin, että se on mahdollista. Turvallisen toimintaympäristön luomista pidettiin tärkeänä, lisäksi luottamuksellisuus, avoin keskustelukulttuuri, kannustaminen oppimaan ja erilaisten koulutusten ja mahdollisuuksien tarjoaminen kaikille tasapuolisesti nähtiin oppimista edistävänä asiana. Vastausten mukaan myös asiantuntijoille annettu vapaus tehdä asiat omalla tavallaan luo osaltaan oppimista edistävää ilmapiiriä, tähän liittyy myös organisaatiokulttuuri, jossa virheitä voidaan tehdä ja palaute käydään rakentavasti läpi. Teoriatiedoissa muun muassa Ellinger ym. (1999) ja Uutelan (2019) mukaan valmentava esimies toimii oppimista edistävästi ja huolehtii oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, suuntaavat toimintaa ja johtavat omalla esimerkillään (Viitala 2005). Turvallinen ilmapiiri tukee oppimista, virheitä voidaan tehdä ja ne käydään läpi rakentavasti. Pidetään yllä avointa ja luottamuksellista keskustelukulttuuria. (Viitala 2002.)

Strategian kytkeminen osaamisen johtamiseen on tärkeää, vielä vaikuttavampi kehittämisen muoto on alaisten yksilöllinen kohtaaminen esimiestyössä. Esimiehen on käytävä keskustelua siitä, mitä tulevaisuuden suunta tarkoittaa kenellekin, mitä odotuksia on ja mitä mahdollisuuksia yksilöllä voi tulevaisuudessa olla. Tämän tutkimuksen aineiston ja johtopäätösten perusteella on luotu käytännön kontribuutio, kymmenen kohdan lista siitä, miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella. Lisäksi on tehty tiivistetty ja asiaa selkiyttävä kuvio, jonka perusteella voidaan

nähdä, minkä keskeisten johtamisulottuvuuksien seurauksena asiantuntijoiden osaaminen kehittyy.

1. hyvällä vuorovaikutuksella ja keskustellen etenemällä
2. yhdessä tekemällä
3. luomalla osaamista ja kehittymistä arvostavaa ilmapiiriä
4. pitämällä yllä osaamiseen liittyvää keskustelua
5. haastamalla asiantuntijoita ajattelemaan itsenäisesti
6. kannustamalla, tukemalla, ohjaamalla ja auttamalla
7. johtamalla esimerkillä ja kehittämällä omaa osaamista
8. luomalla kehittäviä tavoitteita
9. mahdollistamalla tavoitteiden saavuttaminen
10. hyvällä palautekulttuurilla



Kuvio 5. Osaamisen johtaminen valmentavalla johtamisotteella.

Valmentava johtaminen perustuu siihen, että esimies pyrkii vaikuttamaan alaisiin myönteisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Hyvään vuorovaikutukseen liittyy kuunteleminen, kysyminen ja avoimen dialogin käyminen. Esimies kehittää asiantuntijoiden osaamista päivittäisessä työssä kannustamalla itseohjautuvuuteen niin, että alaiset löytävät itsenäisesti ratkaisuja eteen tuleviin kysymyksiin. He esittävät avoimia oivalluttavia kysymyksiä, kannustavat ja rohkaisevat alaista ottamaan vastuuta omasta toiminnasta ja kehittämisestä.

Valmentavan esimiehen yksi tärkeä tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä, tällainen ilmapiiri on turvallinen ja virheet pystytään käymään läpi rakentavasti. Valmentava esimies toimii roolimallina ja johtaa omalla esimerkillään, arvostaa uuden oppimista ja suhtautuu myönteisesti osaamisen kehittämiseen. Hän luo oppimismahdollisuuksia sekä pitää yllä osaamiseen liittyvää keskustelua. Innostavien tavoitteiden luominen on valmentavan johtamisen tärkeä osa-alue. Esimiehet osaavat luoda kehittäviä tavoitteita yhdessä alaistensa kanssa. Heidän on myös osattava tukea ihmisten oppimisprosessia, mahdollistaa osaamisen kehittäminen ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Mahdollistaminen tarkoittaa tässä sitä, että autetaan ja tuetaan työntekijää pääsemään tavoitteisiinsa, ei ylikuormiteta, annetaan aikaa ja pyritään luomaan puitteet, joissa tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista.

Palaute on yksi keskeisimmistä keinoista millä esimies voi ohjata työntekijän osaamisen kehittämistä. Työstä saatava palaute on oppimisen ja kasvun lähtökohta, se on samalla kiinnostuksen ja arvostuksen osoitus alaisen työtä kohtaan. Aktiivinen osaamisen kehittäjä antaa oppimista edistävää palautetta, rohkaisee ihmisiä löytämään omia vahvuuksiaan, ottamaan kyvyt käyttöönsä ja kehittämään niitä edelleen. Valmentava esimiestyö on keskustellen etenemistä päivittäisessä työssä yhdessä työntekijöiden kanssa. Ja Whitmoren (2017, 39.) mukaan valmentaminen on tapa olla, se ei ole vain menetelmiä ja tekniikoita, se on tapa kohdella ihmisiä ja tapa ajatella.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useimmiten reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Nämä ovat tutkimuksen laadun parantamiseen liittyviä välineitä, mutta samalla on muistettava, että virheettömyys ei ole itse tarkoitus tutkimukselle vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. (Koskinen ym. 2005, 253.) Validiteetilla viitataan siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. (Tuomi ym. 2018, 160.)

Käsitteiden sopivuutta laadulliseen tutkimukseen on myös kritisoitu (mm. Eskola & Suoranta 1999, 212; Hirsjärvi 2008, 185; Kananen 2008, 123. & Koskinen ym. 2005, 255.) Esimerkiksi, jos reliabiliteetti ymmärretään ajallisena pysyvyytenä, ongelmaksi voi muodostua tutkittavan ilmiön luonnollinen muuttuminen. Hirsjärvi ym. (2008, 185.) sanovat, ettei voida olettaa yhdessä tilanteessa annettujen vastausten toistavan toisessa tilanteessa annettuja, koska nämä ovat peräisin eri tuottamisolosuhteista. Vilka (2005, 161.) vastaa, että tutkimus on luotettava aina ajassa ja paikassa, eikä tuloksia pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten toiseen aikaan tai paikkaan. Tutkijan on kuitenkin annettava havaintojen toistettavuuden periaatteen mukaan riittävästi tietoa, jonka varassa voidaan arvioida, miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi. (Koskinen ym. 2005, 258.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on huomioitava jo tutkimuksen toteuttamisvaiheessa eivätkä näin ole erillisiä tapahtumia keskenään. Laadullisen tutkimusmenetelmän tärkeä luotettavuuskriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska hänen tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta kaikkien tekemiensä valintojen kohdalla. (Eskola ym. 1999, 2009.) Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkimustekstissä tulisi tarkasti kertoa ja perustella, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten lopullisiin ratkaisuihin päädyttiin. (Vilka 2005, 159.)

Mielipiteet edellisten käsitteiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen vaihtelevat, olennaista laadullisessa tutkimuksessa on arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty käyttämällä teorian osalta laadukkaita, luotettavia lähteitä monipuolisesti ja tarkastamalla väitteitä useammasta eri lähteestä. Tutkimuksen metodologiset valinnat on avattu ja perusteltu mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti tutkimuksen toteutus luvussa.

Haastatteluihin valittiin tutkijan harkintaa käyttäen sellaiset vastaajat, jotka työskentelevät asiantuntijoiden esimiehinä ja tuntevat tutkittavaa asiaa käytännössä. Informanttien valintaa ohjasivat jonkin verran myös tutkijan käytössä olevat resurssit ja voidaan olettaa, että erilaiset otokset saattavat antaa hieman erilaisia tuloksia. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu onnistui hyvin, haastattelutilanteet olivat häiriöttömiä ja vastaajien annettiin vastata kysymyksiin vapaasti. Joissakin harvoissa tilanteissa kysymystä hieman tarkennettiin. Haastatteluista muodostui tutkijalle kuva, että kysymykset oltiin ymmärretty hyvin ja haastateltavat, jotka olivat koulutettuja ja kokeneita tunsivat aihealueen käsitteitä ennestään. Kysymykset oltiin lähetetty kaikille vastaajille muutamaa päivää ennen haastattelua, halutessaan he pystyivät hieman valmistautumaan aiheeseen.

Siinä merkityksessä kuin reliabiliteetti yleensä määritellään, on kritiikki sen mielekkyydestä laadulliseen tutkimukseen aiheellinen. Vilka (2005, 161.) totesi, että tutkimus on luotettava aina ajassa ja paikassa, eikä tuloksia pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten toiseen aikaan tai paikkaan. Toistettavuuden periaatteen mukaan tässä tutkimuksessa on pyritty antamaan riittävästi tietoa, jonka varassa voidaan arvioida, miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinaksi. Luotettavuutta parantaa aineiston nopea litterointi nauhalta tekstiksi tutkimuksen jälkeen. Aineisto on litteroitu tekstiksi sanatarkasti haastateltavan puheesta heti samana tai seuraavana päivänä haastattelusta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty kasvattamaan myös kuvaamalla haastattelutilanteet, tuomalla tutkimusten tuloksissa esiin suoria lainauksia haastatteluista ja käsittelemällä aineistoa kattavasti.

Erilaisia näkemyksiä validiuden suhteen voi tämän tutkimuksen osalta olla esimerkiksi siinä, että onko tutkimuksessa esitetyt kysymykset olleet tutkittavan aiheen kannalta oleellisia ja oikeita. Validiutta nostaa tutkimuksessa käytetyt luotettavat lähteet ja haastateltavien antamat hyvin samansuuntaiset vastaukset moniin eri kysymyksiin, jotka korreloivat myös teorialähteistä saatujen tietojen kanssa, eli eri lähteet vahvistavat toisiaan.

Tämän tutkimuksen yleistettävyyttä muihin vastaavanlaisiin tapauksiin parantaa huolellisesti tehty kirjallisuuskatsaus, joka vastaa hyvin tutkimustuloksiin ja päinvastoin. Sitä parantaa myös haastateltavien suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, kokemus ja osaaminen tutkimuksen aihepiiristä. Otoksen hyvä heterogeenisyys eri organisaatioiden edustajia ja sopiva sekoitus miehiä ja naisia. Näin ollen ilmiö saattaa toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa muistaen samalla tieteellisen kriittisyyden.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Valmentava johtaminen ja osaamisen johtaminen tarvitsee jatkossakin tutkimusta. Muutokset toimintaympäristössä ovat tällä hetkellä erityisen rajuja, kun korona pandemia riehuu ja koskee meitä kaikkia tällä hetkellä. Muutoksista selvitään oppimalla ja kehittämällä uutta osaamista. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisiin ja heidän ajattelunsa osaamistaan ja sen kehittämistä kohtaan. Valmentavan johtamisen osalta olisi mielenkiintoista tutkia enemmän sen haasteellista puolta. Esimerkiksi eteen tulevien rooliristiriitojen suhteen, kun usein toimitaan esimiesroolissa tehden samaa työtä alaisen kanssa ja toisessa tilanteessa arvioidaan työntekijän työsuoritusta ja esimerkiksi palkkiota.

Aika paljon korostetaan tällä hetkellä vapauden ja vastuun antamista alaisille, mutta onko se aina välttämättä paras ratkaisu. Tässä aineistossa oli myös mielipiteitä siihen suuntaan, että tällainen valmentava johtaminen ei ole joka tilanteessa toimivin malli. Mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla, mikä vaikuttaa siihen, että valmentava johtamistyyli ei toimi. Onko se tilannesidonnaista, vaikuttavatko resurssit tai ajankäyttö. Miten

johdetaan esimerkiksi silloin, kun töihin tulee uusi ihminen uuteen tehtävään. Miten erilaiset kriisitilanteet vaikuttavat johtamiseen. Esimerkiksi tässä nykyisessä korona pandemiaan liittyvässä kriisitilanteessa tarvitaan enemmän kontrolliin perustuvaa johtamista ja mitä muita mahdollisia ”kriisitilanteita” työpaikoilla voi olla, miten ne vaikuttavat johtamiseen.

Näkökulman voisi myös kääntää päinvastoin kuin tässä tutkimuksessa eli katsoa valmentavaa johtamista asiantuntijaorganisaation asiantuntijoiden näkökulmasta, miten he odottavat itseään johdettavan ja minkälaisen esimiestyön avulla he saavat parhaita tuloksia aikaan työssään. Kuten Uutela (2019, 24.) totesi, että valmentavan esimiestyön kannalta olisi tärkeää, että sen periaatteet tunnistettaisiin paremmin ja valmennukselliseen näkökulmaan voitaisiin kohdistaa kehittämistoimenpiteitä entistä tehokkaammin.

Lähteet

- Alatalo, M. Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2019). Valmentava mentorointi. Kauppakamari, Helsinki
- Bond, C. & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72.
- Carlsson, M. & Forsell, C. (2012). *Esimies ja Coaching. Oivaltava Coaching Johtamisen Työkaluna*. Tietosanoma, Tallinna.
- Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Tan, B. C., Zarim, Z. A. & Hamid, N. A. 2016. Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization* 23 (2/3), 121–140. Doi:10.1108/TLO-03-2015-0016
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127–138.
- Ellinger, A. D, Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10 (2), 105–125.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere

- Grant, A. M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6:2, 102 - 115, DOI: 10.1080/17521882.2013.824015
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2004). Developmental coaching. *Journal of Management Education* 28 (1), 39–61.
- Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. *Acta universitatis Tamperensis* 1382. Tampere
- Hyrkäs, Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta universitatis Lappeenrantaensis* 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Joo, B (2005). Executice coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review* Vol. 4, No. 4 December 2005 462-488
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus, Jyväskylä

- Järvinen, P. (2013). Onnistu esimiehenä. 11. painos. Sanoma Pro, Helsinki
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum, Helsinki
- Kamensky, M. (2000). Strateginen johtaminen. Kauppakaari, Jyväskylä
- Kananen, J. (2008). Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä
- Kankainen, S. (2019). Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Helsingin Yliopisto, Hyplus blogi, 2.4.2019. Saatavana: <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro, Helsinki
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere
- Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki
- Ladyshevsky, R. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal 31 (4), 292–306. Doi: 10.1108/01437731011043320.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä

Northouse, P. (2010). Leadership – Theory and Practice. 5TH Edition. SAGE Publications, London

Osaamme-hanke. (2015). Osaamisen johtaminen -käsikirja_2015.pdf. Toteuttaja: Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. [viitattu 15.1.2020]. Saatavana: <https://www.redu.fi/hankesivut/Osaamme>

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari

Parpei, R. (2008). Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2006). Kilpajuoksu tulevasta. Talentum, Helsinki

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro

Räsänen, M. (2007). Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki

Salojärvi, S. (2013). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.2. painos. Helsinki:Talentum, 143–172.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum

- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* 11 (1), 28 - 44. Doi:10.1108/09696470410515715
- Truss, C, Mankin, D & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press, Oxford
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Ensipainos 2002. Tammi, Helsinki
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256. Kasvatustiede. Rovaniemi: Universitatis Lapponiensis
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* 109. Liiketaloustiede. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. (2005). *Johda Osaamista*. Inforviestintä, Keuruu
- Viitala, Riitta. (2007a). Esimiehestä coach. In: Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä*. 1.p. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta. (2007b). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Tammi, Helsinki
- Wang Y., Yuan, C. & Zhu, Y. 2017. Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality* 45 (10), 1655–1664.

Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5th. Edition. Nicholas Brealey Publishing, London

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustaa: työtehtävä? koulutus? alaisten määrä? esimieskokemus?

Valmentava johtaminen:

- Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi ja esimiesrooliasi?
- Minkälaista valmentava johtamistyyli on mielestäsi? Ja mihin sillä pyritään?
- Miten luottamus näkyy esimies-alaisuudessa? Pystytkö luottamaan alaisiisi?
- Minkälainen merkitys vuorovaikutuksella on mielestäsi esimiestyössäsi?
- Miten aktivoit alaisiasi kehittämään osaamistaan?
- Minkälaisena näet palautteen antamisen merkityksen johtamistyössäsi?
- Miten vaadit asiantuntijoiltasi enemmän?
- Minkälaisia keinoja käytät päivittäisjohtamisessa, kun tavoitteena on asiantuntijoiden suoritusten parantaminen ja tuotteliaampi toiminta?

Osaamisen johtaminen:

- Miten näet oman roolisi asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä?
- Miten osaamisen kehittämistarpeet havaitaan ja tunnistetaan?
- Minkälainen merkitys organisaationne visiolla ja strategialla on mielestäsi osaamisen johtamiseen?
- Miten luodaan oppimista edistävää ilmapiiriä?
- Mitkä ovat keskeisiä osaamisen kehittämisen keinoja yksikössänne ja miten niitä käytetään?
- Kehitetäänkö osaamista tavoitteellisesti ja miten kehittämistavoitteet luodaan?
- Miten asiantuntijoiden osaamista johdetaan ja kehitetään valmentavalla johtamisotteella?

Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta mitä haluat sanoa aiheesta?