



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hyppönen Riina

## **Tästä rakentuu meidän yhteinen tapamme johtaa**

Osallistujien kokemuksia lyhytkestoisen johtamisvalmennuksen  
vaikuttavuudesta

Johtamisen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hyppönen Riina		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tästä rakentuu meidän yhteinen tapamme johtaa : Osallistujien kokemuksia lyhytkestoisen johtamisvalmennuksen vaikuttavuudesta		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	100

---

**TIIVISTELMÄ:**

Jatkuvasti muuttuvissa ja yhä kilpailluissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen kyvykkäitä johtajia ohjaamaan organisaatiota kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Eri organisaatiotasoilla toimivilla johtajilla ja päätöksentekijöillä on tunnistettu olevan käsissään avaimet koko organisaation potentiaalin valjastamiseen. Johtajuus ei ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus, vaan se nähdään opittavissa ja harjoiteltavissa olevana taitona. Nopeat muutokset organisaatioiden toimintaympäristöissä tuovat painetta muutokselle ja uudistumiselle, sekä niiden myötä johdon kehittämislle. Kasvaneet investoinnit johdon kehittämisen toimenpiteisiin lisäävät kiinnostusta arvioida niiden tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on arvioida lyhytkestoisen ja kertaluontoisen johtamisvalmennuksen vaikuttavuutta johtamisen kehittämisinterventiona siihen osallistuneiden esihenkilöiden näkökulmasta. Esihenkilöiden kokemukset vaikuttavuudesta tulkitaan suhteessa valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin. Vaikuttavuutta tarkastellaan Hamblinin viisiportaisen arviointimallin muodostaman tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta mallin neljällä ensimmäisellä tasolla. Malli jäsentää vaikuttavuuden ilmentymät reaktioiden, oppimisen, käyttäytymisen, organisaation ja perimmäisen hyödyn tasoille.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisella otteella. Aineisto on kerätty haastattelulla yhdeksää kohdeyrityksen esihenkilöroolissa toimivaa ja valmennukseen osallistunutta henkilöstön jäsentä. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuutta tarkastellaan esihenkilöiden kokemusten ja heidän niistä tekemien tulkintojen kautta. Kirjalliset välittömästi valmennusten yhteydessä kerätyt reaktiopalauteet ja kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen tulokset vahvistavat haastattelujen perusteella havaittua vaikuttavuutta reaktioiden ja organisaation tasoilla myös muiden osallistujien ja henkilöstön näkökulmasta.

Empiirisen osuuden keskeisimmät tulokset osoittavat valmennuksella olleen vaikuttavuutta kaikilla neljällä tasolla. Vaikka koetut vaikutukset ovat yksilöllisiä ja vaihtelevat osallistujittain, esihenkilöt kokevat valmennuksen olleen kuitenkin laajasti hyödyllinen niin heille itselleen kuin organisaation muille esihenkilöillekin. Tulosten valossa voidaan todeta valmennukselle asetettujen tavoitteiden täyttyneen. Saadut tutkimustulokset tarjoavat vahvistusta sille, että lyhytkestoinen ja kertaluontoinen johdon kehittäminen voi olla vaikuttavaa. Lisäksi tutkimus antaa mallia tavoitteisiin peilautuvasta johdon kehittämisinterventio vaikuttavuuden arvioinnista.

---

**AVAINSANAT:** johtajuus, johtaminen, johdon kehittäminen, koulutus, valmennus, vaikuttavuus, vaikuttavuuden arviointi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen pääkäsitteet	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajausta ja tarkoitus	8
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	10
1.4	Tutkimusraportin rakenne	11
2	Johdon kehittäminen osaamisen kehittämisen kontekstissa	12
2.1	Osaamisen kehittämisen ja oppimisen viitekehys	12
2.1.1	Osaamisen kehittäminen ja organisaation oppiminen	12
2.1.2	Yksilön osaaminen ja oppiminen	14
2.2	Johdon kehittämisen viitekehys	16
2.2.1	Näkökulmia johdon kehittämiseen	17
2.2.2	Yksilölähtöisyydestä strategiseen johdon kehittämiseen	20
2.2.3	Johtamisosaaminen ja -kompetenssit	21
2.2.4	Johdon kehittämisen menetelmät	23
3	Johdon kehittämisen vaikuttavuus	25
3.1	Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohdat	25
3.2	Vaikuttavuuden arvioinnin tasot	27
3.3	Vaikuttavuuden arvioinnin haasteet ja rajoitukset	33
4	Tutkimusmetodologia	35
4.1	Tutkimusongelman asettelu	35
4.2	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana ja laadullinen tutkimusote	36
4.3	Tutkimusprosessi ja -menetelmät	37
4.3.1	Teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä	37
4.3.2	Tutkimushaastatteluiden toteutus	39
4.3.3	Aineiston analysointi ja triangulaatio	41
5	Tutkimustulokset	44
5.1	Tutkimustapauksen esittely	44
5.1.1	Kohdeyritys	44

5.1.2	Lyhytkestoinen johtamisvalmennus	45
5.1.3	Haastateltujen esihenkilöiden taustat	49
5.2	Valmennuksen vaikuttavuus osallistujien kokemana	50
5.2.1	Yleiset kokemukset valmennuksesta	50
5.2.2	Oppiminen	58
5.2.3	Tapa toimia	67
5.2.4	Organisaatio	76
5.2.5	Vaikutusten yhteenveto	79
6	Johtopäätökset	81
6.1	Keskeisimmät havainnot valmennuksen vaikuttavuudesta	81
6.2	Tutkimuksen käytännöllinen merkitys	86
6.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	88
6.4	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	90
	Lähteet	92
	Liitteet	100
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	100

**Kuviot**

Kuvio 1. Johdon kehittämisen käsitehierarkia.....	19
Kuvio 2. Johtamisosaamisten pyramidimalli .....	22
Kuvio 3. Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen.....	26
Kuvio 4. Siirtovaikutuksen prosessi.....	29

**Taulukot**

Taulukko 1. Vaikuttavuuden arvioinnin tavat ja ajankohdat eri tasoilla.....	32
Taulukko 2. Esimerkki analyysimatriisista.....	42
Taulukko 3. Yhteenveto vaikuttavuuden kokemuksista .....	79

# 1 Johdanto

Jatkuvasti muuttuvissa ja yhä kilpailluimmissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen kyvykkäitä johtajia ohjaamaan organisaatiota kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Johdon kehittämiseksi on tarpeita, jotka kumpuavat sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä, kuten teknologian nopeasta kehityksestä. (Amagoh, 2009). Nopeat muutokset organisaatioiden toimintaympäristöissä tuovat erityistä painetta muutokselle ja uudistumiselle, sekä niiden myötä johdon kehittämiseksi.

Hyvä johtajuus auttaa organisaatioita menestymään haasteellisissa olosuhteissa ja on selvää, että huonolla johtamisella on lukuisia kielteisiä vaikutuksia organisaatioon. Eri organisaatiotasoilla toimivilla johtajilla ja päätöksentekijöillä onkin tunnistettu olevan käsissään avaimet koko organisaation potentiaalin valjastamiseen. Johdon kehittäminen onkin yksi parhaista väylistä organisaation toiminnan kasvattamiseen ja kilpailukykyyn kehittämiseen (Ebrahimi Mehrabani ja Azmi Mohamad, 2015).

## 1.1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Johtajuutta on käsitelty kirjallisuudessa pitkälti käsitteiden ”leadership” ja ”management” kautta. Vaikka käsitteet ovat läheisiä, on niissä ilmeisiä erottavia tekijöitä ja toisaalta johtajuudelle löytyy lähes yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. ”Management”:in keskiössä on organisaation toimintatapojen ja kompleksisuuden johtaminen, kun taas ”leadership”:ssä on kyse ennen kaikkea ihmisten ja muutoksen johtamisesta sekä suunnan näyttämisestä. Molemmille on kuitenkin oma paikkansa. (Amagoh, 2009; Kotterman, 2006.) Tässä tutkimuksessa johtaminen hahmotetaan ”leadership” käsitteen kautta, painottaen ihmisten johtamisen näkökulmaa ja johtajan roolia strategian toteutumisen varmistajana.

Useimmat johtajuuden tutkijat uskovat, ettei johtajuus ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus, vaan opittavissa oleva taito siinä missä polkupyörällä ajaminenkin (Brungardt, 1996). Tähän laajasti hyväksytyyn käsitykseen perustuu johdon kehittäminen. Johdon kehittämisessä kiinnostuksen kohteena ovat johtajien johtamisosaaminen ja -kompetenssit. Yksilötason osaamisesta puhuttaessa käytetään useita käsitteitä, kuten taitoja, kyvykkyyttä ja pätevyyttä. Kompetenssilla eli ammattitaidolla tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja ja asenteita, joiden avulla yksilö on kyvykäs suoriutumaan tehtävistään (Pralhad & Hamel, 1990; Drejer, 2000; Lindgren ja muut, 2003; Sanchez, 2004; Sumkin & Tuomi, 2012).

Johdon kehittämisestä puhuttaessa on tehtävä ero johtajuuden kehittämiselle ja yksittäisen johtajien johtamisvalmiuksien kehittämiselle. Johtajuuden kehittämisellä tarkoitetaan organisaation johtamiskäytäntöjen kollektiivista kehittämistä. Johtajien johtamisvalmiuksien kehittäminen taas keskittyy yksilön johtamispotentiaalin kasvattamiseen kompetensseja eli tietoja, taitoja ja asenteita muuttamalla. Johtajuutta on tarkasteltu pitkälti yksilötason ilmiönä, jolloin fokus on ollut johtajan ominaisuuksissa, taidoissa ja käyttäytymisessä. Toisaalta johtajuutta voidaan tarkastella monitahoisena ilmiönä, joka kulminoituu johtajan ja organisaationaalisen sekä sosiaalisen ympäristön väliseen vuorovaikutukseen. (Kakkonen & Viitala, 2007; Dalakoura, 2010.)

Johdon kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään selvittämään kehittämisintervention vaikutuksia ja onnistumista sille asetettuihin tavoitteisiin nähden (Vaherva, 1983, s. 167; Kakkonen & Viitala, 2007, s. 48). Koska johdon kehittämisen vaikuttavuudelle ei ole kehitetty omaa täsmällistä arviointimalliaan (ks. Peltonen ja muut, 1998), johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi perustuu perinteisiin koulutusten vaikuttavuuden arviointiin kehitettyihin menetelmiin, ja olemassa onkin useita toisiaan muistuttavia arviointimalleja.

Yksi tunnetuimpia malleja on Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin vuonna 1959 laatima koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalli (Kennedy ja muut, 2014). Mallissa koulutuksen

vaikuttavuutta tulee arvioida neljällä tasolla, joita ovat reaktiot, oppiminen, toiminta ja tulokset (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 21–26). Hamblinin (1974) mallissa taas syy-seuraussuhteiden ketjun mukaisesti vaikuttavuutta voidaan havaita viidellä tasolla. Mallissa ärsyke eli koulutus aiheuttaa reaktion, josta seuraa oppiminen. Oppimista seuraa opitun siirtovaikutuksen prosessin myötä muutos ammatillisessa käyttäytymisessä. Käyttäytymisen muutos johtaa organisaatiotason muutoksiin, jotka edelleen vaikuttavat organisaation perimmäisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Hamblin, 1974, s. 15.)

Johtajuuden ja esihenkilötyön kehittämiseen käytetään organisaatioissa valtavasti resursseja, mutta kehittämisinterventioiden vaikuttavuuden arviointiin ei useinkaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Monet organisaatiot keskittyvät mittaamaan koulutusten ja valmennusten aiheuttamia välittömiä reaktioita, sen sijaan, että arvioitaisiin käyttäytymisen muuttumista ja siitä seuraavia muutoksia organisaation tuloksissa (Saari ja muut, 1988; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Kennedy ja muut, 2014).

Pintapuolista tai vähäistä vaikuttavuuden arviointia selittää sen haasteellisuus ja arviointiin liittyvä problematiikka. Yksi keskeisimmistä ongelmista on se, ettei vaikuttavuuden arviointiin ole yksiselitteistä menetelmää tai mittaristoa (Peltonen ja muut, 1993). Toisaalta kehittämisinterventioiden ja tulosten välisen syy-seuraussuhteen osoittaminen on osoittautunut hankalaksi, sillä johtajien toimintaan vaikuttaa lukuisia johdon kehittämisen ulkopuolisia tekijöitä, kuten johtajien toimintaympäristöön liittyvät tekijät (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 12).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tarkoitus**

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida lyhytkestoisen johtamisvalmennuksen vaikuttavuutta johtamisen kehittämisinterventiona. Vaikuttavuutta arvioidaan Kirkpatrickin (1959) kehittämän ja Hamblinin (1974) laajentaman viisiportaisen mallin avulla valmennuksen suorittaneiden esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan valmennuksesta seuranneita esihenkilöiden oppimista ja oivalluksia (taso 2),

heidän käyttäytymisensä ja toimintatapojensa muutosta (taso 3) sekä organisaatiotason vaikutuksia (taso 4). Tutkimukseen käytettävissä olleet resurssit ja tutkimuksessa valittu esihenkilöiden näkökulma yhdessä ohjasivat valintaa rajata Hamblinin mallin viidennen tason vaikutukset eli organisaation perimmäiset hyödyt tarkastelun ulkopuolelle.

Empiirisen tutkimuksen tulokset antavat siten vastauksen siihen, miten lyhytkestoiseen johtamisvalmennukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat osallistumisen vaikuttaneen omien johtamiskyvykkyksiensä kehittymiseen, omien työskentelytapojensa muutokseen ja käsityksiinsä organisaation yhtenäisen johtamiskulttuurin vahvistumisesta sekä muista organisaatiotason vaikutuksista. Tutkimusongelmaa ratkotaan seuraavien tutkimuskysymysten ja apukysymysten kautta:

1. Millaisia yleisiä kokemuksia valmennus herätti osallistujissa (taso 1)?
  - Millaiset lähtökohdat valmennukseen osallistumiselle oli?
  - Millaisia reaktioita valmennus herätti?
2. Millaisia vaikutuksia valmennukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat valmennuksella olleen omiin johtamiskykyihinsä (taso 2) ja -toimintatapoihinsa (taso 3) sekä minkälaisiksi he kokevat valmennuksen keskeisimmät organisaatiotason vaikutukset (taso 4)?
  - Millaisten tekijöiden osallistujat kokevat edistäneen valmennuksen opittujen asioiden siirtämistä käytännön toimintatapoihin ja millaisten estäneiden tai vaikeuttaneen sitä?
3. Missä määrin valmennukselle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet?

Empiirisen tapaustutkimuksen kontekstina toimii Pohjois-Euroopassa toimivan pörssiyrityksen kaikille Suomessa toimiville noin 1 200 esihenkilölle suunnattu lyhytkestoinen johtamisvalmennus, jonka perimmäisenä tavoitteena oli kollektiivinen johtajuuden ja johtamiskulttuurin vahvistaminen organisaatiossa. Toteutuksia oli kohderyhmän suuresta koosta johtuen useita, mutta niiden sisältö oli kaikille sama. Esihenkilöt osallistuivat valmennukseen kertaluontoisesti.

Johdon kehittämisen vaikuttavuutta on arvioitu jonkin verran aiemminkin, vaikkakin kasvaneiden investointien myötä tarve vaikuttavuuden arviointiin on kasvanut. Aiemmat tutkimukset (vrt. esim. Kakkonen & Viitala, 2007; Kim ja muut, 2017; Tafvelin ja muut, 2021; Mayowski ja muut, 2022) ovat keskittyneet usein pitkäkestoisiin vähintään useita koulutuspäiviä kestäviin ja luonteeltaan strategisiin valmennusohjelmiin, joiden tavoitteena on kehittää johtamiskompetensseja kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimuksen tarkoitus on täydentää johdon kehittämisen vaikuttavuustutkimuksen kenttää selvittämällä miten vaikuttavaa lyhytkestoinen muutaman tunnin mittainen ja kertaluontoinen valmennus voi olla.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Tutkimusongelman luonteesta johtuen lähestymistavaksi valittiin otteeltaan laadullinen tapaustutkimusstrategia, jonka avulla pyritään tarkastelemaan kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä yksityiskohtaisesti ja moniulotteisesti sen omassa kontekstissaan (Hirsjärvi ja muut, 2009; Koskinen ja muut, 2005, s. 157). Tässä tutkimuksessa tapaus käsitellään kohdeyrityksessä toteutetuksi johtamisvalmennukseen osallistuneiksi esihenkilöiksi, ja tapauksen sisäistä vertailua toteutetaan vertailemalla horisontaalisella tasolla eri esihenkilöiden kokemuksia.

Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tyyppillisesti laadullisin menetelmin, kuten havainnoinnin tai haastatteluiden kautta. Lisäksi tunnusomaista on harkintaan perustuva tutkimusotanta, joka on laadullisissa tutkimuksissa tyyppillisesti pieni, laadun korvatessa määrän. Tutkimusta varten haasteltiin yhdeksää koulutukseen osallistunutta kohdeyrityksen esihenkilöä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja ne toteutettiin etäyhteyksien avulla Microsoft Teams-ympäristössä kesä-elokuussa 2020. Haastatteluaineisto litterointiin ja analysointiin pääosin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota siten, että haastatteluaineiston lisäksi tutkimusta varten tarkasteltiin koulutuksen jokaisesta toteutuksesta post it -lapuille kerättyä välitöntä reaktiopalautea koulutuksen onnistumisesta ja kehitysehdotuksista. Analyysiä varten palautteet teemoiteltiin aineistolähtöisesti ja kvantifioitiin. Organisaatiotason vaikutuksia verrattiin kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen tuloksiin.

#### **1.4 Tutkimusraportin rakenne**

Raportin toinen ja kolmas luku muodostavat yhdessä tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen. Luku 2 taustoittaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä käsittelemällä osaamisen kehittämisen ja johdon kehittämisen konteksteja organisaation oppimisesta ja oppimismäke- myksistä aina johdon kehittämisen tarpeisiin ja menetelmiin saakka. Luku 3 käsittää tutkimuksen teoreettisen viitekehysten, johdon kehittämisen vaikuttavuuden, jonka läpi tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Vaikuttavuuden arviointiin sovelletaan Hamblinin (1974) luoman koulutuksen vaikuttavuuden arviointimallin tasoja 1–4.

Luku 4 esittelee tapaustutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja tutkimusprosessin kulun vaihe vaiheelta tehtyine valintoineen. Luvussa käsitellään tapaustutkimusta tutkimusstrategiana, teemahaastattelua aineistonhankintamenetelmänä ja sisällönanalyysiä aineiston analysoinnin menetelmänä. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostaa viiden- nen luvun. Aluksi esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja tapauksena toimiva johtamisval- mennus sekä taustatiedot haastatelluista esihenkilöistä, joiden kokemukset vaikuttavuudesta ovat tutkimuksen kohde. Haastattelujen kautta kerätyt kokemukset koulutuksen vaikuttavuudesta esitellään Hamblinin (1974) arviointimallin mukaisessa järjestyksessä peilaten koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Viimeinen luku käsittää johtopäätökset peilaten tutkimuksen empiirisen osuuden tulok- sia aiempiin tutkimuksiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen rajoituksia ja laatua sekä pohditaan tutkimuksen käytännöllistä merkitystä ja mahdollisia jatkotutkimusai- heita.

## **2 Johdon kehittäminen osaamisen kehittämisen kontekstissa**

Synnyttääkö johtajaksi vai onko se opittavissa oleva taito? Miten johtajia ja toisaalta johtamista kehitetään vastaamaan jatkuvasti muuttuvan maailman tarpeisiin? Tämä luku tarjoaa katsauksen johdon kehittämiseen lähtien liikkeelle yksilöiden osaamisista ja oppimisesta ja päättyen johdon kehittämisen strategiaan ulottuvuuksiin, johtamiskompetensseihin ja kehittämisen menetelmiin.

### **2.1 Osaamisen kehittämisen ja oppimisen viitekehys**

Tässä alaluvussa tarkastellaan osaamisen kehittämisen ja oppimisen viitekehyksiä niihin liittyvien keskeisten käsitteiden kautta. Ensin tarkastellaan osaamista ja sen kehittämistä ylätasolta organisaatioiden näkökulmasta. Lopuksi syvennyttään yksilön osaamisen ja oppimiseen liittyviin näkökulmiin.

#### **2.1.1 Osaamisen kehittäminen ja organisaation oppiminen**

Osaaminen on yksi organisaatioiden tärkeimpiä kilpailutekijöitä, minkä vuoksi sen johtamiseen kannattaa panostaa. Osaamiselle on lukuisia määritelmiä. Perinteisestä näkökulmasta sillä tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja ja kokemuksia, kun taas laajemmin katsottuna sitä voidaan pitää organisaation ydinkyvykkyytenä saavuttaa strategisen tavoitteen (ks. esim. Prahalad & Hamel, 1990; Drejer, 2000; Lindgren ja muut, 2003; Sanchez, 2004; Sumkin & Tuomi, 2012).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla organisaation strategian toteuttamiseen vaadittavaa osaamista, eli tietoja ja taitoja, säilytetään, kehitetään ja hankitaan (Viitala, 2005a, s. 14). Olennainen osa osaamisen johtamista on organisaation nykyisten jäsenten osaamisen tehokas hyödyntäminen, sillä organisaatioiden osaamista ei synny ilman yksilön oppimista ja osaamista (Ellström, 2001). Organisaation jäsenten

osaamiset ja niiden tehokas hyödyntäminen muodostavat organisaation toiminnan perustan ja luovat edellytykset menestykselliselle toiminnalle organisaation kontekstissa (Škrinjarić, 2022).

Osaamisen kehittämisen perimmäisiä tavoitteita on muun muassa organisaation strategian toteuttamisen osaamisedellytysten varmistaminen, työn laadukkuuden ja tehokkuuden parantaminen sekä yksilön suoriutumisen ja sitoutumisen vahvistaminen. Vaikka vastuu oman osaamisen kehittämisestä on luonnollisesti jokaisella yksilöllä itsellään, ei organisaatioiden kannata kuitenkaan jäädä toimeettomaksi, vaan pyrkiä systemaattiseen organisaation osaamispääoman kehittämiseen. (Sanchez, 2004; Ukko ja muut, 2017.)

Osaamisen kehittämisen prosessi käynnistyy osaamisen nykytilanteen määrittelemisellä, edeten nykytilanteen vertailuun tulevaisuuden tarpeita vasten (Hätönen, 2000, s. 31; Viitala, 2005a, s. 87). Ennen osaamisen kehittämisen menetelmien valintaa tuleekin määrittellä tarvittavat osaamiset ja selvittää mitä osaamista organisaatiosta löytyy jo entuudestaan, ja perustaa osaamisen kehittämisen päätökset harkitun valmistelutyön varaan. Vaihtoehtona osaamisen kehittämiselle on ostaa tai lainata osaamista yrityksen ulkopuolelta. (Viitala, 2005a, s. 254–258.)

Viitalan (2005a, s. 260) mukaan menetelmät osaamisen kehittämiseen voidaan jakaa luokkiin muun muassa sen mukaan missä määrin ne keskittyvät yksilön vai työyhteisön osaamisen kehittämiseen ja toisaalta sen mukaan onko kehittäminen sidottu kuinka tiivistä työhön vai tapahtuuko se työn ulkopuolella. Esimerkkejä työn yhteydessä tapahtuvasta osaamisen kehittämisen menetelmistä ovat esimerkiksi erilaiset sijaisuudet ja työkierrot, kehitysprojektit sekä mentorointi. Työn ulkopuolella tapahtuvaa kehittämistä edustavat taas esimerkiksi koulutukset ja omaehtoinen opiskelu. (Viitala, 2005a, s. 261–262, 271.)

Organisaation oppimisen käsite kuvaa organisaation toiminnan uudistamisen ja kehittämisen jatkuvaa prosessia (Drejer, 2000; Ellström, 2001; Kumar & Ganguly, 2021). Sen

lähtökohtana on organisaation jäsenten eli tyypillisesti yrityksen henkilöstön oppiminen, vaikkei sitä voidakaan pitää organisaation oppimisen takeena (Ellström, 2001; Kupias & Peltola, 2019, s. 188). Yksilöiden oppimisen lisäksi tarvitaan yhdessä oppimista. Osa yksilöiden ongelman ratkaisun seurauksena oppimista asioista muodostuu organisaation rutiineiksi, prosesseiksi ja toimintamalleiksi, jotka tallentuvat organisaation muistiin (Ellström, 2001). Organisaation oppiminen määrittelee organisaation uuden osaamisen tuottajana ja se edellyttää määrätietoista tarvittavan osaamisen johtamista ja kehittämistä (Sumkin & Tuomi, 2012). Läheinen käsite oppiva organisaatio taas kuvaa oppimista mahdollistavia tekijöitä. Sengen mukaan oppivan organisaation ydinajatuksena on toiminnan jatkuva kehittäminen ja käsite viittaakin organisaation kykyyn muodostaa jaetua ymmärrystä ja muuttaa toimintaansa sen perusteella. (Caldwell, 2012.)

### **2.1.2 Yksilön osaaminen ja oppiminen**

Työn vuosi vuodelta kiihtyvä monimutkaistuminen asettaa paineita yksilöiden osaamiselle ja ammattitaidolle, liittyen yhä useammin teoreettisen tiedon hallintaan ja omaksumiseen. Toisaalta työsuoritukset vaativat yksilöiltä myös yhä monipuolisempia käytännön taitoja ja valmiuksia. Yksilöiden oppiminen on osa arkipäiväistä elämää, ja oppimista tapahtuukin käytännössä elämämme jokaisena päivänä tavalla tai toisella ja tiedostetusti tai tiedostamattomasti. Oppimiselle on psykologian tutkimuksessa monia määritelmiä, minkä vuoksi täsmällisen määritelmän esittäminen on haastavaa (Garavan, 1997). Oppimisen voidaan nähdä ulkopuolisten tekijöiden ohjaamana prosessina, jossa yksilö muuttaa toimintaansa kokemusten perusteella (ks. Garavan, 1997). Yksinkertaistaen oppimisella tarkoitetaan tietojen, taitojen tai asenteiden omaksumista tai muuttumista, joka voi tapahtua nopeasti tai vain vähitellen (Kupias & Peltola, 2019, s. 37). Oppiminen voi siten olla myös jo olemassa olevien tietomallien vahvistamista tai jostakin poisoppimista.

Oppimisen prosessista monimutkaisen tekevät muun muassa sen tilannesidonnaisuus sekä oppijoiden oma historia, sillä yhä useammin oppijan tulee kyetä haastamaan ja rikkoa omia aikaisempia ajatusmallejaan ja toisaalta katsomaan asioita aivan uusista

kulmista (Viitala, 2005a, s. 136). Oppimisen ymmärtämiseksi tarkastellaan erilaisia oppimiskäsityksiä, jotka ohjaavat ajatuksiamme siitä, miten yksilö oppii. Vallalla olevat oppimiskäsitykset ovat vaihdelleet eri vuosikymmeninä ja niiden keskeisin ero on oppijan roolin painotuksissa. Oppimiskäsitykset jaotellaan perinteisesti behavioristiseen, kognitiiviseen, konstruktivistiseen ja humanistiseen oppimiskäsitykseen.

*Behavioristisessa näkemyksessä* oppija on passiivinen tiedon vastaanottaja, jonka oppimista ohjaavat ulkopuoliset tekijät ja ärsykkeet. Kiinnostuksen kohteena behavioristisessa katsannossa ovat ärsykkeiden aiheuttamat reaktiot ja niitä seuraava käyttäytyminen, joita ohjataan palkitsemalla toivottu käyttäytyminen ja rankaisemalla ei-toivottua käyttäytymistä. *Kognitiivisen oppimiskäsityksen* pohjalla on ymmärtäminen, joka on seurausta oppimisprosessista, joka käynnistyy aiemman ja uuden tiedon välisen ristiriidan tunnistamisesta. Oppija on oppimisprosessissa aktiivinen toimija, joka omalla ajattelullaan pyrkii käsittelemään ja muokkaamaan tietorakenteitaan. (Krauss & Ally, 2005.) Nämä kaksi ensimmäistä näkemystä ovatkin melko klassisia ja yksinkertaisten oppimisen mekanismeja kuvaavia.

*Konstruktivistinen oppimiskäsitys* laajentaa kognitiivista näkemystä keskittyen tiedon rakentumisen prosessiin ja toimintaan. Oppiminen on jatkuva ja aktiivinen prosessi, jossa oppija muodostaa sisäiset mallinsa aina itse aiempien tietojensa ja kokemustensa varassa ja havainnoimalla ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä. (Tynjälä, 1999; Kupias & Peltola, 2019, s. 103.) *Sosiokonstruktivistinen* näkemys painottaa oppimista vuorovaikutuksessa muiden kanssa, yhdessä oivaltamalla ja yhteistä tietoisuutta rakentamalla (Kupias & Peltola, 2019, s. 105). Jaetun tiedon ja yhteisten merkitysten rakentuminen korostuvatkin juuri sosiokonstruktivistisessä oppimiskäsityksessä. *Humanistinen näkemys* taas korostaa ihmisen luontaista uteliaisuutta ja itseohjautuvuutta huomioiden yksilölliset tarpeet (Kupias & Peltola, 2019, s. 107–108). Oppimisen nähdäänkin siten tähtäävän kokonaisvaltaiseen minän kehittymiseen ja pyrkimyksenä itsensä toteuttamiseen.

Osaamista ei voi siirtää henkilöstä toiseen, vaan oppimiseen tarvitaan yksilön motivaatiota (Ackerman ja muut, 2001) ja volitiota, eli kykyä tarttua toimeen (Tynjälä, 1999). Motivaatio ohjaa kiinnittämään huomiota asioihin ja säätelee sitä, kuinka voimakkaasti huomion kiinnittyminen tapahtuu. Motivaation taso tyypillisesti vaihtelee eri oppimislanteissa ja eri vaiheissa työuraa, ollen voimakkaimmillaan silloin kun yksilö kokee tarvitsevansa jotain osaamista, jota hänellä ei vielä ole. (Kupias & Peltola, 2019, s. 69–73.) Opittavan asian mielenkiintoisuus ja tärkeyden kokemus lisäävät yksilön oppimismotivaatiota (Ackerman ja muut, 2001). Oppimista taas vaikeuttaa kokemus siitä, että osaa opittavan asian jo entuudestaan kattavasti. Oppimismotivaatioon voi vaikuttaa heikentävästi myös se, jos oppiminen koetaan liian vaivalloiseksi tai jos paine muuttua tulee ulkopuolelta ja sen myötä joutuu toimimaan omasta näkökulmasta katsottuna liian nopeasti. Asioiden omaksuminen vaatii riittävästi aikaa, tahdon voimaa ja toistoa. (Kupias & Peltola, 2019, s. 69–73.)

Nykyisin oppimisesta puhutaankin usein jatkuvana ajattelun kehittymisenä ja elinikäisenä prosessina, johon jatkuvasti muuttuvat työelämän vaatimukset kirittävät meitä. Aivotutkimusten perusteella oppimisen kyky säilyy lähtökohtaisesti läpi elämän, vaikkakin tutkimuksissa on havaittu yksilöllistä vaihtelua (Hertzog ja muut, 2008). Oppimiskyky ja elinikäisen oppimisen periaatteen sisäistäminen on yksi tärkeimpiä edellytyksiä pärjätä kiihtyvään tahtiin muuttuvassa työssä ja toimintaympäristöissä.

## **2.2 Johdon kehittämisen viitekehys**

Useimmat johtajuuden tutkijat uskovat, ettei johtajuus ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus, vaan opittavissa oleva taito siinä missä polkupyörällä ajaminenkin (Brunsgardt, 1996). Tähän laajasti hyväksytyyn käsitykseen perustuu johdon kehittäminen.

### 2.2.1 Näkökulmia johdon kehittämiseen

Nopeat muutokset organisaatioiden toimintaympäristöissä tuovat painetta muutokselle ja uudistumiselle, sekä niiden myötä johdon kehittämislle. Hyvä johtajuus auttaa organisaatioita menestymään haasteellisissa olosuhteissa ja on selvää, että huonolla johtamisella lukuisia kielteisiä vaikutuksia organisaatioon (Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015). Eri organisaatiotasolla toimivilla johtajilla ja päätöksentekijöillä on myös yleisesti tunnistettu olevan käsissään avaimet koko organisaation potentiaalin valjastamiseen. Johdon kehittäminen onkin yksi parhaista väylistä organisaation toiminnan kasvattamiseen ja kilpailukykyyn kehittämiseen. (Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015).

Sekä julkisorganisaatioissa että yrityksissä on herätty maailman ja työelämän jatkuvan muutoksen aiheuttamiin kehitystarpeisiin. Tarpeet johdon kehittämiseen kumpuavat sekä organisaatioiden ulkoisista että sisäisistä toimintaympäristöistä. Ulkoisen ympäristön muutosvirtoja viime vuosikymmeninä ovat olleet muun muassa teknologian nopea kehitys, lisääntyvä epävarmuus ja maailmanlaajuinen kiristynyt kilpailu. Nämä erityisesti tiedon jakamiseen ja saatavuuteen liittyvät muutosvirrat ovat pakottaneet organisaatiot madaltamaan hierarkioitaan ja hajauttamaan päätöksentekoa laajemmalle. (Dalakoura, 2010.)

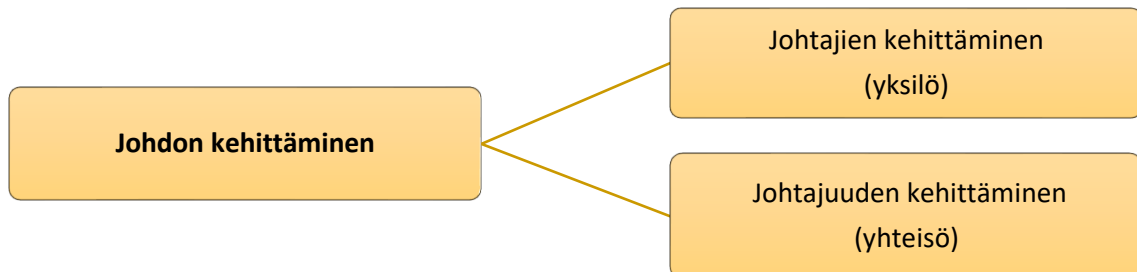
Edellä kuvattuihin muutosvirtoihin ja niiden tuomiin haasteisiin organisaatioissa pyritään vastaamaan kehittämällä organisaation kapasiteettia johdon kehittämisellä, jolla tähdätään hyvään johtamiseen ja organisaation johtajuuden tason kehittämiseen (Luoma ja muut, 2005, s. 9). Erityisesti yritysmaailmassa on tehty viime vuosikymmeninä suuria investointeja johdon kehittämiseen erilaisin menetelmin, kuten johtamisvalmennusohjelmien kautta. Näillä kehittämistoimenpiteillä on monissa organisaatioissa pyritty johtamisen tason parantamisella vastaamaan sidosryhmien ja osakkeenomistajien vaatimuksiin ja odotuksiin. Dalakouran (2010) mukaan organisaatioiden onkin kehitettävä johtamista kaikilla asteilla selviytyäkseen muuttuvissa olosuhteissa.

Luoma (2005) toteaa johdon kehittämiseen liittyvistä näkemyseroista huolimatta löytäneensä johdon kehittämistä yleisesti luonnehtivia määrittäviä, joiden uskoo olevan yleisesti alueen tutkijoiden hyväksymiä. Johdon kehittämisen tarpeen ja painopisteen tulee pohjautua nykyhetken sijaan tulevaisuuden tarpeisiin, perustuen tarkoituksellisiin ja systemaattisiin kehittämistoimenpiteisiin. Se huomioi sekä johtajayksilöiden että organisaation tarpeet, ja sen tulee liittyä tiiviisti organisaation strategiaan painopistealueisiin ja prioriteetteihin. Viime kädessä vastuu johdon kehittämisestä on sen ylimmällä johdolla. (Luoma, 2005, s. 99.) Kakkosen ja Viitalan mukaan ylimmän johdon sitoutuminen on yksi onnistuneen johdon kehittämisen edellytyksistä, ja se voi näyttäytyä käytännössä esimerkiksi johdon läsnäolona kehittämisinterventioissa (2007, s. 121).

Johdon kehittäminen voidaan nähdä osana laajempaa henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta, jota käsitellään englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteellä ”human resources development” tai sen lyhenteellä ”HRD.” Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on ylläpitää ja kehittää organisaation henkilöstön kykyjä ja osaamista sekä taata jatkuva oppiminen (Garavan, 1997). Henkilöstön kehittämisestä puhuttaessa käytetään usein koulutuksen, valmennuksen ja oppimisen käsitteitä. Johdon kehittäminen tulee kuitenkin nähdä paljon laajempaan ilmiönä kuin esimerkiksi johtajien kouluttaminen. Se nimittäin pitää sisällään kaiken tietoisien ja tarkoituksellisten toiminnan, jonka avulla johtamista ja johtajien johtamisvalmiuksia pyritään kehittämään. (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 18.)

Johdon kehittämisestä puhuttaessa voidaan tarkoittaa toisaalta organisaation johtajien henkilökohtaisten kykyjen ja valmiuksien eli kompetenssien kehittämistä ja toisaalta organisaation johtajuuden ja johtamiskäytäntöjen kollektiivista kehittämistä (Dalakoura, 2010; Kakkonen & Viitala, 2007, s. 31). Molemmilla on usein yhteneväiset tavoitteet, vaikka näkökulma yksilötason ja kollektiivisen kehittämisen välillä onkin eri (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 38). Selvyden vuoksi käytän tässä tutkielmassa johdon kehittämisen rinnalla käsitteitä johtajien kehittäminen ja johtajuuden kehittäminen näiden näkökulmien erottamiseksi toisistaan (kuvio 1). Selvää on, että ne eivät ole toisiaan poissulkevia ja että

molemmille on oma paikkansa pyrkimyksissä saavuttaa parempaa johtamista organisaatioissa (Dalakoura, 2010).



**Kuvio 1.** Johdon kehittämisen käsitehierarkia.

Johdon kehittämistä on perinteisesti tarkasteltu juuri yksilön osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja se on linkittynyt vahvasti johtajien urakehitykseen sekä seuraajasuunnitteluun (Luoma ja muut, 2005, s. 53; Kakkonen & Viitala, 2007, s. 31). Yksilökeskeinen näkökulma on havaittavissa myös johdon kehittämisen määritelmässä. Esimerkiksi McCauley ja muut (2010, s. 2–3) määrittelevät johdon kehittämisen toiminnaksi, jolla pyritään kasvattamaan henkilön kyvykkyyttä toimia johtajarooleissa ja johtamisen prosesseissa tehokkaasti. Kun puhutaan johtajien kehittämisestä, kehittämisen tavoitteena voi olla yksittäisten johtajien tietojen ja taitojen, asenteiden tai käyttäytymisen muuttaminen (Luoma ja muut, 2005, s. 10). Lopulta keskustelu kulminoituu joka tapauksessa yksilön johtamispotentiaaliin ja sen kasvattamiseen.

Koska johtajuus ei synny tyhjiössä, vaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, on johdon kehittämisessä syytä tarkastella johtamista laajempänä ilmiönä, kuin vain yksittäisten johtajien valmiuksien kautta. Johtajuuden kehittämisessä on kollektiivinen viitekehys, jossa johtajuus kehittyy sosiaalisena prosessina käytännön ja vuorovaikutuksen kautta (Dalakoura, 2010). Groves (2007) taas määrittelee johtajuuden kehittämisen suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi toiminnaksi, jolla pyritään johtamisen laadun paranemiseen.

### 2.2.2 Yksilölähtöisyydestä strategiseen johdon kehittämiseen

Johdon kehittämisen voidaan katsoa perustuvan toisaalta yksilön ja toisaalta organisaation tarpeisiin. Perinteisesti johdon kehittämisessä ovat painottuneet yksilön johtamisvalmiuksien kehittäminen, ja tarkastelun kohteena ovat olleet esimerkiksi johtajien urat ja urakehitys. Yksilönäkökulmaisen kehittämistoiminnan kiinnostuksen kohteena onkin ollut erityisesti valmentaa johtajia ottamaan vastaan seuraavia haasteita johtamisuralaan. (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 8–9.)

Kun puhutaan yksilönäkökulmaisesta johdon kehittämisestä (johtajien kehittäminen), keskustelujen pääaiheena on ollut 1980-luvulta lähtien erityisesti johtajien johtamiskompetenssit ja niiden kehittäminen (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 31). Organisaatioiden suorituskykyä on pyritty parantamaan erityisesti kehittämällä johtajia yksilöinä ja heidän johtamiskompetenssejaan. Erityisinä kiinnostuksen ja tavoitellun muutoksen kohteina yksilön tason kehittämisessä ovat johtajien tiedot ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen tai motivaatio (Doyle, 2007). Tavoitteena voi myös olla esimerkiksi poisoppiminen jostakin vanhasta toimimattomasta toimintamallista tai uusien työskentelytapojen, prosessin ja järjestelmien omaksumista (Doyle, 2007).

1990-luvulta alkanut johdon kehittämisen kokonaisvaltaisempi tarkastelu on liittänyt johdon kehittämisen osaksi organisaatioiden kehittämistä ja strategista liikkeenjohtamista (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 9–10). Johdon kehittäminen nähdään tällöin ennen kaikkea organisaation ja sen ydinkyvykkyyksien kehittämisenä, jolla tavoitellaan parempaa organisaation suorituskykyä ja strategisten tavoitteiden saavuttamista (Brown, 2003). Kun kehittäminen painottaa organisaation näkökulmaa, voidaan Brownin (2003) mukaan puhua strategisesta johdon kehittämisestä (strategic management development, SMD.) Johdon kehittämisen strategisuus voidaan perusteella johdon roolilla strategian laatijoina, toteuttajina ja resurssipohjan sekä organisaatiokulttuurin rakentajina (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 23–25). Kakkonen ja Viitala (2007, s. 28) myös painottavat keski-johdon merkitystä strategian toteuttamisessa. Johdon kehittämisen strategisuutta tukee toisaalta myös se, että onnistuneella johdon kehittämisellä on yleisesti mahdollista

parantaa organisaatioiden suorituskykyä niiden tehokkuuden kasvattamisen kautta (Akrofi, 2016).

Johdon kehittämisen jakaminen joko yksilö- tai organisaatiolähtöiseen on kuitenkin liian suoraviivaista. Kakkonen ja Viitala (2007, s. 8–9) muistuttavat, että organisaation kyvykkyyksien strateginen kehittäminen on tuskin mahdollista ilman, että johtajien kompetensseja kehitetään ja toisaalta johtajayksilön osaamisen kehittäminen ei ole menestyksenkästä, jos kehittämistarpeissa ei ole huomioitu organisaation strategiasta työhön heijastuvia haasteita ja vaatimuksia. Yksilö- ja organisaatiolähtöisyyden tulisi olla johdon kehittämisessä sopivassa suhteessa toisiinsa nähden.

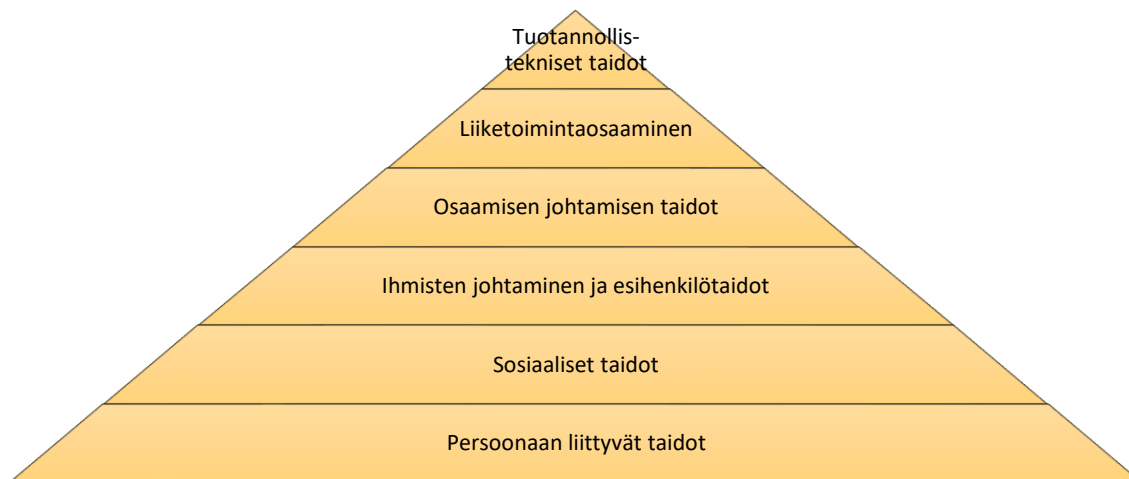
Myös Brownin (2003) mukaan johdon kehittäminen ja strateginen johdon kehittäminen voidaan nähdä eräänlaisina jatkumon ääripäinä, ja johdon kehittämistoimenpiteet eri organisaatioissa sijoittuvat sen eri vaiheille. Molempien lähtökohtien tulisi olla läsnä johdon kehittämisestä suunniteltaessa, vaikka niiden painotukset yleensä vaihtelevatkin (Brown, 2003). Jopa saman kehittämistoimenpiteen eri vaiheissa ja erilaisissa tilanteissa painotukset voivat vaihdella (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 37). Johdon kehittämisen suunnittelussa on suositeltavaa pyrkiä tasapainottamaan sekä johtajien henkilökohtaiset tarpeet että organisaation strategiaan perustuvat tarpeet (Brown, 2003).

### **2.2.3 Johtamisosaaminen ja -kompetenssit**

Johdon kehittämisessä kiinnostuksen kohteena ovat johtajien johtamisosaaminen ja -kompetenssit. Yksilötason osaamisesta puhuttaessa käytetään useita käsitteitä, kuten taitoja, kyvykkyyttä ja pätevyyttä. Mitä johtajan ydinosaamisiin sitten kuuluu? Kysymys on askarruttanut niin yritysmaailman edustajia kuin tutkijoitakin jo kauan.

Erilaisia johdon osaamisia tai pätevyysalueita kuvaavia malleja on rakennettu vuosikymmenten aikana useista eri näkökulmista ja niiden tarkastelun taso vaihtelee (Luoma ja

muut, 2005, s. 23–25). Yksi tapa jäsentää johdolta vaadittavia kompetensseja on Viitalan (2005b) rakentama pyramidimalli (ks. kuvio 2).



**Kuvio 2.** Johtamisosaamisten pyramidimalli (Viitala 2005b).

Tuotannollis-tekniset taidot muodostavat johdon osaamisen jäävuoren kiistellyn huipun. Niiden tarpeellisuudesta on eriäviä näkemyksiä, ja osa onkin sitä mieltä ettei johtajan tarvitse osata mitään tiettyä erikoisalaa, jos hänellä on hyvät taidot johtamisesta. Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan niiden liike-elämään liittyvien taitojen ja lainalaisuuksien hallintaa, jotka ovat samoja yrityksen toimialasta riippumatta. Yrityksen toiminnan tarkastelun eri näkökulmista mahdollistavia kompetensseja ovat muun muassa taloudellinen päätöksen teko, resurssisuunnittelu ja strategialla johtaminen. (Viitala, 2005b; Luoma ja muut, 2005, s. 26–27; Mumford ja muut, 2007).

Lisäksi johtajan tulee osata johtaa organisaation uudistumista, osaamista ja oppimista ympäristöstään keräämien signaalien perusteella. Ihmisten johtamisen taidot ja esihenkilötaidot, jotka linkittyvät arjen työhön ja johdettavien ihmisten kohtaamiseen. Johtajan tärkeä tehtävä on ohjata ihmisten työtä osallistavilla keinoilla ja toisaalta luoda yhteisöllisyyttä ja yhteisten ymmärrystä fasilitoimalla keinoilla. Johtaja toimii tiimensä jäsenten valmentajana, auttaen heitä saavuttamaan parhaan lopputuloksen. Johtajan sosiaaliset taidot liittyvät muun muassa ihmisten motivointiin ja persoonaan liittyvät taidot

muodostuvat johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Viitala, 2005b; Luoma ja muut, 2005, s. 27–29; Mumford ja muut, 2007.)

Tutkimuksissa on tunnistettu myös muita johdon kompetenssimalleja. Guy Major (2021) jakaa johdon kompetenssit 18 eri pätevyysalueeseen länsimaiseen johtamiskirjallisuuden perustuvassa katsauksessaan. Kompetenssit käsittelevät laajasti johtajalta odotettavia arvoja, ominaisuuksia ja taitoja. Aiemmin esiteltyjä malleja täydentävinä kompetensseina mainittakoon asiakaskeskeisyyden taidot sekä digitaalisuuteen, vastuullisuuteen ja kriisien hallintaan liittyvät kompetenssit. Lisäksi usein johtajat hyötyvät funktiorajat ylittävistä tuotannollis-teknisistä taidoista (Guy Major, 2021). Johtamisosaamisten kuvaavien mallien kehityksen voitaneen tämän perusteella todeta heijastelevat yleisesti työelämän ja maailman muutosvirtoja.

#### **2.2.4 Johdon kehittämisen menetelmät**

Johdon kehittämisen menetelmät ovat muuttuneet johdon kehittämisen eri näkökulmien sekä oppimiskäsitysten kehittymisen myötä. Johdon kehittämistä on kirjallisuudessa lähestytty useista näkökulmista, jotka Luoma ja muut (2005, s. 46) jakavat karkeasti jatkumoiksi behavioristisille ja konstruktivistisille kehittämisenäkemyksille, jotka rinnastuvat aiemmin esiteltyihin yksilön oppimista käsitteleviin näkemyksiin.

Behavioristisesta kehittämisenäkökulmasta johdon kehittäminen on johtamisvalmiuksia parantavien tietojen ja taitojen hankkimisprosessi. Syvällisempi konstruktivistinen näkökulma johdon kehittämiseen taas pitää sisällään johtajien ajattelumallien analysointia ja pyrkimyksiä kehittää niitä. Näkökulma painottaa enemmän kokemusperäistä oppimista ja johtamisvalmiuksien asteittaista kehittymistä erilaisissa vastaantulevissa oppimistilanteissa, jotka voivat ilmetä erilaisten työtilanteiden yhteydessä ja eivät aina ole etukäteen suunniteltuja. (Luoma ja muut, 2005, s. 47–48; Kakkonen & Viitala, 2007, s. 11.)

Perinteisimpiä johdon kehittämisen menetelmiä ovat erilaiset koulutukset ja valmennusohjelmat, joita voidaan järjestää niin organisaation sisäisesti kuin ulkopuolistenkin toimijoiden kanssa. Kummassakin järjestämistavassa on puolensa, mutta erityisesti sisäisesti järjestettyjen ohjelmien eduksi luetaan se, että niiden avulla voidaan rakentaa organisaatioon sisäänrakennettua lähestymistapaa johtamiseen (Luoma ja muut, 2005, s. 49). Valmennusohjelmien voidaan katsoa edustavan perinteistä didaktista lähestymistapaa johdon kehittämiseen. Niiden kesto voi vaihdella lyhyistä luokkahuonekoulutuksista pitkiin strategisiin ohjelmiin.

Konstruktivistista oppimisenäkemyttä edustavat erilaiset kokemuksen avulla oppimiseen perustuvat menetelmät, kuten osallistuminen erilaisiin kehitymisprojekteihin, tehtäväkiertoon tai ulkomaankomennuksiin. Kokemuksiin pohjautuva oppiminen kytkeytyy tiiviisti johtajan työhön ja siinä toimimiseen sekä oman toiminnan tietoiseen reflektointiin. Säännölliset suorituksen arvioinnit, kuten monipuolisesti eri sidosryhmiltä kerättävä 360-asteen arviointi, tukevat kehittymistä auttaen tunnistamaan kehittymiskohteita (Luoma ja muut, 2005, s. 51–54.)

Mentorointi on yksi viime aikoina suosiotaan nostaneista johdon kehittämisen menetelmistä, jossa kokenut ammattilainen ohjaa tuoreempaa johtajaa vuorovaikutusprosesseissa. Myös esimerkiksi kirjallisuuden avulla suoritetun itseopiskelun katsotaan täydentävän edellä esitettyjä organisoituneempia johdon kehittämisen menetelmiä. (Luoma ja muut, 2005, s. 54.) Ennen kaikkea on tärkeää tunnistaa, että organisaatioiden toimesta järjestetyn kehittämisen lisäksi johtajien itsensä odotetaan nykyisin yhä enenevässä määrin ottavan vastuuta omasta oppimisestaan.

### 3 Johdon kehittämisen vaikuttavuus

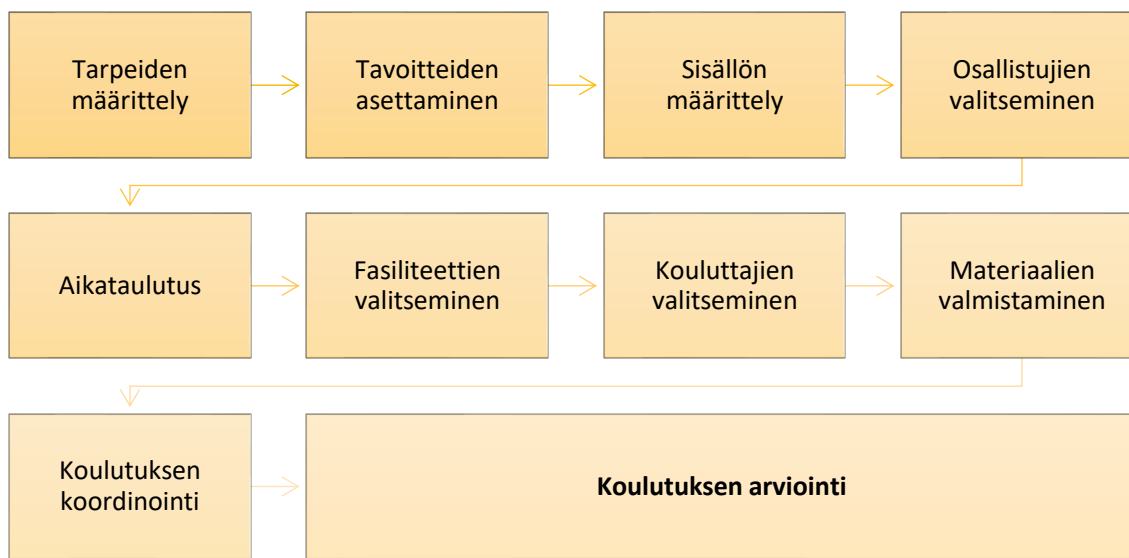
Viime vuosikymmeninä johdon kehittämisen merkitys on sen strategisen roolin vuoksi vahvistunut, ja investointien kasvamisen myötä paineet tehokkaalle ja tulokselliselle kehittämislle ovat lisääntyneet. Koska johtajien tai johtajuuden kehittämisen vaikuttavuuden selvittämiseen ei ole kehitetty täsmällistä arviointimallia, sovelletaan tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden arviointiin kehitettyjä teorioita. Tässä luvussa käsitellään vaikuttavuuden arviointien tärkeyttä, tunnettuja arviointimalleja sekä vaikuttavuuden arviointiin liittyviä haasteita.

#### 3.1 Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohdat

Kuten organisaatioiden henkilöstöfunktioiden (HR) ylipäättään, myös johdon ja osaamisen kehittämisen vastuun kantamisesta ja tarpeellisuuden osoittamisesta on kirjoitettu paljon. Kasvaneet investoinnit johtamisen kehittämiseen kohdistuviin toimenpiteisiin lisäävät kiinnostusta arvioida niiden tuloksellisuutta ja vaikututtavuutta (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 11).

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on lisätä uusia tietoja ja taitoja organisaatiossa ja varmistaa opitun siirtäminen käytäntöön. Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritäänkin tyypillisesti selvittämään kehittämisintervention vaikutuksia ja onnistumista sille asetettuihin tavoitteisiin nähden (Vaherva, 1983, s. 167; Kakkonen & Viitala, 2007, s. 48). Vaikuttavuuden arvioinnin perusteella voidaan myös arvioida onko jokin kehittämistoiminta tai kouluttaminen jatkamisen arvoista (Kennedy ja muut, 2014). Koska johdon kehittämisen vaikuttavuuden arviointiin ei ole kehitetty omaa täsmällistä arviointimallia (ks. Peltonen ja muut, 1993), johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi tässä yhteydessä perustuu perinteisiin koulutusten vaikuttavuuden arviointiin kehitettyihin menetelmiin.

Vaikuttavuuden arviointi on kymmenportaisen koulutuksen suunnittelu- ja toteutusprosessin viimeinen vaihe (kuvio 3). Vaikuttavan koulutuksen saavuttamiseksi prosessin jokainen vaihe tulee ottaa huomioon. Koulutuksen tulosten ja onnistumisen arviointi toimii lähtökohtana koulutuksen kehittämässä, ja on siten nähtävä jatkuvana osavana tuloksekasta kehittämistoimintaa (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 3.)



**Kuvio 3.** Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 3).

Hamblinin (1974) mukaan vaikuttavuutta tulee arvioida peilaten koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin, jotka kertovat ensisijaisesti millaisia yksilö- ja organisaatiotason muutoksia halutaan koulutuksella saavutettavan. Vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi huomioida myös näkökulma eli arvioidaanko vaikuttavuutta oppijan, kouluttajan ja koulutuksen maksajan silmin (Peltonen ja muut, 1993). Koulutusten kustannuksia ja siitä saatuja rahallisia hyötyjä voidaan ainakin teorian tasolla mitata kustannus-hyötyanalyysillä, mutta käytännössä menetelmän hyödyntäminen vaikuttavuuden arvioinnissa on vaikeaa (Vaherva, 1983, s. 13). Koulutuksen avulla saavutetuille hyödyille on usein vaikeaa laskea hintaa, eivätkä kaikki niistä ole mitattavissa rahassa.

### 3.2 Vaikuttavuuden arvioinnin tasot

Viimeisellä vuosisadalla eräänlaisen klassikkoviitekehyyksen aseman koulutuksen vaikuttavuuden selvittämiseen ja arviointiin on saavuttanut Donald Kirkpatrickin vuonna 1959 laatima neljän tason arviointimalli (Kennedy ja muut, 2014). Malli perustuu vaikutusten mittaamiseen nimensä mukaisesti neljällä tasolla, joita ovat reaktiot (reaction), oppiminen (learning), toiminta (behavior/performance) ja tulokset (results.)

**Ensimmäisen taso (reaktiot)** kertoo osallistujien välittömistä reaktioista saamansa koulutukseen. Reaktioita pidetäänkin eräänlaisena asiakastyytyväisyyden mittarina, sillä niitä kerätään usein välittömästi koulutuksen jälkeen. Reaktiot ovat osallistujien asenteita, tuntemuksia, mielipiteitä ja vaikutelmia koulutuksesta, sen sisällöstä, kouluttajasta ja esimerkiksi käytännön järjestelyistä, ja niitä voidaan luonnehtia yleisiksi kokemuksi koulutuksesta. Reaktioihin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia: aina osallistujien sen hetkestä mielialasta heidän aiempiin kokemuksiinsa ja koulutustarjoiluiden laatuun saakka. (Hätönen, 2000, s. 86; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 21.)

Myös johdon kehittämisen vaikuttavuutta arvioidessa on perinteisesti hyödynnetty tyytyväisyysmittauksia (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 11). Vaikka välittömien reaktioiden keräämisellä voidaankin todellisuudessa saavuttaa vain murto-osa vaikuttavuuden arvioinnista, on sillä kuitenkin tärkeä rooli johdon kehittämisen mallien ja prosessien kehittämisessä. Reaktiopalaute voidaan kerätä joko suullisesti tai kirjallisesti esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla (ks. taulukko 1). Tärkeää on varata palautteen antamiselle esimerkiksi koulutuksen lopusta ja pyytää osallistujia antamaan palautteensa avoimesti ja rehellisesti (Hätönen, 2000, s. 86). Erityisesti avoimista kommenteista on hyötyä koulutuksen kehittämisessä (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006 s. 34).

Myönteiset reaktiot ovat tärkeitä osallistujien oppimisen kannalta, kun taas kielteisillä reaktioilla voi olla oppimiseen haitallisia vaikutuksia. Tyytyväisyys koulutukseen ei kuitenkaan välttämättä takaa oppimisen tapahtuvan (Mann & Robertson, 1996). Jos vaikuttavuuden arvioinnin jättää vain reaktioiden mittaamisen varaan, on riskinä, että

tuloksina saadaan vain pintapuolista ja vaikuttavuuden kannalta epäolennaista tietoa, kuten valmennukseen osallistuneiden viihtyminen koulutustilaisuudessa (Hamblin, 1974, s. 15–16.) Tutkimukset osoittavat myös, että koulutuksen reaktiona koettu hyödyllisyys ja positiivisen tunnekokemus yhdessä ammatillisen tyytyväisyyden kanssa edistävät koettua oppimista ja oppimisen siirtovaikutusta (ks. esim. Velada & Caetano, 2007).

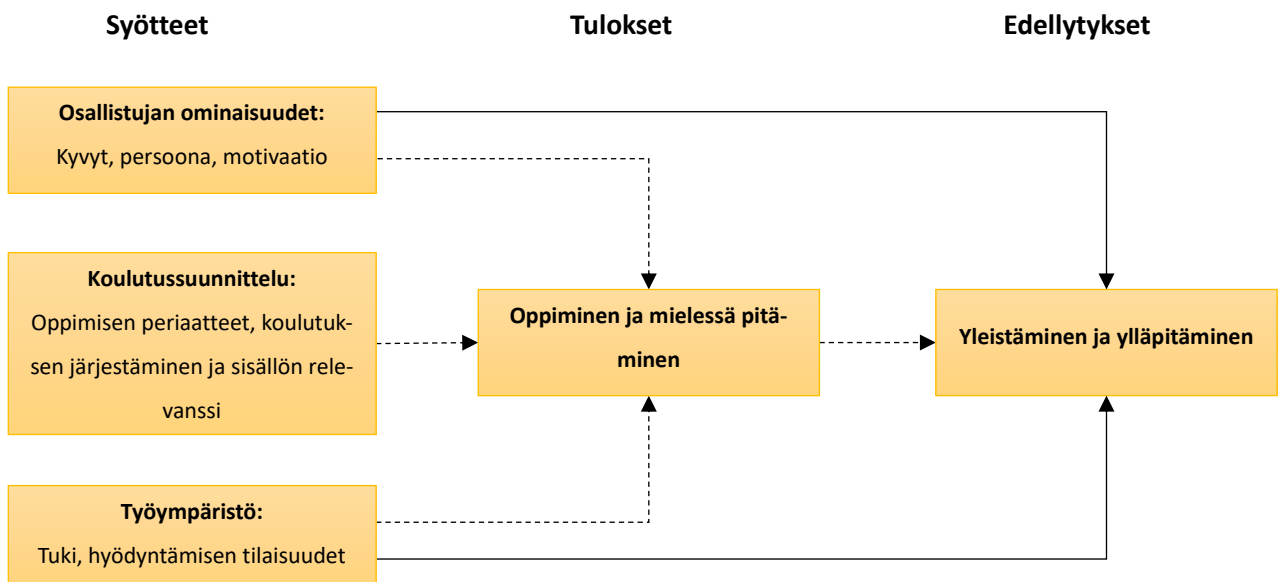
**Oppimisen taso on mallin toinen taso**, jolla arvioidaan opiskeltujen asioiden omaksu- mista. Oppimisen arvioinnissa pyritään selvittämään, missä määrin osallistujien tiedoissa, taidoissa ja asenteissa on tapahtunut muutoksia. Jos missään näistä kolmessa elemen- tissä ei ole tapahtunut muutoksia, ei myöskään käyttäytyminen voida olettaa muuttu- neen valmennuksen seurauksena. Oppimista arvioidaan koulutukselle asetettuihin oppi- mistavoitteisiin peilaten. (Hamblin, 1974, s. 17; Hätönen, 2000, s. 87.) Arvioinnin mene- telmät tulisi valita objektiivisesti niin, että ne ilmaisivat oppimista mahdollisimman hyvin ja luotettavasti. Siksi suositeltavia tapoja arvioida oppimista on hyödyntää joko koulutuk- seen osallistumatonta verrokkiryhmiä tai tehdä arviointi ennen ja jälkeen koulutuksen. Tiedon oppimista voidaan mitata perinteisesti esimerkiksi strukturoiduilla testeillä tai haastatteluilla. Asenteiden muuttumisen mittaamisessa olennaista taas ovat avoimet ky- symykset. Opittuja taitoja voi testata havainnoinnin keinoin erilaisilla harjoituksilla ja työ- simulaatioilla. (Hamblin, 1974, s. 17; Hätönen, 2000, s. 87; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 42–43.)

Oppimisen siirtäminen käytäntöön on yksi koulutusten suurimpia haasteita. **Kolman- nella eli toiminnan tasolla** arvioidaan, missä määrin koulutus on muuttanut osallistujien käyttäytymisessä päivittäisessä työssä eli miten osallistujat ovat vieneet oppimansa käy- täntöön. Hamblinin (1974, s. 21) mukaan myös käyttäytymisen muutosta tulee arvioida peilaten koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin, jotka kertovat miten käyttäytymisen ha- lutaan koulutuksella muuttuvan .

Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa toiminnan taso on kriittinen, sillä opitut tiedot ja taidot eivät aina siirry käytäntöön eikä perimmäisiä tuloksia voi saavuttaa ilman

myönteistä muutosta käyttäytymisessä (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 6). Jos mikään ei muutu, koulutukseen käytetty investointi valuu hukkaan. Kirkpatrickit lisäksi huomauttavat, että käyttäytymisen muutoksen arviointia laiminlyödään usein, sillä se on alempia tasoja monimutkaisempaa ja vie enemmän aikaa (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 52–53; Kennedy ja muut, 2014) Koulutusammattilaiset nimeävätkin juuri puutteet resursseissa, organisaation johdon tuessa ja arviointimenetelmien asiantuntemuksessa suurimmiksi esteiksi kolmannen tason arvioinnille (Kennedy ja muut, 2014).

Oppimista seurannutta työtapojen muutoksesta käytetään kirjallisuudessa **siirtovaikutuksen** (transfer) käsitettä. Baldwin ja Ford (1988) kuvaavat siirtovaikutuksen prosessia koulutuksen syötteiden, tulosten ja siirtovaikutuksen edellytysten kautta (ks. kuvio 4). Mallissa sekä koulutuksen syötteiden että tulosten vaikutukset siirtovaikutuksen edellytyksiin voivat olla joko välittömiä tai välillisiä, eli ne voivat vaikuttaa myös toistensa kautta. Siirtovaikutuksen edellytyksinä pidetään sitä, että osallistuja pystyy yleistämään oppimansa oman työnsä kontekstiin ja ylläpitämään oppimaansa työssään määrätyn ajan. Koulutuksen tulokset nähdään mallissa oppimisena ja oppimiensa asioiden pitäminen mielen päällä (Baldwin & Ford, 1988.)



**Kuvio 4.** Siirtovaikutuksen prosessi (mukaillen Baldwin & Ford, 1988).

Osallistujan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin lukeutuvia syötteitä ovat kyvykkyydet, motivaatio ja persoonallisuustekijät (Baldwin & Ford, 1988; De Rijdt ja muut, 2013). Lisäksi osallistujan aikaisemmat kokemukset koulutuksista ovat siirtovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä (De Rijdt ja muut, 2013). Kirkpatrickit korostavat, että osallistujalla pitää olla myös halua muuttaa omaa toimintaansa ja toisaalta muutoksen liitetty sisäinen ja ulkoinen palkitseminen edistää käytäntöön vientiä (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 23). Koulutuksen suunnittelun syöte pitää sisällään oppimisen periaatteiden määrittämisen, koulutuksen järjestämiseen ja aiheen relevanssin osallistujalle. Koulutuksen järjestämiseen liittyvät vaatimukset, kuten koulutustilanteen ja materiaalin osallistujalle tarjoamat riittävän vaihtelevat ärsykkeet, tukevat oppimista, ja sen kautta epäsuorasti myös siirtovaikutusta. (Baldwin & Ford, 1988.) Myös koulutuksen aiheuttamien positiivisten tunteiden ja kokemuksen hyödynnettävyydestä on osoitettu edistävän transfer-prosessia sekä välittömästi että välillisesti oppimisen kautta (Velada & Caetano, 2007).

Työympäristön kautta siirtovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan kuvata suotuisiksi olosuhteiksi. Niihin lukeutuvat työyhteisön tuki ja tilaisuudet hyödyntää opittua työssä (Baldwin & Ford, 1988; De Rijdt ja muut, 2013). Kollegoilta ja omalta esihenkilöltä saatu tuki ja palaute ovat koulutuksen siirtovaikutusta edistäviä tekijöitä (Baldwin & Ford, 1988; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005, s. 66; De Rijdt ja muut, 2013). Esihenkilön suhtautuminen koulutukseen ja siellä opitun hyödyntämiseen voi vaihdella estävästä kannustavaan tai jopa muutosta vaativaan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 23). Erityisesti pehmeitä taitoja sisältävien johtamisvalmennusten tärkeimmäksi siirtovaikutusta edistäväksi tekijäksi on tunnistettu koulutuksen peitto lähityöyhteisössä eli se, kuinka moni muu esihenkilö on myös osallistunut samaan koulutukseen. Erityisen hyödyllistä on, jos oma esihenkilö on osallistunut koulutukseen. Toisaalta siirtovaikutusta voimakkaasti estäväksi tekijäksi nostettiin pelko siitä, että toimiminen opitulla tavalla ei olisikaan muiden silmissä sosiaalisesti hyväksyttävää. (Gilpin-Jackson & Bushe, 2007.)

Kirkpatrickit nostavat siirtovaikutusta edistäväksi tekijäksi osallistujan vastuuttamisen oman toimintansa muutokseen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005, s. 77). Muutokselle

tulee lisäksi antaa riittävästi aikaa ja osallistujalla tulee olla tilaisuuksia hyödyntää opitua käytännössä (Baldwin & Ford, 1988; Mann, 1996; Gilpin-Jackson & Bushe, 2007). Hätönen (2000, s. 89) suosittaa toiminnan muutoksia arvioitavan kahden mittauspisteen tekniikalla koulutuksen aikana ja korkeintaan puoli vuotta koulutuksen päättymisen jälkeen (ks. taulukko 1). Siihen, kuinka kauan opitun siirtäminen käytäntöön saisi korkeintaan viedä, ei kuitenkaan ole tutkimuksissa löydetty yksiselitteistä vastausta (ks. Gilpin-Jackson & Bushe, 2007). Työelämän kiihtyvä vauhti saattaakin antaa meille joskus teko-syytää olla hyödyntämättä oppimaamme käytännössä, ja emme välttämättä aina syystä tai toisesta tahdo tunnistaa edessämme olevia mahdollisuuksia opitun hyödyntämiseen.

Toiminnan muutosten arviointiin on lukuisia menetelmiä. Muutoksia käyttäytymisessä voidaan tutkia esimerkiksi havainnoimalla tai päiväkirjan pitämisen avulla. Lisäksi voidaan pyytää jotain tiiviisti osallistujan kanssa työskentelevään arvioimaan toiminnan muutoksia tai osallistujaa tekemään itsearviointeja. Myös osallistujille suunnattuja haastatteluja, kyselyitä tai kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää tiedonkeruussa. Joskus toiminnan muutokset ovat havaittavissa esimerkiksi asiakaspalautteiden kautta. Toisaalta joskus tarpeen voi olla hyödyntää koulutuksen osallistumatonta verrokkiryhmää vertailun kohteena siirtovaikutuksen todistamiseksi (Hamblin, 1974; Hätönen, 2000, s. 88-89.)

Neljännellä tasolla tarkastellaan valmennuksen vaikutuksia **organisaation tuloksiin**, esimerkiksi tuottavuuden kasvuun tai poissaolojen vähenemiseen. Hamblin (1974) laatimassa arviointimallissa vaikuttavuuden kolme ensimmäistä tasoa ovat samoja kuin Kirkpatrickin mallissa, mutta neljäs taso on jaettu **organisaation toimintaan kohdistuviin vaikutuksiin** ja valmennuksesta koituviin **perimmäisiin hyötyihin** (ultimate value.) Valmennuksen suunnittelussa on hyvä huomioida millaisia vaikutuksia valmennuksella halutaan olevan organisaation toiminnan tasolla ja asettaa tavoitteet sen mukaisesti. Johtamisvalmennuksen vaikutuksia organisaation toiminnan tasolla voidaan mitata esimerkiksi johdettavien kokemusten ja sitoutumisen kautta esimerkiksi tarkastelemalla vaihtuvuuden ja työtyytyväisyyden kehitystä ennen ja jälkeen valmennuksen. (Hamblin,

1974.) Näitä muutoksia organisaatiotason muutoksia on mahdollista havaita 6–24 kuukautta koulutuksen päättymisestä (ks. taulukko 1).

Hamblinin (1974, s. 15) mallin vaikuttavuusketjussa ärsyke eli koulutus aiheuttaa reaktion, josta seuraa oppiminen. Oppimista seuraa muutos ammatillisessa käyttäytymisessä. Käyttäytymisen muutos johtaa organisaatiotason muutoksiin, jotka edelleen vaikuttavat organisaation perimmäisten tavoitteiden saavuttamiseen. Perimmäisen hyödyn tasolla tarkastellaan vaikutuksia sellaisten tavoitteiden ja kriteerien valossa, jolla organisaation onnistumista muutenkin mitataan. Tyypillisesti mittarit ovat taloudellisia, mutta perimmäistä hyötyä voidaan jossain määrin tarkastella myös yksilön omista, kuten urakehityksen, palkitsemisen tai itsetunnon vahvistumisen, lähtökohdista. (Hamblin, 1974, s. 23.)

Sekä Kirkpatrickien että Hamblinin malleissa jokainen taso rakentuu edellisen päälle tuoden tarkkuutta vaikuttavuuden arviointiin. Mitä korkeampi taso, sitä haastavampaa ja enemmän aikaa vievää vaikuttavuuden arvioiminen on. Tulosten tasolle vietyjä arviointoja tehdään koulutusammattilaisten mukaan yleensä vain harvoin, sillä sekin vaatii enemmän resursseja, arviointimenetelmien asiantuntemusta ja pääsyä tiedon lähteille kuin heillä on käytettävissään (Kennedy ja muut, 2014).

**Taulukko 1.** Vaikuttavuuden arvioinnin tavat ja ajankohdat eri tasoilla (Hätönen, 2000, s. 89).

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Kuinka arvioidaan?
<b>ENSIMMÄINEN TASO</b> <b>= REAKTIOT</b>	Asenteet	Koulutuksen aikana ja	Kyselylomakkeet
<b>Mitä osallistujat pitivät koulutuksesta?</b>	Tuntemukset	koulutuksen lopussa	Haastattelut
	Mielipiteet		Keskustelut
	Vaikutelmat		
<b>TOINEN TASO = OPPI-</b> <b>MINEN</b>	Opiskeltujen asioiden omak-	Koulutuksen aikana ja	Kokeet
<b>Mitä osallistujat oppivat koulutuksen aikana?</b>	suminen	koulutuksen päätyttyä	Tentit
	Tietojen hallinta		Kyselyt
	Ymmärtäminen		Haastattelut
	Periaatteiden hallinta		Tehtävät ja harjoitukset

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Kuinka arvioidaan?
<b>KOLMAS TASO = TOIMINTA</b> Miten osallistujat voivat soveltaa oppimaansa työssään?	Käytännön tilanteissa ilmevä toiminnan muutos Kyky toimia opiskeluissa tilanteissa	Koulutuksen aikana ja noin 0–6 kk koulutuksen päätyttyä	Työntekijän haastattelu Työtovereiden ja esihenkilöiden haastattelut Työskentelyn seuraaminen Asiakaspalautteet
<b>NELJÄS TASO = TULOKSET JA VAIKUTUKSET</b> Millaisia vaikutuksia opittujen taitojen käytön otolla on yrityksen kokonaistoimintaan?	Tuottavuuden kasvu Kustannusten pieneneminen Virheiden väheneminen Aloitteiden lisääntyminen Poissaolojen väheneminen	6–24 kk koulutuksen päätyttyä	Tilastot Erilaiset dokumentit Asiakaspalautteet Haastattelut

### 3.3 Vaikuttavuuden arvioinnin haasteet ja rajoitukset

Johtajuuden ja esihenkilötyön kehittämiseen käytetään organisaatioissa valtavasti resursseja, mutta kehittämisinterventioiden vaikuttavuuden arviointiin ei useinkaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Monet organisaatiot keskittyvät mittaamaan koulutusten ja valmennusten aiheuttamia välittömiä reaktioita, sen sijaan, että arvioitaisiin käyttäytymisen muuttumista ja siitä seuraavia muutoksia organisaation tuloksissa (Saari ja muut, 1988; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). On myös osoitettu, että vaikka välittömiä oppimistasoisia vaikutuksia saavutettaisiin, voivat opitut asiat unohtua tai jäädä syrjään nopeasti koulutuksen jälkeen (Mann, 1996).

Pintapuolista tai vähäistä vaikuttavuuden arviointia selittää sen haasteellisuus ja siihen liittyvä problematiikka. Kuten koulutusten vaikuttavuuden arvioinnissa ylipäätään, myös johdon kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnissa keskeisimpänä ongelmana pidetään sitä, ettei arviointiin ole olemassa yksiselitteistä menetelmää (Peltonen ja muut, 1993), eikä arvioinnin suorittajilla ole riittävästi dataa tai riittävää pääsyä dataan todistaakseen voidakseen osoittaa vaikutuksia (Martineau & Patterson, 2010, s. 278).

Erityisesti syy-seuraussuhteiden osoittaminen on haasteellista, sillä johdon kehittämisen ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta johtajien toimintaan ei ole mahdollista kontrolloida eikä toisaalta voida yksiselitteisesti todistaa, että jokin toivottunakin pidetty toiminta olisi puhtaasti seurausta tietystä johtamisen kehittämistoimenpiteestä (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 12). Sidosryhmien voi myös joskus olla vaikeaa identifioida toiminnassa tapahtuneita muutoksia. Myös valmennusohjelmien koostumista monista osioista ja valmennustilanteista pidetään haasteena vaikuttavuuden arvioinnille. (Martineau & Patterson, 2010, s. 251, 277).

Vaikka arviointi ei annakaan absoluuttista totuutta kehittämistoimien vaikuttavuudesta, saadaan sen avulla tietoa siitä ovatko tehdyt kehittämiseen tähtäävät toimet olleet oikean suuntaisia (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 15). Tämä usein riittää tukemaan päätöksentekoa kannattaako jotakin kehittämistä jatkaa vai ei.

## 4 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen tutkimusongelmasta aineiston analysointiin ja tutkimusprosessiin liittyvät valinnat ja ratkaisut.

### 4.1 Tutkimusongelman asettelu

Käytännöstä syntyvä tutkimusongelma on yksi tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 13). Tämän empiirisen tapaustutkimuksen tulokset antavat vastauksen aiemmista tutkimuksista, teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimuksen kohdeyrityksen tavoitteiden perusteella sekä tutkimusprosessin aikana tarkentuneeseen tutkimusongelmaan: miten lyhytkestoiseen johtamisvalmennukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat osallistumisen vaikuttaneen omien johtamiskyvykkyksiensä kehittymiseen, omien työskentelytapojensa muutokseen ja käsityksiinsä organisaation yhteisen johtamiskulttuurin vahvistumisesta sekä muista organisaatiotason vaikutuksista.

Tutkimusongelmaa ratkotaan seuraavien tutkimuskysymysten ja apukysymysten varassa:

1. Millaisia yleisiä kokemuksia valmennus herätti osallistujissa (taso 1)?
  - Millaiset lähtökohdat valmennukseen osallistumiselle oli?
  - Millaisia reaktioita valmennus herätti?
2. Millaisia vaikutuksia valmennukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat valmennuksella olleen omiin johtamiskykyihinsä (taso 2) ja -toimintatapoihinsa (taso 3) sekä minkälaisiksi he kokevat valmennuksen keskeisimmät organisaatiotason vaikutukset (taso 4)?
  - Millaisten tekijöiden osallistujat kokevat edistäneen valmennuksen opittujen asioiden siirtämistä käytännön toimintatapoihin ja millaisten estäneiden tai vaikeuttaneen sitä?
3. Missä määrin valmennukselle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet?

Tutkimusongelma ohjaa tutkijan päätöksentekoa tutkimusprosessin eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 15), kuten aineiston hankintatapojen ja tutkimusmenetelmien valintaa, joita esitellään tämän tutkimuksen osalta tarkemmin alaluvussa 4.3. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusstrategisia valintoja myös tutkimuksen tarkoituksen kautta. Eri-laisia tarkoituksia ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava tutkimus. Tutkimuk-sen tarkoitus on kartoittava, silloin kun pyritään kuvaamaan ja selvittämään tapahtu-nutta sekä löytämään uusia näkökulmia tai ilmiöitä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 137–139.)

## **4.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana ja laadullinen tutkimusote**

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, joka on Koskisen ja kumppaneiden mu-kaan (2005, s. 156) liiketaloustieteissä yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä erilaisten ilmiöiden tutkimiseen. Tapaustutkimus voi vakiintuneen määritelmän mukai-sesti rakentua joko yhdestä (single case design) tai useammasta tapauksesta (multiple case design), joita voivat olla esimerkiksi yritys, ryhmä tai prosessi. Sen pyrkimys on tut-kia ilmiöitä niiden välittömissä konteksteissa monesti hyödyntäen useita tietolähteitä ja tuottaen yksityiskohtaista tietoa tapauksesta (Koskinen ja muut, 2005, s. 157; Piekkari & Welch, 2020, s. 207–210.)

Tapaustutkimuksen teorianmuodostus perustuu tapausten välisten eroavaisuuksien ja yhteneväisyyksien löytämiseen eli vertailuun (Piekkari & Welch, 2020, s. 211). Piekkari ja Welch (2020) painottavat myös, että tapaustutkimukselle tunnusomainen vertailevuus voi tulla esiin myös yhden tapauksen sisällä tehtävänä ulottuvuudeltaan horisontaali-sena, vertikaalisena tai ajallisena vertailuna. Horisontaalisella vertailulla tarkoitetaan toi-sistaan irrallisten yksiköiden vertailua, kun taas vertikaalisena vertailuna nähdään saman tapauksen monitasoinen analyysi. Ajalliseen vertailuun kuuluu ajan ja historian huomi-oiminen analyysissä. (Piekkari & Welch, 2020, s. 213–214.) Tässä tutkimuksessa tapaus käsitetään kohdeyrityksessä toteutetuksi johtamisen kehittämisinterventioon osallistu-neiksi esihenkilöiksi, ja tapauksen sisäistä vertailua toteutetaan vertailemalla horison-taalaisella tasolla eri esihenkilöiden kokemuksia. Monitasoista ulottuvuutta vertailuun

saadaan vertaamalla laajemman osallistujajoukon reaktiopalautteita ja koko organisaation kattavia henkilöstötutkimuksen tuloksia haastateltujen kokemuksiin.

Koska tutkimusongelman mukainen tutkimuskohde kiteytyy valmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden omiin kokemuksiin ja käsityksiin valmennuksen vaikuttavuudesta, tämän tutkimuksen empiirisen osuuden tutkimusotteeksi valikoitui tarkoitukseltaan karvoittava laadullinen tutkimus. Lähtökohta laadullisissa tutkimuksissa on kuvata todellisuutta, joka on monimuotoista, ja pyrkimyksenä on kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tyypillisesti laadullisin menetelmin, kuten havainnoinnin tai haastatteluiden kautta. Lisäksi tunnusomaista on harkintaan perustuva tutkimusotanta, joka on laadullisissa tutkimuksissa tyypillisesti pieni, laadun korvatessa määrän. Myös aineistolähtöinen analyysi on yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä, millä tarkoitetaan teorianmuodostusta empiriasta käsin. (Eskola & Suoranta, 2003, s. 15–19.) Tämä tutkimus täyttää laadullisen tutkimuksen edellä kuvatut tunnusmerkit, kuitenkin niin että aineiston analysoinnissa yhdisteltiin sekä teoriaohjaavaa että aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineiston hankintaa sekä analyysin lähtökohtia ja menetelmiä kuvataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### **4.3 Tutkimusprosessi ja -menetelmät**

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimuksen menetelmät ja tutkimusprosessin kulku vaihe vaiheelta aineiston hankinnasta analyysiin ja tulkinnan perusteisiin.

#### **4.3.1 Teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä**

Tutkimushaastattelu on tieteellinen aineiston hankinnan menetelmä, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja etsiä vastauksia laadullisiin

tutkimusongelmiin. Tutkimushaastattelut on jaettavissa kolmeen eri tyyppiin sillä perusteella, millaisen roolin tutkija ottaa haastattelun kulussa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43–48). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87) taas toteavat haastattelutyyppeiden eron perustuvan siihen, missä määrin haastattelut etenevät strukturoidusti. Kolme tutkimuskirjallisuudessa yleisesti tunnistettua haastattelutyyppeä ovat strukturoitu eli niin kutsuttu lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli niin kutsuttu teemahaastattelu sekä avoin eli syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43–48; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 207–209; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–90).

Lomakehaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ja niiden keskinäinen järjestys on määritetty tarkasti ennakkoon ja jossa oletuksena on, että kysymykset merkitsevät jokaiselle haastateltavalle samoja asioita. Strukturoitu lomakehaastattelu sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa testataan hypoteeseja tai pyritään yleistämään laadullisia tuloksia. Syvähaastattelu taas on sitä vastoin täysin strukturoimaton avoin haastattelu, joka etenee keskustelunomaisesti avointen kysymysten varassa ja jossa haastateltavan ajatuksia käsitellään sitä mukaa kuin niitä tulee haastattelun puheissa luonnollisesti ilmi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44–45; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208–209.)

Teemahaastattelu asettuu struktuurin asteeltaan kahden edellä kuvatun ääripään väliin. Tunnusomaista teemahaastattelulle on se, että haastattelun aiheet on määritetty etukäteen, mutta kysymykset muodostuvat haastattelun edetessä ja niille ei ole määritetty tarkkaa järjestystä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Teemahaastattelu etenee siis keskustelunomaisesti ja antaa tilaa haastateltavan omalle äänelle, mutta sen kulkuun vaikuttavat ennakkoon määritetyt teemat, joissa pitäytymisellä tutkija varmistaa aineiston riittävyyden (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48). Teemat muodostetaan tyypillisesti tutkimuksen teorian varassa ja kysymysten tulee perustua tutkimusongelmaa. Vaikka kysymysten tarkkaa muotoa ei lyödäkään lukkoon, teemahaastattelussa voi olla tiettyjä suositeltavia kysymyksiä ja haastattelumuodon etu täysin strukturoituun haastatteluun verrattuna onkin, että tutkija voi esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 87–88)

Juuri teemahaastattelun valintaa tutkimuksen pääasialliseksi aineistonhankintatavaksi puolsivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta tunnistetut selkeät teemat, jotka pohjautuivat Hamblinin (1974) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin malliin. Toisaalta teemahaastattelu sopi erinomaisesti tutkimusongelmaan, joka pyrki selvittämään valmennukseen osallistuneiden henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia sen vaikuttavuudesta, sekä sellaisiin tilanteisiin kun tutkimuksen kohteena on tiedostamattomat ilmiöt, kuten valmennuksen vaikutukset voivat joskus olla.

#### **4.3.2 Tutkimushaastatteluiden toteutus**

Teoriakatsauksen päätteeksi rakennettiin teemahaastattelurunko Hamblinin arviointimallin ja valmennuksen asiasisältöjen muodostaman tutkimusongelman ja apukysymysten ohjaamana. Teemojen varaan suunnitellulla haastattelulla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva osallistuneiden esihenkilöiden kokemuksista vaikuttavuudesta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Haastattelurunko löytyy tämän työn liitteistä (ks. liite 1.)

Tutkimushaastattelut toteutettiin kesä-elokuussa 2020, jolloin valmennukseen osallistumisesta oli kulunut vähintään 6 kuukautta ja korkeintaan 12 kuukautta. Varsinkin viimeisten vaikuttavuuden tasojen osalta muutokset vaativat riittävästi aikaa. Hätösen (2000, s. 89) mukaan toiminnan tasolla tapahtuneille vaikutuksille sopiva mittausaika on 0–6 kuukautta ja tulosten tasolla 6–24 kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen. Haastateltaviksi valikoitui osallistujien joukosta kohdeyrityksen HR-ammattilaisten nimeämiä laajasti kohdeyrityksen eri liiketoimintayksiköitä edustavia esihenkilöitä, joilla uskottiin olevan aiheesta sanottavaa. HR-ammattilaiset antoivat lukuisia ehdotuksia potentiaalisista haastateltavista, joista yhdeksän kanssa haastattelu-aika saatiin sovittua. Lopullisten esihenkilöiden nimet ovat jääneet vain tämän tutkimuksen toteuttajan tietoon.

Ensimmäinen haastattelu toimi koehaastatteluna, jonka aikana teemahaastattelurunkoa testattiin käytännössä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia turhan toiston välttämiseksi. Haastattelut toteutettiin COVID-19-pandemia-ajalle tyypillisinä verkkohaastatteluina Microsoft Teams-ympäristössä ja niiden kesto vaihteli 40 ja 55 minuutin välillä. Kanasen (2017, s. 115) mukaan verkossa toteutettujen haastatteluiden edut liittyvät muun muassa vähäisiin tai olemattomiin kustannuksiin, haastatteluajojen joustavuuteen ja siihen, että sen avulla voidaan tavoittaa helposti maantieteellisesti laajalle hajautuneita haastateltavia. Toisaalta verkkohaastattelujen haittana voidaan pitää sitä, että tilanteessa ei olla aidosti kasvotusten kyeten tulkitsemaan toisen osapuolen kehonkieltä ja että tekniikka asettaa haastattelulle rajoitteita (Kananen, 2017, s. 115). Verkkohaastattelut valittiin ensisijaisesti tilannetekijöiden sanelemana, mutta ilman niitä ei olisi voitu järkevästi tavoittaa kohdeyrityksen esihenkilöitä niin laajalta maantieteelliseltä alueelta ja haastatteluihin olisi valikoitunut pääasiassa pääkaupunkiseudulla työskenteleviä esihenkilöitä.

Haastattelut etenivät siten, että aluksi haastatteli esitteli lyhyesti itsensä, täsmensi tutkimuksen tavoitteen ja muistutti haastateltuja lyhyesti valmennuksesta, johon he olivat osallistuneet. Lisäksi haastatelluille kerrottiin haastatteluiden luottamuksellisuudesta ja siitä, ettei tuloksia tulla raportoimaan siten, että sanomiset voidaan yhdistää tiettyyn henkilöön. Haastattelut etenivät teemarungon varassa, ja eri haastateltavilta pyrittiin kysymään mahdollisimman paljon samoja kysymyksiä, sanamuodon ja järjestyksen kuitenkin hieman vaihdellessa.

Jokaisesta haastattelusta tallennettiin teemahaastattelulle luonteenomaisesti äänite, joka litteroitiin sanatarkasti. Yhteensä äänitteitä kertyi noin 390 minuuttia ja litteroitua tekstiä 52 sivun verran. Jo haastattelujen aikana ja ensimmäisillä litteroitujen aineistoiden lukukerroilla aineistosta oli havaittavissa saturoitumisen eli kylläntymisen merkkejä siten, että moni asia ilmeni puheissa toistuvasti ja uusia näkökulmia esitettiin enää vain harvakseltaan. Aineistoa voidaan pitää riittävän saturoituneena silloin, kun samat asiat

alkavat toistua haastatteluissa eikä uudet haastattelut tuo tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182).

Valmennuksen taustoihin ja tavoitteisiin liittyen haastateltiin myös kohdeyrityksen osaamisen kehittämisen ammattilaisia avoimella haastattelumenetelmällä sekä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja että tutkielman viimeistelyvaiheessa.

### **4.3.3 Aineiston analysointi ja triangulaatio**

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa tutkimusaineistoa ikään kuin tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen läpi ja teoriasta muodostetaan analyysin ylätasoiset käsitteet, joiden varassa analyysi etenee. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tukeutuu teoriaan, mutta on kuitenkin pääosin aineistolähtöistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–110).

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä nojataan vahvasti johonkin tunnettuun malliin tai teoriaan, jota analyysin keinoin testataan tai vahvistetaan päättelyn edetessä deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen. Aineistolähtöisen analyysin perusta on induktiivisessa päätelyssä edeten yksittäisistä tapauksista yleistykseen, eikä tutkijan aikaisemmillä tiedoilla ole yhteyttä aineiston analysointiin tai sen lopputuloksiin. Teoriaohjaava analyysi asettuu näiden välimaastoon, jolloin analyysi ei ole täysin teorian määrittämä vaan, aineistolähtöisesti tehdyille havainnoille haetaan tukea teoriasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108–111.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin aineiston pääasialliseksi analyysimenetelmäksi, sillä analyysi haluttiin toteuttaa Hamblinin (1974) laatiman vaikuttavuuden arvioinnin taustoihin perustuvan viitekehyksen varassa ja toisaalta tutkimukseen valittu näkökulma ei puoltanut myöskään täysin teorialähtöistä analyysiä. Siten tämän tutkimuksen kysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia teorian mukaisten yhdistävien luokkien varassa aineistolähtöisesti.

Aineiston analysointi aloitettiin perehtymällä litteroituun haastatteluaineistoon lukien se huolellisesti läpi useaan kertaan Word-dokumentin muodossa. Sitten aineistosta etsittiin tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä ilmaisuja, jotka merkittiin korostusväreillä ja listattiin Excel-taulukkoon tehtyyn analyysimatriisiin, josta on poimittu esimerkkejä taulukkoon 2. Ilmaisut pelkistettiin tiivistäen haastateltavien alkuperäisistä ilmaisusta olennaisin ydin ja sitten ilmaisujen sävyä arvioitiin. Pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin ensin teorian pohjalta muodostettujen yhdistävien luokkien eli vaikuttavuuden arvioinnin neljän ensimmäisen tason (reaktiot, oppiminen, käyttäytyminen, organisaatio) mukaan. Sitten ilmaisut ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella alaluokkiin, jotka muodostettiin aineistolähtöisesti, ja edelleen yläluokkiin, jotka noudattelivat soveltuvin osin valmennuksen tiedettyä sisältöä eli johtamisen kulmakiviä.

**Taulukko 2.** Esimerkki analyysimatriisista.

H	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka	Sävy
8	"No hyvin positiivisethan mulla oli ja odotukset oli kovat varsinkin sen jälkeen kun kuuli, että ei ole HR:n pitämä vaan nimenomaan meidän johtajat tulee pitämään. Se nostatti kyllä odotukset kattoon."	Ylin johto kouluttajana nosti odotukset kattoon	Omat ennakko-odotukset	Lähtökohdat valmennukseen	Yleiset kokemukset	Positiivinen
3	"Aina parhaani mukaan treenailen, kun tulee keskusteluja ja muita. En anna enää itse niin paljon vastauksia kuin aikaisemmin."	Valmentavan johtamisen harjoittelu; ei vastauksia	Toimintatavan tietoinen muutos	Muuttunut toimintatapa	Käyttämisen	Neutraali

Tutkittavasta ilmiöstä riittävän tarkan kuvan luomiseksi tapaustutkimuksissa on suositeltavaa hyödyntää useamman näkökulman mahdollistavaa triangulaatiota (Eskola & Suoranta, 2003, s. 69; Koskinen ja muut, 2005, s. 158). Triangulaatio voi liittyä tutkijoihin, menetelmiin, teoriaan tai aineistoon eli siihen, että tapauksesta ja tutkimuskohteesta

hankitaan tietoa useista eri tietolähteistä (Yin, 2003, s. 97–99; Eskola & Suoranta, 2008 s. 69.) Tässä tapaustutkimuksessa aineistotriangulaatiota hyödynnettiin siten, että haastateltujen esihenkilöiden yleisiä kokemuksia valmennuksen vaikuttavuudesta verrattiin kaikkien osallistujien antamiin reaktiopalautteisiin ja koettuja organisaatiotason vaikutuksia peilataan kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen tulosten kehittymiseen. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin haastateltujen esihenkilöiden kokemuksissa, joiden kautta tulkittavissa olevalle vaikuttavuudelle muusta aineistosta haetaan tukea.

Tutkimusprosessi päättyi tulosten tulkintaan Hamblinin (1974) mallin mukaisia vaikuttavuuden arvioinnin tasoja ja valmennukselle asetettuja tavoitteita vasten, minkä jälkeen laadittiin johtopäätökset teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimusraportin viidennessä luvussa esitellään tutkimustapaus ja tutkimuksen tulokset, eli valmennuksen osallistuneiden esihenkilöiden kokemukset valmennuksen vaikuttavuudesta jaoteltuina Hamblinin (1974) arviointimallissa esiteltyjen tasojen mukaisesti. Lisäksi esihenkilöiden kokemuksia valmennuksen vaikuttavuudesta peilataan valmennukselle kohdeyrityksessä asetettuihin tavoitteisiin ja kohdeyrityksen itse keräämään aineistoon nähden.

### 5.1 Tutkimustapausten esittely

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys, sen esihenkilö- ja johtamiskoulutusperinnettä sekä tutkimustapauksena toimivan lyhytkestoisen johtamisvalmennuksen taustoja ja toteutusta. Lopuksi käsitellään tutkimushaastatteluihin osallistuneiden taustatietoja.

#### 5.1.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen pörssiyhtiö, joka toimii Suomen lisäksi myös Pohjois-Euroopassa. Yritys on toteuttanut vuodesta 2016 lähtien uudistettua strategiaa, jonka toteutuksessa esihenkilöillä on todettu olevan kriittinen rooli. Pian strategiauudistuksen jälkeen yrityksessä tunnistettiin tarve johtamisen laajamittaiseen vahvistamiseen, jotta strategian toteutuminen varmistetaan ja johtamisen laadukkuutta voidaan parantaa kaikilla organisaatiotasolla.

Perinteet esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen juontavat juurensa kohdeyrityksessä pitkälle, mutta yrityksen johtamisaikojen kehittämistä vastaavan päällikön mukaan aikana ennen strategiauudistusta kouluttaminen nähtiin strategian toteutumisen varmistamisen sijaan pikemminkin henkilöstön sitouttamisen, kehittämisen

ja palkitsemisen keinona. Mennyttä osaamisen kehittämisen filosofiaa luonnehtiikin hyvin se, että tuolloin yrityksessä koettiin ennen kaikkea tärkeäksi, että ”on koulutuksia, minne voi lähettää ihmisiä.” Uudistetun strategian määrittelyn myötä yrityksessä käytiin läpi lukuisia organisaatiomuutoksia, jotka tähtäsivät laajalle hajautuneesta organisaatiosta kohti keskittyneempää rakennetta. Yrityksen tukifunktioita, muun muassa osaamisen kehittämisen toimintoja, vahvistettiin, mikä mahdollisti aiemmin hajautuneen liiketoiminnan tuen fokusoitumisen. Osaamisen ja johtamisen kehittämistä lähdettiin sen myötä tarkastelemaan aiempaa kriittisemmin ja kehittämään ennen kaikkea uuden strategian lähtökohdista.

Nykyisin kohdeyrityksen esihenkilökoulutusten valikoimasta löytyy niin johtamisen periaatteiden haltuunottoon ja strategian toteutumisen varmistamiseen tähtäviä pitkäkestoisia johtamisvalmennusohjelmia kuin päivittäiseen esihenkilötyöhön kohdennettuja lyhyitä vuosikellon mukaisia ajankohtaisvalmennuksia. Pitkäkestoisista valmennusohjelmista löytyy vaihtoehdot niin uusille kuin kokeneillekin esihenkilöille sekä vaihtoehtoja sisäisesti sekä ulkoisesti toteutetuista, jopa tutkintoon tähtäävistä, ohjelmista. Lisäksi esihenkilöiden saatavilla on muitakin kehittämisen menetelmiä, kuten 360–arviointeja, mentorointia tai coachausta.

### **5.1.2 Lyhytkestoinen johtamisvalmennus**

Tutkimustapauksena on yrityksen järjestämä kaikille yrityksessä Suomessa esihenkilötehtävissä toimiville suunnattu lyhytkestoinen johtamisaiheinen luokkahuonekoulutus, josta käytettiin yrityksen sisäisissä keskusteluissa ja dokumentoinnissa nimitystä valmennus. Sen vuoksi tässä tutkimusraportissa siitä käytetään myös valmennuksen käsitettä. Valmennukseen osallistumista edellytettiin jokaiselta esihenkilöltä kaikilla organisaatiotasolla yhtiön Suomen toiminnoissa, ja sitä markkinoitiin yhtiön sisäisissä viestintäkanavissa sekä johtoryhmäkokousten välityksellä.

## Valmennuksen suunnittelu ja sisältö

Valmennuksen suunnittelu lähti liikkeelle lukuisten sisäisten ja ulkopuolisten kumppaneiden kanssa yhteistyössä toteutettujen tutkimusten tuloksista, joiden perusteella kohdeyrityksessä tunnistettiin tarve vahvistaa johtamista. Tulokset kertoivat muun muassa henkilöstön kokemista eroista johtamisen laadukkuudessa ja päätöksenteon liiallisesta hierarkkisuudesta. Suunnittelutyö tilanteen parantamiseksi käynnistettiin ulkopuolisen kumppanin avustuksella haastatellen lukuisia johtajia eri puolilta yritystä eri maissa. Haastattelujen perusteella tunnistettiin tarve määrittää yrityksen arvoihin pohjautuvien yhteisten toimintaperiaatteiden lisäksi johtamisen periaatteet, jotka myöhemmin nimettiin johtamisen kulmakiviksi.

Johtamisen kulmakivien jalkauttamisen keinoksi valittiin lopulta sisäisesti suunniteltu ja toteutettu kertaluontoinen valmennus kaikille yrityksen esihenkilöille. Suunnitteluun osallistui tiiviisti yrityksen viestinnän ja henkilöstöosaston väkeä. Alusta alkaen suunnitteluryhmälle oli selvää, että ylin johto tulee toimimaan valmennuksen vetäjinä, sillä pääjohtajan erityinen toive oli sitouttaa heidät johtamisen kehittämiseen. Valitun kohderyhmän ja kouluttajien muodostama asetelma asetti rajoitteet valmennuksen kestolle, joten ytimekkään sisällön ja rakenteen suunnittelu muodostui lopulta hyvin merkittäväksi suunnittelutyön kannalta.

Valmennuksen sisältö muodostui johtamisen kulmakivistä ja niiden mukaisen johtamisen kuvailusta ja havainnollistamisesta konkreettisten esimerkkien ja tarinoiden kautta. Johtamisen kulmakivet kuvaavat tavoiteltavaa johtamisen mallia ja johtamisen painopistealueita kohdeyrityksessä. *Strategialla johtaminen* kuvaa esihenkilön kriittistä roolia strategian toteuttajana viestinnän ja suorituksen johtamisen keinoin. *Onnistumisen mahdollistaminen* kertoo esihenkilön valmentavasta roolista, johon kuuluu olennaisesti tiiminsä onnistumisen edellytysten varmistaminen ja esteiden poistaminen. *Luottamuksen ja kunnioituksen rakentamisen* mukaan luottamus vahvistuu yhteistyötä tekemällä ja esihenkilö on yhteistyön mahdollistaja. Sen mukaan esihenkilön tulee tunnistaa

millainen käyttäytyminen ei ole työkontekstissa hyväksyttävää ja varmistaa osaltaan, ettei sellaista ilmene työyhteisössä.

### **Valmennuksen toteutus**

Tutkimustapauksena toimiva valmennus toteutettiin pääosin lähikoulutuksena, ja toteutuksia oli reilut 40 kappaletta vuoden 2019 syksyllä neljän kuukauden aikana elokuusta joulukuuhun. Valtaosa toteutuksista järjestettiin yhtiön päätoimipisteen koulutustiloissa, muutamia sivutoimipisteissä ja muutamia videoyhteydellä Microsoft Teams-ympäristössä. Jokainen toteutus oli kestoaltaan kolme tuntia lyhyine taukoineen. Toteutuksiin osallistui kertaluontoisesti yhteensä noin 1 200 esihenkilöä ja keskimäärin noin 50 esihenkilöä kerrallaan. Jokaista valmennustilaisuutta fasilitoi vähintään yksi yrityksen henkilöstöosaston edustaja tai muu HR-ammattilaisten nimittämä vapaaehtoinen fasilitaattori yrityksen sisältä, ja valmentajina toimivat yrityksen ylimmän johdon edustajat, jotka saivat yrityksen osaamisen kehittämisen ammatilliselta tukea valmennuksen vetämiseen.

Valmennus toteutettiin kokonaisuudessaan sisäisesti ja valmennusmateriaaleina toimivat valmennuksen teemoja alustavat videot ja PowerPoint-esitys, jotka laadittiin keväällä 2019. Opetusmenetelmänä toimi luokahuoneopetuksen ja osallistujien välisten ryhmäkeskustelujen yhdistelmä. Valmennuksen runko ja ryhmäkeskustelujen aiheet olivat samat jokaisessa toteutuksessa. Yhteistä esitysmateriaalia täydensivät jokaisen valmentajana toimineen johtajan henkilökohtaiset kokemukset ja käytännön esimerkit erilaisista esihenkilötyöhön liittyvistä tilanteista työuran ajalta. Ryhmäkeskustelut tarjosivat osallistujille tilaisuuden keskustella esihenkilötyöhön liittyvistä haasteista toisten esihenkilöiden kanssa. Lisäksi osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä valmentajille.

### **Lähtökohdat vaikuttavuuden arviointiin**

Koska valmennus oli kohdeyritykselle merkittävä investointi valmennettavan esihenkilöryhmän laajuuden vuoksi, haluttiin sen vaikuttavuutta arvioida. Kohdeyritys oli kerännyt itse valmennuksesta välitöntä palautetta ja sitoutunut seuraamaan johtamiskulttuurin vahvistumista osana henkilöstötutkimuksiaan. Lisäksi valmennuksen ensimmäisistä toteutuksista lähtien kohdeyrityksen henkilöstöammattilaisille oli selvää, että valmennukselle halutaan rakentaa jatkoa. Tämä tutkimus pyrkiikin täydentämään kohdeyrityksen itse keräämiä tietoja valmennuksen vaikuttavuudesta, ja tarjoamaan sille hyödyllistä tietoa valmennuksen jatkekehityksestä ajatellen.

Aiemmat johdon kehittämisen toimien vaikuttavuutta arvioineet tutkimukset ovat usein keskittyneet pitkäkestoisiin valmennusohjelmiin (vrt. esim. Kakkonen & Viitala, 2007; Kim ja muut, 2017; Tafvelin ja muut, 2021; Mayowski ja muut, 2022) ja lyhyiden ja kertaluontoisten koulutusten vaikuttavuutta on kohdeyrityksen henkilöstöammattilaisten joukossa epäilty. Edellä mainituista syistä johtuen tämä kyseinen tutkimustapaus muodosti mielenkiintoisen lähtökohdan vaikuttavuuden arviointiin osana tätä pro gradu -tutkielmaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on täydentää johdon kehittämisen vaikuttavuustutkimuksen kenttää selvittämällä miten vaikuttavaa lyhytkestoinen ja kertaluontoinen muutaman tunnin mittainen johtamisvalmennus voi olla.

Hamblinin (1974) arviointimalli malli perustuu koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin asetettuihin tavoitteisiin peilaten, eli koulutusta tulee arvioida jokaisella tasolla suhteessa kullekin tasolle asetettuihin tavoitteisiin. Kohdeyrityksessä oli määritetty valmennuksen tavoitteet, jotka ovat yhdistettävissä viitekehityksenä käytettävän arviointimallin oppimisen (taso 2), käyttäytymisen (taso 3) ja organisaation (taso 4) tasojen vaikutuksiin. Valmennuksen tavoitteena oli varmistaa, että jokaisella esihenkilöllä on selkeä ja yhtenevä käsitys johtamisen kulmakivistä (oppiminen) ja haastaa heitä vahvistamaan omaa johtajuuttaan (käyttäytyminen) sekä yrityksen johtamiskulttuuria (organisaatio.) Kun huomioidaan valmennuksen kohderyhmä ja tavoitteet, voidaan todeta, että valmennus oli luonteeltaan organisaatiolähtöinen. Koska valmennuksen kohderyhmä oli koko

esihenkilöjoukko, ei osallistujien henkilökohtaisilla kehittymistarpeilla tai -toiveilla ollut yhteyttä tämän valmennuksen suunnitteluun tai toteutukseen.

### **5.1.3 Haastateltujen esihenkilöiden taustat**

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää kohdeyrityksen esihenkilöä, jotka olivat osallistuneet valmennukseen. Osallistumistieto tarkistettiin ennen haastatteluiden toteuttamista kohdeyrityksen koulutusrekisteristä. Esihenkilöt työskentelevät pääsääntöisesti eri liiketoimintayksiköissä ja taustatoiminnoissa kattavasti eri organisaation osissa ja sen eri tasoilla. Heistä kolme oli naisia ja kuusi miehiä. Esihenkilöiden johtamien tiimien koko vaihteli neljän henkilön kapea-alaisesta asiantuntijatiimistä yli sadan työntekijän palveluorganisaatioon. Esihenkilöiden suorat johdettavat työskentelivät pääosin asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä. Maantieteellisesti esihenkilöiden työskentelypaikat sijoittuivat ympäri Suomen, painottuen kuitenkin pääkaupunkiseudulle, jossa yrityksellä on muutenkin eniten henkilöstöä.

Työnantajan järjestämiin lyhytkestoisiin esihenkilötyöhön liittyviin koulutuksiin osallistuminen oli yleistä esihenkilöiden keskuudessa, ja kahdeksalla yhdeksästä oli taustallaan joko johtamisen opintoja sisältänyt korkeakoulu- tai erikoisammattitutkinto. Yhden haastattelun koulutustausta ei käynyt haastatteluista ilmi. Kaksi esihenkilöistä oli osallistunut kohdeyrityksen sisäisesti järjestämään pitkäkestoiseen esihenkilöiden valmennusohjelmaan. Jokaisella haastateltavalla oli haastatteluhetkellä vähintään viiden vuoden kokemus esihenkilötehtävistä eli heidän voidaan katsoa olevan jokseenkin kokeneita esihenkilöitä. Keskimäärin vuosia esihenkilötehtävissä haastatelluilla oli takana reilut yhdeksän vuotta.

Kaiken kaikkiaan haastattelut edustivat taustoiltaan melko homogeenistä joukkoa kohdeyrityksen pitkän linjan esihenkilöitä, jotka ovat kiinnostuneista johtamisesta ja sen kehittamisestä. Kohdeyrityksen liiketoiminnan laajuus ja toivottu vastausten rikkaus otettiin kuitenkin huomioon valittaessa haastateltavat eripuolilta organisaatiota

erityyppisistä tehtävistä. Organisaatitietoja ei kuitenkaan pidetty eri yksiköiden välistä vertailua mahdollistavana tekijänä haastatellun joukon pienestä koosta ja haastateltujen anonymiteetin varmistamisesta johtuen.

## **5.2 Valmennuksen vaikuttavuus osallistujien kokemana**

Tässä alaluvussa käsitellään valmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden kokemuksia sen vaikuttavuudesta jaoteltuna Hamblinin (1974) arviointimallin mukaisiin vaikuttavuuden tasoihin, tarkastellen mallin neljää ensimmäistä tasoa. Kolmella jälkimmäisellä tasolla esihenkilöiden kokemia vaikutuksia tarkastellaan suhteessa valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin ja muihin kohdeyrityksen keräämiin ja tunnistamiin vaikuttavuuden evidensseihin, kuten kerättyihin välittömiin reaktiopalautteisiin ja henkilöstötutkimuksen tuloksiin.

### **5.2.1 Yleiset kokemukset valmennuksesta**

Yleiset kokemukset valmennuksesta olivat pääosin myönteisiä, mutta esihenkilöt nostivat esiin hyvin moninaisia asioita. Määrällisesti yleisten kokemusten teeman alle luokitellut maininnat muodostivat merkittävimmän osan (34 %) koko haastatteluaineiston merkityksellisistä ilmaisuista. Teorian pohjalta laaditun teemahaastattelun rungon mukaisesti kaikkien esihenkilöiden kanssa keskusteltiin heidän lähtökohdistaan valmennukseen osallistumiseen, ennakko-odotuksistaan, heidän työyhteisönsä suhtautumisesta sekä valmennuksen aiheuttamista reaktioista.

### **Valmennukseen osallistumisen lähtökohdat**

Kaikilla yhdeksällä haastatellulla oli kokemusta työnantajan järjestämistä esihenkilötyöhön tai johtamiseen liittyvistä koulutuksista ja vastauksista nousi esiin yleinen myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen, joskin myönteisen

suhtautumisen taustalla oli monia vaikuttimia. Yksi esihenkilöistä kertoi ottavansa kaikki kouluttautumismahdollisuudet ilolla vastaan ja näkevänsä ne mahdollisuutena oppia uutta huolimatta sisällön tuttuudesta. Toinen viittasi luontaisen kiinnostuksen johtamista kohtaan vaikuttavan suhtautumiseensa koulutukseen, ja kolmannelle luontainen tapa oppia oli toisilta oppiminen ajatuksia ja kokemuksia vaihtamalla, johon oli nähnyt ennalta olevan tässä valmennuksessa hyvän tilaisuuden. Kohdeyrityksen itse järjestämän pitkäkestoisen esihenkilöiden valmennusohjelman nosti esiin hyvin positiivisena ja hyödyllisenä aiempaan kokemukseksi kaksi esihenkilöä:

*Näin, et se [aiempi valmennus] oli hirveän hyvä ja siitä tykkäsin ja se oli juurikin niin kuin oman yrityksessä esimiehelle suunniteltu valmennus. Puhuttiin ja koskeltiin juurikin näitä samoja asioita kuin tässä valmennuksessa. Et on semmonen, mistä paljonkin jäi käteen silloin. (H3)*

*Sitten olen käynyt tuon [toisen] valmennuksen, mikä oli tosi hyvä kanssa. Siitä sai paljon paljon ja se oli minusta tosi antoisa, koska siellä oli niinku ei pelkästään meitä omasta yksiköstä, vaan sitten oli niinku koko yrityksestä. (H4)*

Aiemmat kokemukset ja yleinen suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaikuttavat uusiin koulutuksiin suhtautumiseen, ja näiden tekijöiden valossa lähtökohdat valmennukselle olivat esihenkilöiden osalta pääosin suotuisat.

Koulutusmarkkinoinnin ja muilta valmennukseen jo osallistuneilta esihenkilöiden kuuluttujen kokemusten perusteella muodostuneet *ennakko-odotukset* valmennusta kohtaan olivat niin ikään lähes poikkeuksetta myönteisiä. Niiden muodostumiseen vaikuttavat tekijät olivat moninaisia ja esihenkilöiden nimeämistä tekijöistä löytyi vain vähän yhtäläisyyksiä. Kahdeksan esihenkilöä yhdeksästä nimesi myönteisiä tuntemuksia herättäneitä ennakko-odotuksia. Yksi esihenkilöistä sitä vastoin koki valmennuksen olevan vain yksi työtehtävä muiden joukossa, eikä sen vuoksi hänelle ollut muodostunut sen kummempia ennakko-odotuksia valmennuksesta.

Erityistä mielenkiintoa valmennusta kohtaan ennakkoon herättävänä ja odotuksia nostattavana tekijänä piti 33 % haastateltavista *valmennuksen asetelmaa*, jossa valmentajina toimivat yrityksen ylimmän johdon edustajat. *Sisäisesti toteutettu* johtamisen

valmennus oli heistä yhden mukaan *lähtökohtana myös mielenkiintoisempi* kuin ulkopuolisen toimijan toteuttama koulutus ja tilaisuus oppia ansioituneilta johtajilta oli houkutteleva mahdollisuus. Viime vuosikymmeninä johdon kehittämisen trendinä onkin ollut sisäisesti rakennetut ohjelmat ulkoisten toteutusten sijaan.

*Näin positiivisena sen, että pääsee kuulemaan tämmöisiltä henkilöitä, joilla on niinku kuitenkin aika vahvat näytöt siitä johtamisesta ainaki täällä meidän yrityksessä. (H2)*

Valmennuksen sisältöön liittyviä odotuksia nimesivät niin ikään kolme esihenkilöä. Yksi piti ennakkotietojen mukaisia sisältöjä entuudestaan tuttuna kohdeyrityksen järjestämästä pidemmästä esihenkilövalmennusohjelmasta, mutta kuitenkin hyvin tärkeinä. Toiselle tärkeää oli päästä kuulemaan, millaisia odotuksia valmennus asettaa omalle esihenkilötyölle ja miten oma toiminta suhteutuu yrityksen tahtotilaan. Kolmas puolestaan kertoi olleensa ennakkoon huolissaan valmennuksen sisällön geneerisyydestä ja hyödyllisyydestä juuri itselleen, sillä osallistujajoukko oli niin laaja. Toisaalta valmennuksen järjestäminen näyttäytyi kahdelle haastatellulle ennakkoon yllättävänä ja toisaalta myös laajana investointina esihenkilötyön kehittämiseen.

*Se tuota se tuli ehkä vähän niinku yllättäen sillon, että se ei ollut mikään iso manifestaatio, että nyt on tämmönen kaikille. Et se tuli jotenkin luonnollisella tavalla yhtäkkiä ui tonne omiin kalentereihin vaihtoehtoja. (H9)*

Yhteiskunnallisen keskustelun perusteella tunnetaan laajasti, että työelämässä koetut kiireen ja paineen tunteet ovat kasvussa ja toisaalta ydintyön ulkopuolella tapahtuva kouluttautuminen on pois päivittäisten tehtävien hoitamiseen käytettävistä resursseista. Toisin kuin voisi edellä kuvatun perusteella luulla, vain yksi esihenkilöistä nimesi *koulutusajankohdan* vaikuttaneen ennako-odotuksiinsa hienoisesti negatiivisesti työarjessa samanaikaisesti tapahtuneen laajan järjestelmävaihdoksen takia. Toisaalta kiitosta keräsi yhdeltä haastatellulta se, että jo valmennuksesta viestittäessä oli huomioitu se, että kesto on niin lyhyt, että se vie vain vähän aikaa muilta töiltä, mikä oletettavasti vähensi koettua paineen tunnetta osallistujissa.

*Se oli kuitenkin niin tuota maltillinen muutaman tunnin sessio ja se viestintäkin oli alun perin aika selkeää että tämä on tämmöinen pieni välipala vain eikä mikään tuota omia tai siis muista töistä pois vievä asia. (H9)*

Toisaalta kolme esihenkilöistä toi esiin hyvänä asiana sen, että valmennustoteutuksia oli useita ja niistä sai *vapaasti valita* itselleen sopivan ajankohdan. Toteutusajankohdan valintaan vaikutti heistä kahdella lisäksi se, kuka ylimmän johdon edustajista oli milläkin kerralla valmentamassa. Valinnan taustalla vaikutti ajatus siitä, kenen johtajan näkemyksiä ja kokemuksia johtamisesta he halusivat kuulla.

*Halusin hänet, kun hän on niinku ku oman toimialan johtaja, niin halusin hänen sitten, kun en oo ollut sinänsä missään tekemisissä, niin kuulla hänen näkemyksiään, tapaa toimia. (H5)*

*Se oli mun mielestä yksi parhaimmista jutuista oli se, että sai itse valita kenen ryhmää meni, ku jolloin mä pystyn niin kuin katsomaan kenen kanssa tai keneltä mä haluaisin kuulla vähän lisää tästä aiheesta ja sen perusteella valitsin. (H9)*

Opitun siirtovaikutuksesta tiedetään, että se vaatii onnistuakseen otolliset olosuhteet. Osa vaikuttavista tekijöistä liittyy työyhteisöön ja -ympäristöön, kuten kollegoilta ja esihenkilöltä saatu *tuki* (Baldwin & Ford, 1988; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005, s. 66–67). Viisi esihenkilöä totesi keskustelleensa valmennukseen osallistumisesta esihenkilön kanssa ennakkoon, ja heistä yksi kertoi *oman esihenkilönsä kannustaneen* häntä vahvasti osallistumaan ja pitäneen valmennusta hyvänä asiana. Muilla neljällä keskustelun henki oli enemmänkin ollut toteava, että osallistutaan kun tällainen on tarjolla.

*Työyhteisössä* valmennus oli puhututtanut etukäteen jonkin verran. Kuusi esihenkilöä kertoi myös työyhteisön suhtautuneen positiivisesti, jopa innostuneesti, valmennukseen osallistumiseen tai vähintäänkin kuulleen aiempiin kokemuksiinsa peilaten vähemmän kyseenalaistamista osallistumisesta. Kolme esihenkilöistä kertoi osallistuneensa valmennukseen yhdessä kollegoidensa tai oman esihenkilönsä kanssa. Yhdellä haastatellulla kollegoilta kuullut positiiviset kokemukset valmennuksesta jopa nostattivat omia ennakkoodotuksia.

*Meitä oli neljä esimiestä siinä mukana, että kaikki niin kuin innolla kyllä odotettiin, että kun ei ole tällaista aikaisemmin ollut. Oltiinhan me nyt kuultu jo joltain muilta, jotka oli käynyt ja kaikki kyllä niinku kehu pelkästään, että oli niinku hyvin erilainen, just se että johtoryhmä veti sitä niin se teki aika ison vaikutuksen. (H7)*

Kaksi esihenkilöä kertoi työyhteisössään olleen osin kielteistäkin suhtautumista kiireiseen *työtilanteeseen* tai valmennuksen *kohderyhmän* epäselvyyksistä johtuen.

*Se [työyhteisön] suhtautuminen oli positiivinen niiku se et ainoo niiku se negatiivinen oli se että oli niinku TODELLA hektistä aikaa.. -- Se tuntu vähä sillai et "Ei jumalauta. Pitääkö tollekkii ottaa aikaa." Mut muuten tosi positiivinen juttu. (H1)*

Yhteen vetäen voidaan todeta, että valmennukseen osallistumisen lähtökohdat olivat haastatelluilla esihenkilöillä pääosin positiivisia tai vähintään neutraalit. Jokainen yksilö on osallistunut valmennukseen omista lähtökohdistaan, jotka värittävät heidän ennakkoodotuksiaan sekä kokemuksiaan valmennuksesta ja sen vaikuttavuudesta. Osallistumisen pakollisuus ei haastatteluvastausten perusteella vaikuttanut kenenkään suhtautumiseen valmennukseen, vaan kaikki esihenkilöt kokivat valmennuksen edes jossain määrin hyödylliseksi. Seuraavaksi syvennyttäänkin valmennuksen aiheuttamiin reaktioihin muun muassa valmennuksen hyödyllisyydestä.

## **Reaktiot**

Esihenkilöiden reaktiot valmennukseen olivat pitkälti myönteisiä. Myönteiseksi tulkittiin 86 % kaikista aineiston reaktioita käsittelevistä merkityksellisistä ilmaisuista ja 7 % neutraaleiksi, eli esihenkilöiden yleistä tyytyväisyyttä valmennukseen voidaan pitää erittäin hyvänä. Haastatteluaineiston analyysin perusteella voidaan todeta reaktioita herättäneen viisi päätekijää, joista muodostettiin sisällönanalyysin luokat: valmennustapahtuma- ja järjestelyt, valmentajat, sisältö, valmennuksen hyödyllisyys ja vuorovaikutus muiden osallistujien kanssa.

*Valmennustapahtuman* itsessään esihenkilöt näkivät kautta linjan hyvänä. Mainintoja keräsi myös valmennustapahtuman ytimekkyys, kesto ja ajankohtaisuus. Onnistuneisiin järjestelyihin viittasi kolme esihenkilöä. Järjestelyiden onnistumisen esimerkkeinä mainittiin sisäisesti tehty omannäköinen toteutus sekä mahdollisuus nostaa keskusteluun havaitsemiaan johtamiseen vaikuttavia ongelmakohtia.

*Mut tuohon koulutukseen liittyen niin yleisesti ottaen se oli tosi positiivinen, kun se oli, kun puhuttiin kuitenkin kollegoiden kanssa siitä että tosi hyvä että on tällainen niinku lyhyt ja ytimekäs juttu, joka on niinku oman talon porukan järkkäämä. (H2)*

*Tosi kiva idea et nää pidettiin tällönsenä niin kuin tavallaa meidän omana ja se niinku välitty tosi vahvasti siinä koko ajan, että tämä on niinku meidän juttu tehdä tätä esimiestyötä näin. (H3)*

*Näistä [ongelmista] pysty puhumaan ja keskustelemaan siellä, niin se oli sellanen hyvä juttu kanssa. (H9)*

Kaksi esihenkilöä kertoi valmennustapahtuman nostaneen pintaan erityisiä tunteuksia erityisesti valmentajien jakamien omakohtaisten kokemusten ansiosta.

*Välitön tunnetason lataus mikä jäi siitä, että ylin johto oli jakamassa omakohtaisia kokemuksia. (H9)*

Valmentajiin ja heidän valmennustaitoihinsa liittyviä mainintoja oli aineistossa reaktioiden luokassa kaikista eniten, yhteensä 14 kappaletta, ja ne olivat sävyltään pääasiassa hyvin myönteisiä ja liittyivät pitkälti siihen, että ylimmän johdon sitoutuminen ja valmentajaksi ryhtymisen vaatima heittäytyminen nähtiin erittäin arvokkaana, kannustavana ja vaikuttavana. Positiivisia mainintoja keräsivät myös valmentajien jakamat omakohtaiset kokemukset johtamisesta kohdeyrityksessä sekä erään valmentajan kyky käsitteellistää ja pilkkoa strategiatyö ymmärrettäviin osasiin.

*Mä edelleenkin nostan sitä, että ne johtajat tuli itse sinne kertomaan ja halusivat korostaa sen asian tärkeyttä, että jo sillä oli kyllä sillä lailla ainakin minulle hyvin hyvin kannustava ja positiivinen kokemus. -- No mä tykkäsin tämän johtajan semmoisesta niinku hyvästä käsitteellisestä ajattelusta, että se niinku hyvin purkaa strategiatyön eri osa-alueisiin. (H6)*

*Arvostin sitä, että johtaja kertoi omakohtaisia kokemuksia ja mitä se hänelle tarkoittaa, eikä vaan lukenut teoreettisia powerpointteja siellä niin, että se oli ehkä se paras anti kuulla heidän ajatuksiaan meidän firmassa johtamisesta. (H9)*

Kielteisenä huomiona yhdessä haastattelussa nousi esiin se, että haastatellun esihenkilön toteutuksessa paistoi läpi se, että valmentajana toiminut johtaja ei ollut ollut itse mukana laatimassa valmennusmateriaaleja tai valmistautunut riittävästi ja sen vuoksi eteneminen paikoin takelteli.

*On sinänsä hyvä, että siellä on johtoryhmästä porukkaa, mutta ehkä sinä hankalaa se, että sitten kun ne ei ole itse tehnyt niitä slaideja, niin kyllähän sen huomaa. (H5)*

Valmennuksen sisältöön liittyviä reaktioita mainitsivat kaikki esihenkilöt. Sisällön rajaus laajasta aiheesta selkeisiin teemoihin nostettiin yhdeksi onnistuneeksi sisällölliseksi asiaksi. Lisäksi puheenvuorojen sisältämät tarinat saivat positiivisia mainintoja. Haastattelujen perusteella valmennuksessa ansiokkaasti käydyt asiat liittyivät strategiaprosessiin, strategialla johtamiseen ja esihenkilön velvollisuuteen puuttua alisuoriutumiseen.

*Oli tosi hyvä, että niinku korostettiin juuri sitä strategialla johtamista, että se on niinku se meidän tekemisen kulmakivi. (H4)*

*Strategiaprosessi oli just se yksi tuota, mikä siellä oli erityisen hyvin tai niinku ansiokkaasti käyty. (H6)*

*Siitä niinku valmennuksesta jäi mieleen tää puheenvuoro siitä niinku luottamisesta ja kunnioittamisesta. Et mä tiedän et niin kollegat ku omassa tiimissä työskentelevät henkilöt tänäki päivänä aina tietyllä tapaa aprikoi sitä, et niinku missä menee se raja et jos sä huomaat et joku henkilö ei oo ehkä niinku parhaimmillaan siinä tiimissä tai roolissa. Missä menee tiiätkö se raja kun sä yrität ja yrität ja sparraat ja kehität ja keksit niitä keinoja niin millon tulee se hetki kun sun pitää tehdä se päätös et « Ei, tää ei onnistu ». (H1)*

Valmennukseen viitattiin valmentajien ja valmennuksen suunnittelussa mukana olleiden toimesta johtamisen peruskurssina, jonka tavoitteena on kerrata tärkeitä asioita. Aiheiden tuttuus entuudestaan keräsi laajalti reaktiotason mainintoja ja yksi esihenkilöistä tarkensi kaivanneensa valmennukselta jonkinlaista *syventävämpää sisältöä*. Aiheisisältöjen tuttuutta käsitellään syvemmin seuraavassa oppimisen tason vaikutuksia käsittelevässä alaluvussa.

*Pääjohtajan kommentti sitten kuitenkin oli että peruskurssi, niin kyllähän se peruskurssi sitten oli. Eli tavallaan jäin siinä sitten vähän kaipaamaan jotakin syventävää olisi tullut siinä enemmän, mut en tietenkään ihan osaa sanoa, että mitä sen sitten olisi pitänyt olla. (H8)*

Vaikka asiasisällöt tuntuivat enimmäkseen tutuilta, kaksi esihenkilöä kertoi valmennuksessa lanseerattujen johtamisen kulmakivien tulleen heille valmennustilaisuudessa

yllätyksenä ja pohtineensa pitäisikö heidän tuntea ne entuudestaan. Aiheesta herännyt huoli kertoo sekä viestinnän onnistumisesta että toisaalta yksilöiden tunnollisuudesta.

*Johtamisen kulmakivi-asia ni sen vai just muistaa sen että tuota tai niin kun mietin että että tota, pitäiskö mun niinku pitäisi tietää kolme mä en ollut ihan varma että että tuota onko tämä uusi juttu vai onko enää olemassa olevia. (H2)*

*Mä en ollut ennen tiedostanut näitä 3 meidän johtamisen kulmakiveä. Ne tuli mulle siellä vasta ensimmäistä kertaa ja mä muistan sielläkin miettineeni, että olisiko minun pitänyt tietää nämä jo etukäteen vai ei. (H9)*

Kahdeksan esihenkilöä yhdeksästä mainitsi erikseen valmennukseen olleen hyödyllinen. Valmennukseen käytettyyn aikaan nähden hyötyjä pidettiin hyvinä, ja aiheiden tuttuudesta huolimatta valmennus koettiin kaivattuna vahvistuksena ja johdon tahtotilan selkeyttämisenä, mikä luettiin valmennuksen selkeimmiksi hyödyiksi. Kuusi yhdeksästä toivoi valmennukselle jatkoa tai vähintään jonkinlaista muistutusta johtamisen kulmakivistä.

*Se vaati aika vähän niin siihen nähden se kyllä anto... Hyötysuhde oli erittäin hyvä. (H9)*

*Ja olisin erittäin pettynyt, jos siihen ei rakenneta jatkumoa. Koska niitä töytäisyjä tarvitaan ja sitä suuntaa ja sitä vahvistamista tarvitaan. Et sen pitää niinku olla toistuvaa ja nimenomaan ylimmän johdon täytyy se myös meille lähiesimiehillekin kertoa et mikä on meidän tavoitetila. Se niinku tässä tämän keskustelun aikana mulle kirkastui, että se oli se voima (H8)*

*Ehdottomasti oli hyödyllistä pitää. -- Jos se on mahdollista tämmöistä samantyyppistä niinku yhteisten vahvuuksien hyödyntämistä jatkaa. Jos me saatais enemmän tämmöstä et otetaan sieltä muilta toimialoilta ihmisiä ja viedään ne yhteen ja otetaan sinne sit hyvä – olkoot se vaikka ostettu koulutus tai sparraaja tai joku – ja luodaan sinne vaikka se tavoite, et mitä me halutaan näiden ihmisten tästä saavan tai oppivan mut hyödynnetään sitä niinku meidän vahvuutta kun meitä on niin paljon. Jos jotakin, niin toivoisin tämmöisen jatkuvan et tää ei jäis niinkun yhdeksi tapaamiseksi vaan et tästä saatais myös jatkumoa tulevaisuutta varten ja kehitettäis entisestään sitä. (H1)*

### **Yhteenveto yleisistä kokemuksista**

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että valmennuksen herättämät yleiset kokemukset olivat osallistujissa hyvät: esihenkilöillä oli suotuisat lähtökohdat valmennukseen

osallistumiseen ja valmennus herätti heissä pääosin hyvin myönteisiä reaktioita. Reaktioiden tason vaikuttavuuden arvioinnissa esiin nousseet kokemukset antavat hyvän pohjan oppimisille ja myöhemmin toimintatapojen muutokselle.

Haastatteluissa ilmenneiden myönteisten yleisten kokemusten piirtämää kuvaa valmennuksen vaikuttavuudesta reaktio-tasolla vahvistaa myös valmennustilaisuuksissa välittömästi muistilapuille kohdeyrityksen keräämä anonyymi reaktiopalaute. Palautteet käytiin läpi tämän tutkimuksen taustatiedoksi ja erityisesti kohdeyrityksen valmennuksen kehitystarpeita varten. Noin 1 300 muistilapun verran sanallista avointa palautetta piti sisällään 74 % positiivisia mainintoja. Kehitysehdotuksiin keskittyviä mainintoja oli 15 % ja loput pitivät sisällään muita avoimia kommentteja, jotka eivät kiinteästi liittyneet itse valmennukseen.

### **5.2.2 Oppiminen**

Hamblinin (1974) arviointimallissa jokainen taso rakentuu edellisen päälle, ja epäonnistuminen alemmilla vaikuttavuuden tasoilla heikentää ylempien tasojen vaikutuksia. Edellisessä alaluvussa kuvatut osallistujien positiiviset yleiset kokemukset ja reaktiot tarjoavat onnistumisen edellytyksiä oppimiselle ja sitä seuraaville vaikutuksille. Tässä alaluvussa tarkastellaan esihenkilöiden käsityksiä koetusta oppimisesta jaoteltuna valmennuksen keskeisten teemojen mukaisesti. Koettu oppiminen muodostuu osallistujien havainnoista siitä, missä määrin heidän tietonsa, taitonsa ja asenteensa ovat muuttuneet valmennuksen seurauksena. Toisaalta haastatteluissa esihenkilöiden käyttämistä ilmaisuista on tulkittavissa samoja asioita. Analyysissä yhdistellään sekä esihenkilöiden sanoittamia omia kokemuksia että tutkijan tulkintaa tapahtuneesta oppimisesta valmennuksen sisältöön ja oppimiselle asetettuun tavoitteeseen peilaten.

Oppimiseen yhdistettäviä merkityksellisiä ilmaisuja haastatteluaineistosta löytyi kolmanneksi eniten eli noin 26 % kaikista merkityksellisistä ilmaisuista. Analyysin kantavaksi teemaksi oppimisen suhteen muodostui se, ettei mitään suuren mittakaavaan oppimista

koettu tapahtuneen asioiden tuttuuden vuoksi, vaan suurin hyöty oppimisen kannalta oli *vahvistuksen saaminen* johtamiseen liittyville näkemyksilleen, sille millaista johtamista kohdeyrityksen esihenkilöiltä odotetaan ja miten oma tapa johtaa suhtautuu näihin odotuksiin. Kahdeksan esihenkilöä yhdeksästä mainitsi oppimisen liittyneen ensisijaisesti heille entuudestaan tuttujen asioiden vahvistamiseen sekä heistä neljä sen lisäksi myös yhteisen johtamistavan sanoittamisen ja omaksumisen valmennuksen keskeisimmäksi opilliseksi anniksi.

*Kyllä se oli hyödyllinen et niinku onhan totta kai hyödyllistä, että just saat vahvistusta sille että ne omat ajatukset asioista ei oo tietyllä tapaa... Tai on linjassa sen mukaan niiku tavallaan saat sen vahvistuksen, että en mä yksin oo näitten ajatuksen kanssa. (H1)*

*Ite olin jonkun aikaa jo kerennyt olla talossa, mutta siltikin myös siinä tuli hyviä juttuja ja semmoista lähinnä kertausta. (H4)*

*Mun kohdalla se hyöty oli ehkä enemmänkin siitä, että tuli vahvistusta siihen, että no tämä on se miten meillä halutaan nimenomaan esimiehen toimivan näin ja että tämä, millä linjalla mä olen tässä toiminut, niin se on kuitenkin se oikea. (H8)*

*Väittäisin, että että nuo kaikki oli asioita mitä siinä on aikaisemmassa ajallisesti pidemmässä koulutuksessa, minkä kävin läpi silloin muutama vuosi takaperin, että itselle tää valmennus oli niin kuin enemmänkin hyvää kertausta ja sitten toisaalta vahvistusta siihen, että siihen, että tuota niin todella halutaan, että meillä on tällainen yhdenmukainen tapa toteuttaa tätä esimiestyötä siinä arjessa. (H3)*

*Se tuota se ei ollut niinkään, että mä opin siellä jotain johtamisen niksejä, vaan se oli se, että mulle tuli vahvistus, että nämä on ne asiat jonka varaan laskemme tässä firmassa meidän johtamisen tavan ja vähän niin kuin myös, että teillä on itsellä nyt myös vapaus toimia näiden periaatteiden mukaisesti, niin se oli mun mielestä hänen tärkein viesti itselle. (H9)*

Vahvistamisen merkitys oppimiselle on kiistaton, sillä harva muutos tapahtuu yhdessä yössä. Omaksutut tiedot muokkaavat asenteita ja toimintaa vähän kerrassaan vaatien toistoa (ks. esim. Kupias & Peltola 2019, s. 69–73). Sitä, että valmennuksessa käsiteltävät asiat olivat entuudestaan tuttuja, ei siten voida pitää esteenä oppimiselle.

Sitä vastoin yksi esihenkilöistä koki haastattelun alussa vahvasti, ettei ollut oppinut valmennuksessa mitään, eikä myöskään ollut saanut valmennuksesta herätteitä oman

johtamisensa vahvistamiseen. Kun johtamisen kulmakiviin liittyviin teemoihin sukkellettiin siitä huolimatta hänen kanssaan haastattelussa syvemmälle, arvioi hän lopulta strategian viestimiseen liittyvien taitojensa hieman parantuneen ja toisaalta saaneensa valmennuksesta rohkaisua puuttua tiimissään alisuoriutumistilanteeseen, mitä voidaan pitää osoituksena ainakin jonkinlaisesta tietoihin tai asenteisiin liittyvästä vahvistuksesta.

*Alisuoriutumisessa oli silloin... No niin ku se kolahti ehkä se esimiehen vastuu ja alisuoriutuminen, koska silloin oli tilanne päällä. Niin ja se ehkä vahvisti sitä, että ei niitä tarvitse aina pelkästään niinku silkkihansikkain niitä käsitellä. -- Sitä tuli vahvistusta ja ehkä se myös tuli se tämmöisen valmentajan niinku persoonan kautakin, että varmasti semmoseen niinku reagois, eikä hyväksyis semmoista. (H5)*

Edellä kuvattujen oppimista kuvaavien kokemusten perusteella voidaan todeta, että jokainen haastateltu esihenkilö oppi valmennuksesta jotain. Vaikkei koettu oppiminen välttämättä merkinnyt kaikille uuden oppimista, niin vähintäänkin valmennuksen avulla onnistuttiin vahvistamalla muokkaamaan osallistujien olemassa olevia tietomalleja ja asenteita. Seitsemän yhdeksästä esihenkilöistä kertoi valmennuksessa opitun myötä myös *reflektoineensa omia johtamistapojaan* ja tunnistaneensa niissä erilaisia kehittymiskohteita, jotka muodostavat pohjan tulevaisuuden oppimiselle ja toimintatapojen muutoksille.

Valmennukselle asetettu oppimisen tasolle ulottuva tavoite oli se, että esihenkilöt saavat yhteisen käsityksen siitä, millaisten kulmakivien varaan johtamisen tulee kohdeyrityksessä nojata. Seuraavaksi syvennyttään tarkempaan tarkasteluun esihenkilöiden oppimisen kokemuksista jaoteltuna valmennuksen aiheisältöjen, eli johtamisen kulmakivien, mukaan.

### **Strategialla johtaminen**

Valmennuksen pääteemoja oli strategian tuominen esihenkilötyön kautta vahvemmin osaksi työntekijöiden arkea, ja teema muodosti ensimmäisen johtamisen kulmakiven, strategialla johtaminen. Haastatteluissa keskusteltiin kunkin johtamisen kulmakiven mukaisista esihenkilötyöhön liittyvistä tehtävistä tai tilanteista ja esihenkilöitä pyydettiin

arvioimaan nykyistä osaamistaan kussakin tehtävässä tai tilanteessa ja toisaalta kertomaan myös avoimesti oppimisestaan kunkin kulmakiven ja niihin linkittyvien taitojen osalta.

Strategian jalkautus omaan tiimiin on kohdeyrityksessä määritelty yhdeksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä. Se pitää sisällään strategian huomioinnin tiiviisti toimintasuunnittelussa ja tavoiteasetannassa sekä strategian viestimisen tiimiläisille niin, että jokainen ymmärtää oman roolinsa sen toteutuksessa ja osana isompaa kokonaisuutta. Oppimisen teeman alla strategialla johtamisen kulmakiveen linkittyviä merkityksellisiä ilmaisuja oli yhteensä 25 kappaletta, joka edusti noin 30 % oppimiseen liittyvistä maininnoista. Lisäksi jokainen haastateltu esihenkilö myös kertoi oppineensa aiheesta jotain. Siten strategialla johtamista voidaan siihen liittyvien myönteisten mainintojen määrän valossa pitää merkittävänä oppimisen aiheena.

Esihenkilön rooliin strategian toteuttajana kohdistuvat odotukset olivat haastateltujen itsearviointien mukaan lähtökohtaisesti hyvin heidän tiedossaan. Vain kaksi esihenkilöstä arvioi tuntevansa odotukset vain kohtalaisesti. Avointen kysymysten kautta esihenkilöt osoittivat *asian sisäistämistä* ja toisaalta teeman *tärkeyden ymmärtämistä* useilla konkreettisilla esimerkeillä.

*Tässä just tässä valmennuksessa siinä painotettiin sitä, että jokainen tietää niin kuin merkityksen sille omalle työllensä ja mitä odotetaan. (H7)*

*[Keskeisintä antia oli] se että niinku muistaa tuoda sitä [strategia] riittävästi palaverissa ja siihen muistaa niinku et tavallaan että vaikka se on itselle kirkasta, miksi tehdä asioita, mutta että se olisi niinku kaikille muillekin sitten. (H4)*

*Eihän se pointti ookaan et sun pitää hieroo sitä strategiaa tavallaan vaan päivästä toiseen ja palaverista toiseen että tätä se on mut se sun esimiehen näkökulmasta tavallaan vuosisuunnitelma ja tekeminen pitää olla johdettu siitä strategiasta et se niinku tukee sitä tavallaan. Mihän tähtää, ni se pysyy mielessäki että mikä sen meidän niinku perimmäinen tavoite niinku olikaan sit siinä. (H1)*

Oppimista ja *ymmärryksen lisäämistä* osoitettiin myös kertomalla millaisia oivalluksia ja olemassa olevien tietomallien yhdistämistä he olivat strategialla johtamisen suhteen

tehneet. Entuudestaan tuttuun suorituksen johtamisen malliin ja strategian toteuttamiseen liittyvien tietomallien välille löytyi kahdella haastatellulla uusi yhteys.

*Jollain lailla sen niinku kirkastui jo ainakin sitten kun oman tiimin kanssa kävi näitä tavoitekeskusteluja sen jälkeen syksyllä tähän suorituksen johtamisen vuosikelloon liittyen. Niin ihan avoimesti sanoinkin tiimiläisille, että olin tämmöisessä jotenkin itselleni kirkastui se tavallaan hyöty ja pysty perustelevaan, että mikä on nyt niin... Minäkään en muista enää detaljeja, mutta kuitenkin jäi semmoinen niin kuin mielikuva, että itsekin olin niinku tukevammin jalat maassa sen suorituksen johtamisen vuosikellon kanssa siinä keskustelussa. (H6)*

*Ehkä niinku siinä ehkä vielä niinku kirkastu se oma kuva, että miten siitä niinku sanottaa sille tiimille. Että ei aina itse edes huomaa sanoo, että tää on meidän strategiaa. Onko itse aina huomannut sitä kuitenkaan osannut sanottaa sillä lailla, että ne on ymmärtänyt että tämä on niinku meidän strategiaa. Että se tuli vähän semmoisena oivalluksena, että se jotenkin strategiasta puhutaan niinku tietyllä tapaa ylätasolla, eikä niinkään, että se on ihan sitä meidän arjen tekemistä. Niin se se oli mun mielestä jotenkin... Se tuotiin niin kuin tosi selkeästi tässä valmennuksessa (H7)*

Kohdeyrityksen *strategiaprosessin kulun tuntemisessa* oli enemmän hajontaa. Suurin osa haastatelluista suhtautui osaamiseensa aiheesta epäillen ja arvioi tietonsa olevan korkeintaan kohtalaisella tasolla, ja yksi esihenkilöistä myönsikin tuntevansa sen huonosti huolimatta valmennuksesta ja omista yrityksistään ottaa aiheesta.

*Huonosti, ja siis voin vaan sanoa, että olen yrittänyt asiaa selvittää. Se on niinku se on tuota noin tämä on ihan yleinen johtamisen haaste, että miten se sitten palastellaan. (H5)*

*Kun kahdessa edellisessä organisaatiossa oli paljon selkeämpää, oli niinku paljo paremmin tiedossa niinku miten se strategian tulee ja miten se niinku muodostuu ja kyllä se täällä niin... Kyllähän se aina vaan niinku silleen tahtoo sieltä putkauttaa... (H8)*

Strategialla johtamisen *taitojen kehittymiseen* viittaavia myönteisiä ilmaisuja käytti kahdeksan yhdeksästä esihenkilöstä. Viisi heistä mainitsi erityisesti strategian viestimiseen liittyvien taitojen kehittyneen.

*Kyllä siinä nyt ollaan ollaan tuota siinäkin varmaan silleen [valmiuksien osalta] menty eteenpäin että muistaa ehkä itse aina niin kuin ajatella vähän enemmän ja mieltä sitä ja peilata enemmän sitä siitä että onko tämä meidän strategiasta tuleva juttu mitä tähän nyt juuri tähän toimintasuunnitelmaan esimerkiksi kirjataan. (H2)*

*Kyllä mä tästä niinku kohtalaisesti koen, että sain tähän strategiaviestintään just strategiaproessin etenemiseen ja niin ku se oli hyvä frame siltä kouluttajalta, mitä strategia tarkoittaa. Niin mä niinku... Et tavallaan niinku pystyy niinku hyvin kertoa porukalle, että mikä osuus strategiasta nyt niinku on meidän tehtävä, ettei meidän sitä tarvitse pohtia, että ollaanko liiketoiminnassa mukana vai ei. -- Niinkun hyvä ja hyviä oppeja tuli siihen ja hyvää näkemystä. (H6)*

Yksi esihenkilö taas koki strategiataitojensa olleen entuudestaan jo erinomaisella tasolla jo henkilöstötutkimustenkin tasolla, minkä vuoksi ei kokenut niiden kehittyneen valmennuksen myötä.

### **Onnistumisen mahdollistaminen ja valmentava johtaminen**

Toinen johtamisen kulmakivi käsitti onnistumisen mahdollistamisen valmentavalla otteella kohti erinomaista suoriutumista. Onnistumisen mahdollistajana esihenkilöllä on valmentajan rooli tiimiläisiinsä nähden ja hänen tehtävään on varmistaa, että strategian toteuttamisen edellytykset ovat kunnossa, antaa palautetta ja puuttua epäkohtiin, kuten alisuoriutumiseen, rakentavasti. Kulmakivistä onnistumisen mahdollistamisen liittyviä oppimista kuvaavia mainintoja oli haastatteluaineistossa yhtä paljon kuin strategialla johtamiseen eli 25 mainintaa.

Esihenkilöiden itsearviointin perusteella kaikki kertoivat tietävänsä hyvin miten tärkeää on jatkuvan palautteen antaminen. Moni kertoi ristiriidasta sen välillä, miten merkityksellisenä asiana palautetta pidetään ja miten paljon tai kuinka korjaavaa palautetta arjessa tulee annettua. Palautteen antaminen nähtiin haasteelliseksi, työlääksi mutta myös palkitsevaksi.

*Se että kuinka me siinä [palautteen antamisessa] onnistutaan, niin se on sitten eri asia. Se jättää aina jonkun verran toivomisen varaa siihen. Se vaatii... Se on vaikeaa ja vaatii hirvittävästi työtä. Se on kuitenkin hyvin palkitsevaa, kun sitä tekee ja jaksaa sen käydä. (H8)*

*Ei sekään nyt niin helppo laji oo. Varsinkaan korjaavan palautteen. Se on hankalaa. Jos arvioidaan että kuinka hyvin pystyn tästä tekemään niin varmaan kakkonen mut ymmärrys ehkä asian tärkeydestä on kolmonen. (H5)*

Valmentava johtamisen periaatteiden tuntemisen itsearvioinneissa oli enemmän hajontaa. Puolet esihenkilöistä arvioi ymmärryksensä periaatteista kohtalaisiksi ja puolet hyväiksi. Toisaalta kahden vain kohtalaisiksi ymmärryksensä arvioineiden kertomuksissa ilmeni kuitenkin valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä ja niihin perehtyneisyyttä sekä nöyräksi tulkittavaa ymmärrystä asian tärkeydestä. Ylipäätään valmentavaan johtamiseen yhdistyvät maininnat linkittyivät asian merkityksen ymmärtämiseen ja olemassa oleviin tietoihin ja taitoihin, ei niinkään uuden oppimiseen.

*Se niinku valmentaminen ja esimiestyöskentelyn taito ja semmonen coachaus on niinku hirmu tärkeää. -- Kun tuota niin menee alaisella tai tiimiläisellä niin toi ajatus solmuun, että se on niinku tosi tärkeätä, että pystyy sitä ihmistä tukemaan ja johdattelemaan tavallaan oikeanlaisella kysymyksillä ja tsempillä siihen niin kuin parhaimpaan sitten lopputulokseen tai vaihtoehtoon. (H3)*

*Tämä on niin vaikeaa aihe, että mitä enemmän tähän paneutuu niin sitä kriittisemmäksi siihen tulee. Tää on niinku niin pirun oleellinen ja vaikea. (H6)*

Alisuoriutumistilanteisiin puuttumisen liittyviä osaamista osoitti puheissaan seitsemän esihenkilöä. Tiedollisella tasolla ymmärrettiin selkeästi, että puuttuminen kuuluu esihenkilön velvollisuuksiin ja minkä takia se on tärkeää, mutta se ei välttämättä ole tae sitä, että tilanteisiin aidosti ja oikea-aikaisesti puututtaisiin. Alisuoriutumiseen puuttuminen nostettiin esiin yhtenä hankalimmista esihenkilötyöhön liittyvistä tilanteista. Kaksi esihenkilöä kertoi myös puuttumisen valmiuksiensa kehittyneen.

*Öö hallussa. Mä kyllä niinku käyn tuota niin sitte keskusteluja siitä. Ne on niinku hankalia keskusteluja, mutta taas koen, että jos en käy niitä niin sitten minusta tuntuu, etten toimi työssäni on niin kuin pitäisi. (H4)*

*Huomattavasti ehkä itellekin selkeytynyt niinku se [puuttumisen] nimenomaan ehkä tärkeys. Mitä ei voi niinku sivuuttaa. -- Työkaluja ja eväitä tuli niinku tämän valmennuksen jälkeen paljon enempi. Siihen on oikeasti annettu niitä keskusteluun työkaluja ja mitä sitten voitais tehdä ja muuta, niin sehän on aina sanottu, että kuinka pitkälle mä itse pystyn keskustelemalla viemään sitä eteenpäin. (H7)*

*Hmm no ehkä siihenkin semmoinen pieni ja mukava kannuste siitä, että kun se on kuitenkin hankalaa ja vaikeaa ja se pitää tehdä hyvinkin tarkasti ja kuitenkin tehdä. Kyllä mä sanoisin että siihen että jotain työkaluja siihen tuli. Ainakin taas tuli rohkaisua, että tulee tehdä. (H8)*

*Tää on näitä haastavimpia kyllä, kyllä tilanteita nämä. Näkisin että et tota siinä en nyt vois väittää, että ei vois niin kuin aina vähän kehittyä että... No ei ehkä... En ehkä niinku ihan valmis ole siinä esimiehenä välttämättä. (H3)*

Onnistumisen mahdollistamisen kulmakivi herätti osallistujissa haastatteluiden perusteella kulmakivistä eniten *oman osaamisen reflektointia ja kehityskohteiden tunnistamista*, joita voidaan pitää osoituksena esihenkilöiden ajattelun laajentumisesta. Erityisesti valmentavan johtamisen koki kehityskohteekseen kolme haastateltua esihenkilöä. Yksittäisiä mainintoja keräsivät myös palautteen antaminen, alisuoriutumiseen puuttuminen ja hyvinvoinnin johtaminen.

*Eikä eikä voi odottaa, että että pystyisin kun valmiita vastauksia antamaan, mutta se, että pystyy niinku johdattelemaan ja tukemaan sitten sen tiiminsä siihen lopputulokseen, niin se on semmonen mistä aina voi oppia lisää. (H3)*

*Siin [valmentavassa johtamisessa] on... no ainakin opettelemista et ei ne kyllä aina onnistu. Et en voi kyllä sanoa että aina on menny putkeen. (H5)*

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta onnistumisen mahdollistamisessa tapahtuneen oppimisen keskittyneen pääasiassa merkitysten sisäistämiseen, olemassa olevien tietojen ja taitojen vahvistamiseen ja toisaalta myös kehittymisalueiden tunnistamiseen uuden oppimisen sijaan.

### **Luottamuksen rakentaminen**

Kolmas ja viimeinen johtamisen kulmakivi pitää sisällään luottamuksen ja kunnioituksen rakentamisen. Kulmakiven mukainen johtaminen koostuu tiimiläisten ja asiakkaiden kuuntelemisesta, arvostuksen osoittamisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Kulmakiven yhteydessä korostettiin esihenkilön velvollisuutta puuttua havaitsemaansa epäasialliseen käytökseen työyhteisössä. Luottamuksen yhtenä tärkeimmistä ajureista kohdeyrityksessä pidetään säännöllistä ja onnistunutta yhteistyön tekemistä. Luottamuksen ja kunnioituksen kulmakivi keräsi 11 oppimisen teeman alle luokiteltua mainintaa, mikä on huomattavasti muita kulmakiviä vähemmän. Tämän kulmakiven osalta oppimisen tasoisia vaikutuksia ei juurikaan löytynyt aineistosta.

Ei-hyväksyttävään käytökseen puuttumiseen jokainen esihenkilö arvioi omaavansa hyvät valmiudet, joskaan varsinaista oppimista aiheen tiimoilta ei nostanut esiin yksikään haastatelluista. Sen sijaan yksi esihenkilöistä koki sen annetuista työkaluista huolimatta vaikeaksi.

*Kyllähän se se on niinku tosi haastavaa, täytyy niinku sanoa, että se on asiaa mihinkään tulee niin kuin nopeasti puuttua, mutta tiedän miten se tehdään ja meille on annettu siihen työkaluja, mutta se ei ole mikään niinku helppo asia. (H7)*

Yhteistyön rakentamisen osalta moni totesi, ettei muistanut aihetta lainkaan käsitellyn valmennuksessa, eikä kukaan maininnut saaneensa siihen minkäänlaisia oppeja tai työkaluja valmennuksessa. Yksi esihenkilöistä kertoi saaneensa yhteistyön rakentamiseen kuitenkin voimakasta kannustusta ja tiimien välisen yhteistyön parantuneen ja, mutta uskoi sen aiheutuneen muista kuin tutkimuskohteena olevaan valmennukseen liittyvistä syistä. Hätösen (2000, s. 89) mukaan oppimisen arvioinnille otollisin aika on ennen valmennusta ja välittömästi sen päätyttyä. Koska oppimista arvioitiin myöhäistetysti 6–12 kuukautta valmennuksen päättymisestä, ei voida rajata ulos mahdollisuutta, että valmennuksen ulkopuoliset tekijät ovat osaltaan vaikuttaneet osallistujien kokemuksiin oppimisestaan tai osaamisestaan valmennuksen teemoihin liittyen.

### **Yhteenveto oppimisesta**

Oppimisen tasolla ilmenevät valmennuksen vaikutukset näyttäytyivät esihenkilöiden kertomuksissa pääosin entuudestaan tuttujen tietojen, taitojen ja asenteiden vahvistumisena. Lähes jokainen haastateltu esihenkilö osoitti kertomuksissaan perehtyneisyyttä ja myönteistä asennetta valmennuksessa käsiteltyjä esihenkilötyöhön liittyviä teemoja ja johtamisen kulmakiviä kohtaan, mitä voidaan pitää osoituksena siitä, että valmennukselle asetetut oppimisen tasolle ulottuvat tavoitteet ovat ainakin jossain määrin täyttyneet. Osa teemoista, kuten yhteistyön rakentaminen, oli jäänyt esihenkilöille vieraammaksi. Toisaalta esihenkilöiden ajattelun laajentumista ja itsetuntemuksen kehittymistä

osoittaa se, miten heistä moni oli tunnistanut omassa toiminnassaan kehittymiskohteita valmennuksen teemoihin liittyen.

Jokainen haastateltu kertoi oppimista tapahtuneen vähintään jossain määrin, ja moni kertoi saaneensa valmennuksesta työkaluja esihenkilönä toimiseen, mikä voidaan tulkita osoituksena taitojen kehittämisestä. Esihenkilöt eivät mieltäneet oppineensa uusia asioita, vaan työkalujen saaminen koettiin ennemmin olemassa olevan osaamisen vahvistumisena. Se, että oppimista on asioiden tuttuudesta huolimatta tapahtunut, luo pohjan toiminnan tason vaikutuksille vaikuttavuuden arviointimallien mukaisesti.

### **5.2.3 Tapa toimia**

Vaikuttavuuden arvioinnin kolmas taso koostuu työkäyttäytymisen ja toimintatapojen muutoksesta valmennuksessa opitun seurauksena eli opitun siirtovaikutuksesta. Koska oppimisen tasolla havaittiin myönteisiä vaikutuksia, on Hamblinin (1974) mallin mukaisesti mahdollista, että osallistujien työkäyttäytymisessäkin on voinut tapahtumia muutoksia. Tässä alaluvussa käsitellään esihenkilöiden kokemuksia siitä miten he ovat muuttaneet toimintaansa valmennuksen seurauksena ja millaiset tekijät ovat edistäneet tai estäneet muutosten tapahtumista.

Toimintatavan muutokseen liittyvät tai siihen vaikuttaneita tekijöitä kuvaavat ilmaisut muodostivat 29 % tutkimusongelman kannalta merkityksellisistä ilmaisuista haastatteluaineistossa, eli kaikista vaikuttavuuden tasoista toiseksi eniten. Käyttäytymisen tason vaikuttavuuden voidaan katsoa onnistuneen, sillä jokainen haastateltu esihenkilö osasi nimitä vähintään yhden esihenkilötyöhön liittyvän tilanteen, jossa heidän toimintansa oli muuttunut tai jonka osalta he olivat saaneet valmennuksesta vahvistusta. Osa heistä nostikin esiin, että tapahtunut muutos oli ennemminkin ”painotusten säätämistä”, kuin voimakasta toiminnan muutosta. Toisaalta omalle toiminnalleen saatu vahvistus oli kannustanut kahta heistä pitämään kiinni hyväksi todetuista toimintatavoista. Esihenkilöt

kokivat haasteelliseksi arvioida tilannetekijöiden, kuten COVID-19-pandemian käynnistämisen poikkeustilanteen, vaikutuksia muuttuneisiin toimintatapoihin.

### **Muuttuneet toimintatavat**

Muutoksia toimintatavoissaan kertoi tehneensä kaikki esihenkilöt. Muutoksista suurin osa (48 %) liittyi strategialla johtamisen kulmakiveen, joka on tässä tutkimuksessa myös yksi merkittävimmistä oppimisen aiheista. Tehtyjä muutoksia tai toiminnan vahvistamista edustivat muun muassa tietoinen ja säännöllinen *strategiaan palaaminen tiimiläisten kanssa*, tiimin *osallistaminen strategiasta johdettuun toimintasuunnitteluun*, omien esihenkilöinä toimivien tiimiläisten tietoinen *tukeminen ja kannustaminen strategialla johtamisessa*, ajankohtaisten projektien ja käynnissä olevien asioiden *viestinnän tietoinen parantaminen* sekä tietoisesti *tiimissä lisätty keskustelu oman roolin merkityksestä strategian toteutuksessa*.

*Joo kyllä niinku se näkyy noissa tietoisesti, kun me kuitenkin koko ajan käydään asioita läpi ja tuota viedään niinku noin tätä vuotta tässä eteenpäin porukan kanssa niin kyl me sitten palataan noihin toimintasuunnitelmiin ja strategiaan ehkä niinku vähän tietoisemmin kans, että katotaan niinku sitä kokonaisuutta vähän enemmän siihen niinku ylätasoon peilattuna myöskin, että mitä me siellä tehdään ja pyritään niinku reagoimaan ja muuttamaan. (H2)*

*Ollaan käyty tuota strategiapolkua läpi palavereissa ja puhuttu siitä, että mikä vaikuttaa mihinkin. Ehkä se niinku just, että pystyy niin ku palastelemaan. -- On siihen varmaan tullut muutosta, koska edellisessä työpaikassa ei toimittu näin, niin sitten se ehkä vähän oli niinku jäänyt taka-alalle. (H4)*

*Oon niin ku ainakin yrittänyt tuoda, että tämä on sitten tätä strategiaa ja ihan niin kuin yhdessä sitä mietitty, yhdessä tehty toimintasuunnitelmaa ja niinku osallistunut tavallaan sitä tiimiä enempi jo siihen strategian suunnitteluun ja semmoseen. Aikaisemmin se tuli ehkä enempi annettuna ja sen takia ehkä välillä vähän jäi se itse strategia niinku kertomatta, että tämä on sitä. Nyt sitä on ehkä tullut kylvettyä niinku arjessakin, arjen puheessakin enempi. Jo ihan niin kuin tarkoituksella niin kuin, opetellut sitä tekee. (H7)*

*Kyllä se strategia on sellainen, että sitä vaan vielä kovemmin niinku yrittää kytkee sinne tekemiseen. Et se nyt oli se mikä oli sen minkä mä niin ku otin sieltä erityisesti erityisesti mukaan. (H8)*

*Tässä just tässä valmennuksessa siinä painotettiin sitä, että jokainen tietää niin kuin merkityksen sille omalle työlleensä ja mitä odotetaan, niin me ollaan niinku sitä paljon tiimiläisten kanssa puhuttu. (H7)*

Yhdelle esihenkilöistä tärkeä *toiminnan vahvistus* oli se, että hän on sanonut rohkeammin tiimiläisilleen ääneen strategiaan vedoten mitä asioita ei juuri nyt tehdä muiden tahojen mahdollisista odotuksista huolimatta. Muutosta voidaan tulkita tapahtuneen hänen kohdallaan erityisesti tiimiläisten tukemisessa tekemisten priorisoinnissa.

*Ja sitten tuota rohkeammin uskaltaa sanoa myös, että näitä me emme tee. Eli se johtaminen strategian kautta, koska tuota nyt se on ääneen sanottu, että sitä saa tehdä ja pitääkin tehdä niin huomaa, että se on itsellekin semmoinen turvaverkko, että uskaltaa ehkä rohkeammin tehdä sen mukaan. -- Et ei, jos sä katsot meidän strategiaa tällä hetkellä meillä on tietyt painopisteet mihin me panostetaan ja se tarkoittaa sitä, että me emme panosta kaikkeen, niin se antaa itselle sellasen tietynlaisen turvaverkon, että uskaltaa ehkä rohkeammin tehdä sen mukaan. (H9)*

Onnistumisen mahdollistamisen kulmakiveen liittyviä muutoksia edusti kolmannes mainituista tietoisista muutoksista. Kaksi esihenkilöistä kertoi kiinnittäneensä kriittisemmin huomiota tiimiläistensä suoriutumisessa oleviin puutteisiin ja saaneensa valmennuksen opeista *rohkaisua puuttua alisuoriutumistilanteeseen tiimissään*. Toisessa tilanteessa koettu muutos oli se, että nyt puuttuminen tapahtui varhaisessa vaiheessa ennen ongelmien syvenemistä ja toisessa tapauksessa oltiin saatu rohkeutta puuttua jo pidempään jatkuneeseen tilanteeseen. Kolme esihenkilöä taas kertoi kiinnittäneensä huomioita valmentavaan otteeseen johtamistavassaan erilaisissa työtilanteissa ja auttaneensa tiimiläisiään eteenpäin haastavissa tilanteissa tietoisemmin oivalluttamalla heitä kysymysten kautta.

*Varmaan se, että tuota niin just sitä niin kuin ehkä siihen valmentavaan johtamiseen siihen päin, et sitten jos on ollut näitä haastavia tilanteita niin sitten on niinku on yrittänyt eri lähtökohdista tai niinku eri suunnasta lähestyä niitä asioita tavallaan ja lähtenyt niin ku kysymykset edellä että "miks tehdään näin" etten niinkun lähde kertomaan että "ei näin vaan näin" vaan et ehkä se on se kun selkein, et sitä on yrittäny ottaa. (H4)*

*Aina parhaani mukaan treenailen, kun tulee keskusteluja ja muita. En anna enää itse niin paljon vastauksia kuin aikaisemmin. (H7)*

Yksi esihenkilöistä kertoi keskittyneensä tietoisesti valmentamaan tiimiläisiään urallaan eteenpäin auttamalla heitä pohtimaan seuraavia osaamiseen liittyviä kehitysaskeleitaan kohti seuraavaa suurempaa roolia. Lisäksi samainen esihenkilö oli kiinnittänyt tietoisesti huomiota korjaavan palautteen antamisen valmennuksesta saadun vahvistuksen perusteella.

*Kuitenkin valmentavaa johtamista tässä yritetään tehdä ja tavallaan niinku auttaa porukkaa eteenpäin omassa osaamisen omalla uralla niin herkemmin tulee puuttuttua semmoisiin tavallaan, niinku että vaikka tämä nyt tavallaan tää on sun tehtävän tasolla riittävä, mutta mahdollisesti siihen seuraavaan tehtävään mihin sä oot niinku sun uralla etenemässä, niin sitten sinun pitää tää viimeistään osata niin aletaan käydä läpi niin, että alkaa kohta sujuu ja että voidaan siirtää jonnekin eteenpäin uralla. Että sillä kulmalla ja oon niinku hmm sitte niin kuin pyritty kehitetään porukkaa. Että on tässä niin kuin päästy eteenpäin kuitenkin. (H8)*

*Se korjaavan palautteen antaminen on sitten se toinen, jonka mä oon niinku aina tiedostanut heikkoudeksi ja ehkä siinä on kuitenkin se... tullu jonkin verran ehkä jopa kehityttyä kuitenkin sen valmennuksen jälkeen, että vaikka se ei nyt ehkä sit ollut se ykkösjuttu minkä mä otin sieltä mukaan. Ehkä se nyt kuitenkin sitten antoi sellaisen boostiin siihen, nyt kun sitä mieltii. (H8)*

Luottamuksen ja kunnioituksen rakentamisen kulmakiveen liittyviä muutosten mainintoja oli selvästi muita kulmakiviä vähemmän (19 %), mikä noudattelee myös koetun oppimisen jakautumista eri kulmakivien mukaisiin asioihin. Kolme esihenkilöä nimesi muutoksia, joita olivat *inhimillisen näkökulman vahvistaminen johtamisessa, omien tiimiläisten tuntemisen lisääminen ja aktiivisempi kuulumisten vaihto sekä luottamuksen osoitusten lisääminen omiin tiimiläisiinsä antamalla heille itsenäisempiä vastuita.*

*Pyrkii tietoisesti ehkä enemmän pääsee vielä kärryille siitä että mitä ne ihmiset ihan oikeasti... Miten ne jaksaa, miten ne voi, mikä vielä on niinku hyvä asia, mikä on huonoa, mitä voidaan tehdä semmosta... Ehkä miks tästä nyt sanoisi tämmöistä niinku inhimillistä näkökulmaa, empatiaa tämän tyyppistä niin tietoisesti koittaa niinku tuoda vaikkei olisi mitään ongelmia nostettu pöydälle, niin koittaa vähän hakea ja keskustella miltä tuntuu. (H2)*

*Meilläkin on niinku joka päivä tiimin kanssa tämmöinen puolen tunnin aika varattu ajankohtasille asioille ja jos se ei oo kauheesti asiaa niin me vaan kerrotaan toisillemme mitä kuuluu ja miltä minusta tuntuu ja miten menee – eihän me semmoista tehdä ikinä tuolla toimistolla – ehkä jonku palaverin alussa joskus. (H7)*

*Ehkä semmoinen luoton antaminen enemmän korostuu ehkä tuon jälkeen, että tuota että uskaltaa antaa heidän enemmän niin kuin omatoimisesti viedä ja sitä kautta niinku auttaa heitä nousemaan myös suurempaan rooliin niin ehkä se on yksi. (H9)*

### **Kehittymissuunnitelmat**

Valmennuksen tavoitteena oli haastaa esihenkilöt vahvistamaan ja kehittämään omaa johtajuuttaan. Ääneen todetut aikomukset kehittää omaa toimintaansa tulkitaan tässä tutkimuksessa täyttävän tuon tavoitteen. Kaikki esihenkilöt kertoivat tunnustaneensa valmennuksessa oppimansa perusteella kehittymiskohteita, ja kahdeksan heistä avasi aikomuksiaan kehittää omaa työskentelyään ja johtamistaitojaan jatkossa. Tunnistetut kehittymiskohteet ja aikomukset niihin tarttumisesta vaihtelivat. Puheissa nostettiin laajasti esiin muun muassa strategiaviestintätaitojen vahvistaminen, tiimiläisten tarpeiden kuuntelu, erilaisten yksilöiden huomiointi johtamisessa ja palautteen antamisen lisääminen. Kaksi haastateltua kertoi aikovansa kiinnittää huomiota ajan riittämiseen laadukkaalle esihenkilötyölle ja kahdelle oman toiminnan kehittämisen suunnitelmat liittyivät uusien asioiden opiskeluun kirjallisuuden tai akateemisten opintojen kautta.

*Sit niinku varsinaisessa esimiestyössä niin, se mun työ mitä mä nyt tällä hetkellä ja se missä vielä yritän jatkaa kehittymistä, niin se on tietysti strategia edelleen, sen niinku tarjoilemista sitä eri kulmilla ja ja sitten kyl sitä palautteenantoa täytyy vieläkin hioa, vaikka sitä tässä on koko ajan hierottu niin, siinä nyt ei olla lähelläkään valmiita, että se on sellainen jota täytyy vaan niinku työstää ja tehdä ja harjoitella ja no ehkä se sujuu vähän paremmin, mutta ainakin volyyymi puuttuu vielä. (H8)*

### **Toimintatapojen muutokseen vaikuttaneet tekijät**

Itsenäisesti tai keskusteluissa *valmennuksen teemoihin palaamisen* katsottiin tämän tutkimuksen kontekstissa toimivan syötteenä käyttäytymisen ja toimintatapojen muutokselle, ja siihen esihenkilöitä kannustettiin kunkin valmennustilaisuuden päätteeksi. Valmennusmateriaalista, joka piti sisällään johtamisen kulmakivistä kertovat videot ja kirjallisen osuuden, löytyi muun muassa esihenkilöille suunnatut muistilistat kustakin

johtamisen kulmakivestä ja kehittämissuunnitelmapohja, jonka täyttämiseen jokaista kannustettiin.

Valmennusmateriaaleihin valmennuksen jälkeen kertoi tukeutuneensa kolme yhdeksästä esihenkilöistä. Osa oli palannut sekä kirjallisiin materiaaleihin että videoihin. Yksi esihenkilö oli vilkaissut materiaaleja haastattelupäivän aamuna ja loput viisi kertoi, ettei ollut hyödyntänyt materiaaleja mitenkään valmennuksen jälkeen. Kaksi esihenkilöä osoitti aikomusta palata materiaaleihin, kun ne muistuvat taas haastattelun yhteydessä mieleen.

*En ole niitä videoita katsonut, mutta kyllä minä aina välillä noita niinku matskuja saatan selata ja vilkasta, koska tuntuu että ne arjessa helposti sitten vähän unohuu. (H4)*

Sisältöihin palaamisen tavat valmennuksen jälkeen keskusteluiden tasolla olivat vaihtelevia. Seitsemän esihenkilöä yhdeksässä oli osallistunut valmennuksesta käytyihin vapaamuotoisiin keskusteluihin työyhteisössään. Kaksi esihenkilöä kertoi keskustelleensa valmennuksen annista oman esihenkilönsä kanssa. Eräessä työyhteisössä valmennus oli ollut aktiivisesti puheissa heti valmennuksen jälkeen, mutta pian valmennus alkoi unohdeta eikä siihen enää viitattu kuin satunnaisesti.

*Satunnaisia keskusteluja siellä täällä, missä niinku selvästi viitattiin näihin johtamisen kulmakiviin. Että ei meillä mitään niinku erillisiä sessioita niitten läpikäymiseksi ollut (H9)*

*Sisältöön palaaminen on ollu sitä, että niin kollegoiden kun henkilöiden, jotka siihen on osallistunut ni kyllä ne vähän niinku kääntyy aina siihen tiäkö puheenvuoroihin mitä siellä oli. Mitä enemmän aikaa menee, sitä vähemmän se enää on niinku keskusteluissa mukana – mut kyllä se siihen puheenvuoroon ja tavallaan vaikka johonki kohtaan minkä joku on siitä tiiätkö ottanu ittelleen ja jääny mieltimään. (H1)*

*Meillä ei ollut mitään mitään semmoista aktiivista sparrailua tai ajatustenvaihtoa sen jälkeen työyhteisössä. -- Jokainen sieltä sitten sen imi sen kolmen tunnin tiivistä paketista sen infon niin ja tuota lähti siitä sitten soveltamaan ihan parhaaksi katsomallaan tavalla sitten. (H3)*

Yhden haastatellun yksikössä tutkimuskohteena oleva valmennus oli poikunut jatkotoimenpiteitä syventävän valmennuksen ja coachingin muodossa, jolla hän koki olleen toiminnan muutosta edistävä vaikutus. Organisaatiolta saatu erityinen tuki konkreettisen työkalujen muodossa nimettiin tärkeäksi opitun käytäntöön vientiä edistäneeksi tekijäksi.

*Meidän yksikössä on ollu esimiehille tämmönen oma valmennus jatkona tälle, mä en nyt muista, että olisikohan meillä ainakin neljä tapaamista ollut vai viisi ja muutama joku pienocoaching-juttu että siihen on niinku kyllä panostettu tuolla ja annettu ihan konkreettisia työvälineitä tonne tiimiin. Et on kyllä niinku tosi paljon saanut sieltä tukea opitun käytäntöön vientiin. (H7)*

Lisäksi kolme muuta esihenkilöistä nimesi haastattelussa muutosta edistäneitä tekijöitä. Käytäntöön vientiin positiivisesti vaikuttaneita *sisäisiä tekijöitä* olivat kokemus valmennuksen hyödyllisyydestä itselle ja motivaatio kehittää omaa toimintaa. Ne ovat myös tyyppillisiä siirtovaikutusta edistäviä tekijöitä (ks. Baldwin & Ford, 1988). Käytäntöön viennin osalta motivaatiota lisääviksi *ulkoisiksi tekijöiksi* kerrottiin kokemus siitä, että valmennuksesta hyötty esihenkilön itsensä lisäksi välillisesti myös oma työyhteisö ja saatu vahvistus yhteisestä tavasta toteuttaa johtamista kohdeyrityksen arjessa. Yhteisesti hyväksytyä käsitys sopivasta toimintatavasta voidaan katsoa siirtovaikutusta edistäväksi tekijäksi, sillä tutkimuskirjallisuudessa siirtovaikutuksen merkittäväksi esteeksi on esitetty pelko siitä, ettei toiminta ole työyhteisössä sosiaalisesti hyväksyttyä (ks. Gilpin-Jackson & Bushe, 2006).

*Hyötysuhde oli erittäin hyvä ja sitä kautta tuli sitten varmaan omatoimista selailusta eteenpäin viemistä sille asialle. (H9)*

*Minulla itsellä on aina oma motiivi kehittää ja olla parempi ja silloin jos koulutus on ollut, ja mä olen itse kokenut, että se on ollut hyvä, niin silloin se todennäköisemmin vie niitä asioita mun kautta eteenpäin niin kyllä tää mun mielestä oli ihan onnistunut. (H6)*

*No on kyllä mun mielestä ja no kyllä minulle semmoinen – tästä on nyt sen verran aikaa, mutta semmoinen mieli jäi, että se niin ku et just se tavallaan, että se ei ole vaan minulle, vaan se on niinku koko työyhteisölle tavallaan, että saa sitten myös muut siitä irti välillisesti. (H4)*

*Ja sekin [vahvistus siitä, että todella halutaan että meillä on yhdenmukainen tapa toteuttaa esimiestyötä arjessa] osaltaan vielä sitten enemmänkin motivoi ja niinku sitouttaa niinku itseäni toimimaan noiden periaatteiden mukaisesti, – mutta*

*vielä ehkä niinku henkisesti kun tietää, että tämä on ihan oikeasti odotusarvo ja tämä on kaikille sama ja siihen sillä tavalla haluaa vielä enemmänkin tuota yrittää panostaa. (H3)*

Muutoksia jarruttaneita tekijöitä nimesi kuusi esihenkilöä. Neljä heistä kertoi *sisäisiä tekijöistä*, joita olivat kokemus siitä, ettei muutokselle ollut tarvetta ja että liian voimakkaalla toiminnan muutoksella ei saavuteta hyviä lopputuloksia. Kolme nimesi *ulkoisia tekijöitä*, jotka liittyivät liian kiireelliseen työtilanteeseen, kokemaansa tiimiläisten ominaisuuksista kumpuavaan toiminnan muutoksen vastustukseen ja siihen, ettei johtamisen kulmakiviä oltu pidetty riittävästi esillä valmennuksen jälkeen.

*Ei varmaan valmiita olla mutta ei semmosta niinku revoluutio et enneminki evoluutio, semmosta pientä kehitystä. (H6)*

*Kyllä se ehkä enemmän voimistanut niitä piirteitä, joita tohon liittyy, kuin radikaalisti muuttanut, että mun mielestä mä jopa vähän vierastan liian voimakasta muutosta koulutuksen jälkeen, koska siinä on helposti niinku riski siihen, että se ei ole aitoa muutosta, jos se tapahtuu liian äkkipikaisesti ja saattaa olla erikoinen signaali myös tiimille siinä, että ne rupeaa pelkäämään, että milloin se menee sitten johonkin toiseen koulutukseen, mistä tulee taas jotain ihan erilaista juttua. (H9)*

Opitun siirtovaikutusta arvioidessa on yleinen haaste osoittaa, millainen on valmennuksen ulkopuolisten tekijöiden osuus muutoksissa ja mitkä muutokset ovat seurausta valmennukseen osallistumisen myötä tapahtuneelle oppimiselle. Osa esihenkilöistä kokikin hankalaksi erottaa, johtuiko muutos juuri tutkimuskohteena olevasta valmennuksesta ja siellä opitusta vai muista tekijöistä.

*Ei johdu tästä valmennuksesta välttämättä, mutta tuota tämä oli hyvin haastava tämä tilanne mihin tulin. Kun ensitöikseni haarusin tuota meidän tiimin niin kuin viimeisimpiä henkilöstötutkimuksen tuloksia tossa ja sieltä niin kuin jo suoraanhan sieltä niin kuin näky se, että mikä tässä on vinossa. -- Niin ne oli niinku todella hedelmällinen tulosnippu katsoa, että missä asioissa niin kun lähtee parantaa. Että tommoset ihan perusasiat yrittää saada siinä esimiestyöskentelyssä kuntoon ja näkymään arjessa, niin se riittää aika pitkälle. (H3)*

Esihenkilöillä oli haastatteluhetkellä kesällä 2020 takanaan monella tapaa poikkeuksellinen COVID-19-pandemian ensimmäisten kuukausien ja epävarmuuden värittävä kevät, jotka ovat aiheuttaneet monenlaisia muutoksia ja uuden oppimista koko ihmiskunnassa. Niiden osuutta tämän tutkimuksen yhteydessä havaituista toimintatapojen muutoksista

on mahdotonta rajata kokonaan pois. Koska poikkeustilanne on esihenkilöiltä vaatinut vahvaa johtamista, voidaan kaikkien johtamista vahvistaneiden muutosten kuitenkin katsoa olevan valmennukselle asetettujen tavoitteiden mukaisia, vaikka muutoksen ajuri olisikin ollut enemmän poikkeustilanne kuin tutkimuskohteena oleva valmennus.

*Tämä kevät on muuttanut omaan työskentelytapaa niin paljon, että vaikea niinku erottaa, että mitkä on tuon perusteella ja mitkä ei, koska koko johtamisen niin ku tapa ja käytännöt on muuttunut aika paljon tässä kevään aikana. En mä osaa sillä lailla erotella sitä. (H9)*

### **Yhteenveto toimintatapojen muutoksesta**

Kaikki haastatellut esihenkilöt kertoivat muuttaneensa toimintaansa valmennuksessa opitun seurauksena vähintään jossain määrin. Valtaosalla muutokset olivat pieniä painotusten säätämisiä ja toiset taas olivat saaneet valmennuksesta rohkeutta toimia odotetulla tavalla esihenkilötyön haastavissa tilanteissa. Muutokset koskivat ennen kaikkea strategian tuomista lähelle työntekijöiden arkea, valmentavan ja kysymyksiä painottavan johtamisotteen vahvistamista ja inhimillisen näkökulman lisäämisestä omassa johtamisessaan. Kehittymiskohteiden tunnistamisen perusteella oman toiminnan kehittämisen aikomuksista kertoi kahdeksan yhdeksästä esihenkilöstä.

Opitun käytäntöön vientiin vaikuttavia asioita oli useita. Useimmat olivat palanneet valmennukseen teemoihin valmennusmateriaalien tai työyhteisössä tapahtuneiden vapaa- muotoisten keskustelujen avulla. Muutosta edistäväksi tekijäksi nostettiin motivaatio kehittää omaa toimintaa ja toisaalta valmennuksen koettu hyödyllisyys. Muutosta estäneeksi tai vaikeuttaneeksi tekijäksi taas tunnistettiin kokemus siitä, etteivät he kokeneet tarvetta kehittyä sekä tiimiin tai työtilanteeseen liittyvät asiat. Estäviä tekijöitä tunnistettiin ylipäättään vähän, mikä tukee tehtyä havaintoa siitä, että työkäyttäytymisen muutosta on tapahtunut. Toisaalta ulkopuolisten voimien vaikutusta tehtyihin muutoksiin ei voitu tällä tutkimusasetelmalla rajata pois.

#### 5.2.4 Organisaatio

Organisaation tasolla vaikuttavuutta arvioidaan sen kautta, millaisia vaikutuksia muuttuneilla toimintatavoilla on ollut organisaation toimintaan. Esihenkilöiden kokemukset valmennuksen vaikutuksista organisaatiotasolla olivat pääosin myönteiset, joskin vaikutusten koettiin olevan pääsääntöisesti vähäisiä. Valmennuksen organisaation tasolle ulottuviksi vaikutuksiksi haastatellut liittivät yhtenäisen johtamiskulttuurin ja johtamistavan vahvistumisen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisäämisen ja tiimien välisen yhteistyön parantumisen.

Pääosin neljännen tason vaikutukset liittyivät *yhtenäisen johtamiskulttuurin ja johtamisen kulmakivien mukaisen johtamistavan vahvistumiseen*, joista mainintoja nostivat puheissaan esiin seitsemän haastateltua. Taustalla nähtiin omassa lähityöyhteisössäänkin aiemmin havaittuja erilaisia toimintatapoja tai puutteita muun muassa strategiaviestinnässä ja sen toteutuksessa, joiden yhtenäistäminen koettiin myönteisenä vaikutuksena. Vaikutuksia ei kuitenkaan pidetty suurena kulttuurinmuutoksena vaan ennemmin yhteisen johtamistavan vähittäin tapahtuvana vahvistumisena. Toisaalta osa koki organisaatiotason vaikutusten olevan sidonnaisia muihin esihenkilöihin ja heidän toimintatapoihinsa, eikä niinkään oman toiminnan vahvistamiseen.

*Koin sen kyllä hirmu tärkeänä, että niinku nää perus peruselementit tästä meidän firman esimiestyöskentelystä että kaikki niin kun saa... pääsee siinä niinku ajatusmaailmallisesti samalle viivalle, että että vedetään semmoinen laajamittanen wrap-up siinä ajan hetkessä sitten. (H6)*

*Mutta ainakin sellanen niinku yhteinen ymmärrys, että mitkä ne [johtamisen kulmakivet] on niin niin se oli selkeä. -- Siitä rakentuu pikkuhiljaa sitä meidän johtamisen dna:ta näistä niin, se alkaa näkyä arjen tekemisessä sitten, että selvästi ollaan kuunneltu samoja ajatuksia. (H9)*

*Onhan se se jyvänen... Onhan se se töytäisy, niinku oikeaan suuntaan. Kunhan se ei nyt jäisi ainoaksi. Se vaatii sitä tönimistä ja et me mentäis ja oltais jollakin lailla innostuneempia ehkä. (H8)*

*Ajattelin, että tämä oli kyllä niin kun tosi hyvä, koska tuntuu että ihmisillä on ehkä vähän erilaisia ajatuksia, kun paljon tietysti keskustellaan esimiesten kanssa ja vaikka jossain esimiesvalmennuksessa näki vaikka jonkun eri toimialojen esimiehiä. (H7)*

*Kyllä se monille varmasti tarpeen oli. Kyllä se niinku osallistujajoukoille varmasti sopivaa koulutus oli. -- Koen että se oli organisaatiolle hyvin hyvin tervetullut. (H8)*

Viisi esihenkilöä nosti esihenkilöiden ja johdon välisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisäämisen merkityksellisiksi organisaatiotason vaikutuksiksi. Yhteinen tapa johtaa sekä verkostoituminen ja ajatusten vaihtaminen muiden osallistujien kanssa yksikkö- ja toimialarajoista riippumatta olivat heidän mielestään keskeisiä hyötyjä. Keskustelun lisääminen esihenkilötyön ympärillä oli yksi suotuisiksi koetuista organisaatiotason hyödyistä.

*Me yhdessä päätetään ja sovitaan ja harjoitellaan tämän tyyppistä esimiestyökentelyä. (H3)*

*Hyödyllinen ja kyllä se niinku omalla lailla lisää niinku yhtenäisyyden tunnetta tähän niinku esimiesryhmään ja niinku yritykseen. (H6)*

*Ja sit tottakai se, että päästiin niinkun keskustelemaan muiden esimiesten kans niistä asioista, niin se se paras anti on, koska eihän tästä kukaan ole johtamiseen kuitenkaan eikä esimiestyöhön mitään uutta pyörää uudelleen keksinyt. (H2)*

*Mut se on aina vaan hauska huomata et vaikka me ollaan niinku eri toimialoilla niin tietyllä tavalla ne haasteet on tiätkö yhteisiä. Ihan samat lainalaisuudet sieläki toimii mitä ne on täälläki. Tehtiin me mitä työtä tavallaan tahansa mut kun puhutaan tiimityöstä ja niistä asioista niin kyllä ne haasteet on saman tyyppisiä. (H1)*

*Hyvä ainakin oli se, että kun niistä päästä niin kuin tavallaan yli toimialarajojen sitten myöskin keskustelemaan oli kuitenkin lyhyt koulutus ja siihen oli kuitenkin ne pöytäkunnat jaettu niin että siinä oli eri toimialoilta ihmisiin niin tapas uusii ihmisiä ja sai sitä keskustelua se oli tosi antoisinta. (H2)*

*No vieressä sattu istumaan nykyinen meidän (...) johtaja, niin häneen tutustuin siinä. Että en ollu aikasemmin tavannut. (H5)*

Yhteistyön parantuminen nostettiin myös yhdeksi organisaatiotason vaikutukseksi. Yksi esihenkilö oli päätenyt rakentamaan valmennuksessa saadun oivalluksen perusteella uuden palaverikäytännön lisätäkseen tiimien välistä yhteistyötä asiassa, jonka omistajuus ei luontevasti ollut istunut organisaatiossa kenenkään harteille.

*Huomattiinkin, että tämmönen säännöllinen perjantaaamukahvit aamupalaveri aiheen tiimoilta, niin on ratkaissut monta muutakin asiaa ja saatu näppeihin, että on pystytty tekemään niinku tiimien välistä yhteistyötä entistä paremmin yhden niinku ison ja tärkeän aiheen välillä. -- lyhyesti niin tiimien välistä yhteistyötä on pystytty nyt parantaa (H6)*

Kohdeyrityksessä on sitouduttu tarkastelemaan johtamisen kulmakivistä muodostettujen indeksien kehittymistä joka toinen vuosi toteutettavissa laajoissa henkilöstötutkimuksissaan. Johtamisosaamisen kehittämistä vastaavan päällikön mukaan organisaatiotasoisia vaikutuksia on havaittavissa myös kyseisten tutkimusten tuloksista. Johtamisen kulmakivien indeksit ovat hänen mukaansa kehittyneet vuoden 2021 henkilöstötutkimuksessa hienoisesti verraten vuoden 2019 syksyllä toteutettuun edelliseen tutkimukseen. Tämä havainto tukee tässä tutkimuksessa havaittuja organisaation tasolle ulottuvia myönteisiä vaikutuksia huomioiden johdettavien näkökulman. Toisaalta kohdeyrityksessä tiedostaan myös, että indeksien suotuisaan kehitykseen on voinut vaikuttaa valmennuksen lisäksi moni muukin asia, kuten toimintaa vuonna 2020 mullistanut pandemia.

### **Yhteenveto organisaatiotason vaikutuksista**

Esihenkilöiden kertoman perusteella valmennuksella voidaan todeta olleen myös organisaatiotasoisia suotuisia vaikutuksia. Selvin organisaatiotason hyöty oli esihenkilöiden kokemus siitä, että erilaisia tapoja johtaa oli saatu yhdenmukaistettua, minkä myötä yhtenäisen johtamiskulttuurin koettiin vahvistuneen. Toisaalta organisaatiotason vaikuttavuus koettiin nimenomaan toisten esihenkilöiden toiminnan muutosten kautta. Valmennus oli osaltaan lisännyt myös yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta osallistujajoukossa sekä ylipäätään keskustelua esihenkilötyöskentelystä. Suotuisaa kehitystä oli havaittu myös yrityksen henkilöstötutkimuksen tuloksissa.

### 5.2.5 Vaikutusten yhteenveto

Valmennuksen vaikuttavuutta arvioitiin Hamblinin (1974) mallin mukaisesti reaktioiden, oppimisen, käyttäytymisen ja organisaation toiminnan tasoilla. Esihenkilön kokemuksista ilmeni vaikuttavuutta kuvaavia tekijöitä kaikilla näillä tasoilla taulukossa 3 esitetyn yhteenveton mukaisesti. Lisäksi heidän kokemuksensa ilmensivät valmennukselle asetettujen tavoitteiden täyttyneen, sillä yhtenäinen käsitys johtamisen kulmakivistä koettiin muodostuneen ja esihenkilöt olivat laajalti alkaneet kehittää omaa toimintatapaansa. Lisäksi aineistossa oli havaittavissa kokemuksia johtamiskulttuurin vahvistumisesta.

**Taulukko 3.** Yhteenveto vaikuttavuuden kokemuksista.

Valmennuksen vaikuttavuus Hamblinin mallin tasojen mukaan	
<b>Yleiset kokemukset</b>	
Reaktiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onnistunut sisällön rajaus</li> <li>- Ylin johto valmentajina osoitti yhteistä sitoutumista</li> <li>- Sisäinen toteutus keräsi kehuja</li> <li>- Kokeneiden johtajien tarinat olivat pidettyjä ja mielenkiintoisia</li> <li>- Peruskurssi: syventymistä jäätiin kaipaamaan</li> <li>- Lyhyt ja ajankohtainen: hyvä hyötysuhde käytettyyn aikaan nähden</li> <li>- Järjestelyt mahdollistivat verkostoitumisen ja keskustelun yksikkörajat ylittäen</li> </ul>
<b>Oppiminen</b>	
Vahvistuksen saaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioiden tuttuus: aiemmat käsitykset vahvistuivat</li> <li>- Mikä on oikea tapa toimia ja odotuksenmukaista johtamista</li> </ul>
Itsetuntemuksen vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sai aikaan oman toiminnan reflektointia ja kehitystarpeiden tunnistamista</li> </ul>
Johtamisen kulmakivet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtamisen kulmakivet hyvin sisäistetty ja omaksuttu myönteinen asenne niiden mukaiseen toimintaan</li> <li>- Käytännön työkaluja esihenkilönä toimimiseen: esim. strategiaviestintään</li> <li>- Asenteet: Rohkaistuminen alisuoriutumiseen puuttumiseen</li> </ul>
<b>Tapa toimia</b>	
Muuttuneet tavat toimia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei radikaaleja muutoksia, vaan ”painotusten säätämistä”</li> <li>- Tietoinen ja säännöllinen strategiaan palaaminen tiimiläisten kanssa keskusteluissa</li> <li>- Tiimin osallistaminen strategiasta johdettuun toimintasuunnitteluun</li> <li>- Keskustelut oman roolin merkityksestä strategian toteutuksessa</li> <li>- Uskallusta sanoa, mitä ei tehdä strategiaan vedoten</li> <li>- Kriittisempi suoritusten tarkastelu ja rohkaisu puuttua alisuoriutumiseen</li> <li>- Esittänyt enemmän kysymyksiä, vähemmän valmiita vastauksia</li> <li>- Tiimiläisten kehittäminen urallaan kohti seuraavia askelia</li> <li>- Inhimillisen näkökulman vahvistaminen johtamisessa</li> <li>- Omien tiimiläisten tuntemisen lisääminen ja aktiivisempi kuulumisten vaihto</li> <li>- Luottamuksen osoitusten lisääminen lisää vastuuta antamalla</li> </ul>

**Valmennuksen vaikuttavuus Hamblinin mallin tasojen mukaan**

Kehittymissuunnitelmat	-	Aikomuksia kehittää omaa toimintaa jatkossa osoitettiin
------------------------	---	---------------------------------------------------------

**Organisaatio**

Kulttuurin vahvistuminen	-	Kaikki samalle viivalle
	-	Meidän yhteinen tapamme johtaa
Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys	-	Keskustelut ja yhdessä harjoittelu
	-	Yhteiset haasteet ja ihmisten johtamisen lainalaisuudet toimialasta riippumatta
	-	Yhtenäisyyden tunteen lisääminen esihenkilöryhmässä ja yrityksessä
	-	Tutustuminen uusiin ihmisiin
Yhteistyön parantuminen	-	Tiimien välistä yhteistyötä parannettu mm. uusilla aamukahvikäytännöillä

## 6 Johtopäätökset

Johdon kehittämisen vaikuttavuus oli tämän tutkielman aiheena. Tutkimuksen aluksi luotiin katsaus osaamisen kehittämisen ja johdon kehittämisen viitekehyksiin sekä vaikuttavuuden arvioinnin malleihin. Empiirinen osio koostui tapaustutkimuksesta, jossa tarkasteltiin lyhytkestoisen ja kertaluontoisen valmennuksen vaikuttavuutta esihenkilöiden kokemana suomalaisen pörssiyrityksen kontekstissa.

Viimeinen luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella muodostetut vastaukset ja johtopäätökset esitettyihin tutkimuskysymyksiin peilaten aiempiin tutkimuksiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen rajoituksia ja laatua sekä pohditaan tutkimuksen käytännön implikaatioita. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Keskeisimmät havainnot valmennuksen vaikuttavuudesta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaus tutkimusongelmaan: miten lyhytkestoiseen johtamisvalmennukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat osallistumisen vaikuttaneen omien johtamiskyvykkyksiensä kehittymiseen, omien työskentelytapojensa muutokseen ja käsityksiinsä organisaation yhtenäisen johtamiskulttuurin vahvistumisesta sekä muista organisaatiotason vaikutuksista. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin osaamisen ja johdon kehittämisen sekä koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin muodostaman teoreettisten viitekehyksen läpi.

Johdon kehittämisinterventiona toimineen valmennuksen vaikuttavuuden arviointi tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa pohjautui Hamblinin (1974) kehittämään koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin malliin. Mallissa vaikuttavuutta mitataan viidellä tasolla, joita ovat reaktiot, oppiminen, käyttäytyminen, organisaatio ja perimmäinen hyöty. Tässä tutkimuksessa syvennyttiin neljään ensimmäiseen tasoon.

Ensimmäinen tutkimusongelmaa täsmentävä tutkimuskysymys apukysymyksineen kuuluu seuraavasti:

1. *Millaisia yleisiä kokemuksia valmennus herätti osallistujissa (taso 1)?*
  - *Millaiset lähtökohdat valmennukseen osallistumiselle oli?*
  - *Millaisia reaktioita valmennus herätti?*

Valmennuksen herättämät yleiset kokemukset olivat hyvät: esihenkilöillä oli suotuisat lähtökohdat valmennukseen osallistumiseen ja valmennus herätti heissä pääosin hyvin myönteisiä reaktioita. Määrällisesti yleisten kokemusten teeman alle luokitellut maininnat muodostivat merkittävimmän osan koko haastatteluaineiston merkityksellisistä ilmaisuista. Esihenkilöt olivat tottuneet osallistumaan työnantajan järjestämiin koulutuksiin, ja heidän suhtautumisensa oman osaamisen kehittämiseen olivat myönteisiä. Eri-tyistä mielenkiintoa valmennusta kohtaan ennakkoon herättävänä ja odotuksia nostattavana tekijänä pidettiin valmennuksen asetelmaa, jossa valmentajina toimivat yrityksen ylimmän johdon edustajat ja valmennus toteutettiin sisäisesti. Ylimmän johdon sitoutuminen on yksi onnistuneen johdon kehittämisen edellytyksistä, ja se voikin näyttäytyä juuri johdon osallistumisena valmennukseen (Kakkonen & Viitala, 2007, s. 121).

Valmennuksen herättämät reaktiot liittyivät myös pääosin valmentajiin ja heidän valmennustaitoihinsa sekä valmennuksen sisällön ansiokkaaseen rajaukseen ja läpikäyntiin. Valtaosa haastelluista piti valmennusta hyödyllisenä, erityisesti siihen osallistumiseen käytettyyn aikaan nähden. Aiheiden tuttuudesta huolimatta valmennus koettiin kaivatuna vahvistuksena ja johdon tahtotilan selkeyttämisenä, mikä luettiin valmennuksen selkeimmiksi hyödyiksi.

Haastateltujen reaktioita verrattiin valmennustilaisuudessa välittömästi kerättyyn anonymiin reaktiopalautteeseen, jota käytettiin tässä tutkimuksessa tausta-aineistona aineistotriangulaation hengessä. Mielenkiintoista on, että välittömästi kerätyissä palautteissa viitattiin esitysmateriaaleihin, valmennusmenetelmiin ja valmennustilaisuuden

aikatauluun huomattavasti useammin (n. 20 % maininnoista) kuin haastatteluissa, joissa niitä sivuttiin vain hyvin pienissä määrin. Eroon vaikuttaa osaltaan laajempi otos, ja toisaalta se, että valmennuksista oli ehtinyt kulua vähintään puoli vuotta ennen ensimmäistä haastattelua, ja osallistujan kannalta lopulta vähäisen merkityksen saaneet yksityiskohdat ovat hyvin voineet unohtua, joten suurempia johtopäätöksiä ei tästä havainnosta voi kuitenkaan tehdä.

Hamblinin (1974) arviointimallissa jokainen taso rakentuu edellisen päälle, ja epäonnistuminen alemmilla vaikuttavuuden tasoilla heikentää ylempien tasojen vaikutuksia. Edellisessä alaluvussa kuvatut osallistujien positiiviset yleiset kokemukset ja reaktiot tarjoavat onnistumisen edellytyksiä oppimiselle ja sitä seuraaville vaikutuksille.

- 2. Millaisia vaikutuksia valmennukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat valmennuksella olleen omiin johtamiskykyihinsä (taso 2) ja -toimintatapoihinsa (taso 3) sekä minkälaisiksi he kokevat valmennuksen keskeisimmät organisaatiota-son vaikutukset (taso 4)?*

**Oppimisen tasolla** ilmenevät valmennuksen vaikutukset näyttäytyivät esihenkilöiden kertomuksissa pääosin entuudestaan tuttujen tietojen, taitojen ja asenteiden vahvistamisena. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet tutkimuksessaan muun muassa Kakkonen ja Viitala (2007, s. 115). Jokainen haastateltu kertoi oppimista tapahtuneen vähintään jossain määrin, ja moni kertoi saaneensa valmennuksesta työkaluja esihenkilönä toimimiseen, mikä voidaan tulkita osoituksena taitojen kehittämisestä. Oppimisen aiheet linkittyivät luontevasti valmennuksen aihesisältöihin.

Kantavaksi teemaksi oppimisen suhteen muodostui se, ettei mitään suuren mittakaavaan oppimista koettu tapahtuneen asioiden tuttuuden vuoksi, vaan suurin hyöty oppimisen kannalta oli vahvistuksen saaminen johtamiseen liittyville näkemyksilleen, sille millaista johtamista kohdeyrityksen esihenkilöiltä odotetaan ja miten oma tapa johtaa suhtautuu näihin odotuksiin. Vahvistamisen merkitys oppimiselle on kiistaton, sillä muutokset tapahtuvat usein vähitellen (ks. esim. Kupias & Peltola 2019, s. 69–73). Se, että

oppimista oli asioiden tuttuudesta huolimatta tapahtunut, loi pohjan toiminnan tason vaikutuksille vaikuttavuuden arviointimallien mukaisesti.

Yksilön **työkäyttämiseen ja toimintatapoihin** heijastuvat vaikutukset muodostivat vaikuttavuuden kolmannen tason. Kaikki haastatellut esihenkilöt kertoivat muuttaneensa toimintaansa valmennuksessa opitun seurauksena vähintään jossain määrin. Valtaosalla muutokset olivat pieniä painotusten säätämisiä ja toiset taas olivat saaneet valmennuksesta rohkeutta toimia odotetulla tavalla esihenkilötyön haastavissa tilanteissa. Kaikki esihenkilöt kertoivat tunnistaneensa valmennuksessa oppimansa perusteella kehittymiskohteita. Kehittymiskohteiden tunnistamisen perusteella oman toiminnan kehittämisen aikomuksista kertoi kahdeksan yhdeksästä esihenkilöstä.

Käyttämisen muuttumiselle tulee antaa riittävästi aikaa, minkä vuoksi on suositeltavaa arvioida muutosta riittävän pitkän ajan, jopa kahden vuoden kuluttua valmennuksen päättymisen (Hätönen 200, s. 88). Koska haastattelut pidettiin 6–12 kuukauden kuluttua valmennukseen osallistumisesta, voidaan katsoa haastateltavilla olleen riittävästi aikaa kohdata työssään tilanteita, joissa viedä opittua käytäntöön ja muuttaa toimintaansa.

*2. Millaisten tekijöiden osallistujat kokevat edistyneen valmennuksen opittujen asioiden siirtämistä käytännön toimintatapoihin ja millaisten estäneiden tai vaikeuttaneen sitä?*

Opitun käytäntöön vientiin eli opitun siirtovaikutukseen vaikuttaneita asioita haastatellut nimesivät useita. Itsenäisesti tai keskusteluissa valmennuksen teemoihin palaamisen katsottiin tämän tutkimuksen kontekstissa toimivan syötteenä käyttämisen ja toimintatapojen muutokselle. Useimmat olivat palanneet valmennukseen teemoihin valmennusmateriaalien tai työyhteisössä tapahtuneiden vapaamuotoisten keskustelujen avulla.

Muutosta edistäväksi tekijäksi nostettiin motivaatio kehittää omaa toimintaa ja toisaalta valmennuksen koettu hyödyllisyys. Muutosta estäneeksi tai vaikeuttaneeksi tekijäksi taas tunnistettiin kokemus siitä, etteivät he kokeneet tarvetta kehittyä sekä tiimiin tai

työtilanteeseen liittyvät asiat. Tässä tutkimuksessa havaitut esihenkilöiden kokemukset tukevat Baldwinin ja Fordin (1988) tunnistamia opitun siirtovaikutusprosessiin vaikuttaviin tekijöihin, jotka liittyvät muun muassa yksilön ominaisuuksiin ja työympäristöön.

Siirtovaikutusta estäviä tekijöitä tunnistettiin ylipäätään vähän, mikä tukee tehtyä havaintoa siitä, että työkäyttäytymisen muutosta on tapahtunut. Toisaalta esihenkilöt kokivat haasteelliseksi arvioida tilannetekijöiden, kuten COVID-19-pandemian käynnistämisen poikkeustilanteen, vaikutuksia muuttuneisiin toimintatapoihin. Ulkopuolisten voimien vaikutusta toiminnan tasolla tehtyihin muutoksiin ei voitu tällä tutkimusasetelmalla rajata pois.

Hambilinin (1974) vaikuttavuuden arviointimallin neljäs taso muodostuu **organisaatiotason** vaikutuksista. Esihenkilöiden kertoman perusteella valmennuksella voidaan todeta olleen myös organisaatiotasolla ilmeneviä suotuisia vaikutuksia. Esihenkilöiden kokemukset valmennuksen vaikutuksista organisaatiotasolla olivat pääosin myönteiset, joskin vaikutusten koettiin olevan pääsääntöisesti vähäisiä. Selvin organisaatiotason hyöty oli esihenkilöiden kokemus siitä, että erilaisia tapoja johtaa oli saatu yhdenmukaistettua, minkä myötä yhtenäisen johtamiskulttuurin koettiin vahvistuneen.

Toisaalta organisaatiotason vaikuttavuus koettiin nimenomaan toisten esihenkilöiden toiminnan muutosten kautta, eikä oman toiminnan yhteyttä organisaatiotason vaikuttavuuteen tullut haastatteluissa juurikaan esiin. Valmennus oli osaltaan lisännyt myös yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta osallistujajoukossa sekä ylipäätään keskustelua esihenkilötyöskentelystä. Suotuisaa kehitystä oli havaittu myös yrityksen henkilöstötutkimuksen tuloksissa.

### *3. Missä määrin valmennukselle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet?*

Valmennuksen tavoitteena oli varmistaa, että jokaisella esihenkilöllä on selkeä ja yhtenevä käsitys johtamisen kulmakivistä (oppiminen) ja haastaa heitä vahvistamaan omaa johtajuuttaan (käyttäytyminen) sekä yrityksen johtamiskulttuuria (organisaatio.)

Lähes jokainen haastateltu esihenkilö osoitti kertomuksissaan perehtyneisyyttä ja myönteistä asennetta valmennuksessa käsiteltyjä esihenkilötyöhön liittyviä teemoja ja johtamisen kulmakiviä kohtaan, mitä voidaan pitää osoituksena siitä, että valmennukselle asetetut oppimisen tasolle ulottuvat tavoitteet ovat ainakin jossain määrin täyttyneet

Käyttäytymisen tason vaikuttavuuden voidaan katsoa onnistuneen, sillä jokainen haastateltu esihenkilö osasi nimetä vähintään yhden esihenkilötyöhön liittyvän tilanteen, jossa heidän toimintansa oli muuttunut tai jonka osalta he olivat saaneet valmennuksesta vahvistusta. Osa heistä nostikin esiin, että tapahtunut muutos oli ennemminkin hienosäätöä, kuin voimakasta toiminnan muutosta. Myös ääneen todetut aikomukset kehittää omaa toimintaansa tulkittiin tässä tutkimuksessa täyttävän tuon tavoitteen. Vaikka tunnistetut kehittymiskohteet ja niihin tarttumisen tavat vaihtelivat, valtaosa esihenkilöistä avasi aikomuksiaan kehittää omaa työskentelyään ja johtamistaitojaan jatkossa.

Lisäksi aineistossa oli havaittavissa kokemuksia johtamiskulttuurin vahvistumiselle asetetun tavoitteen täyttymisestä. Valmennuksen organisaatiotasolle ulottuviksi vaikutuksiksi haastatellut liittivät yhtenäisen johtamiskulttuurin ja johtamistavan vahvistumisen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisäämisen ja tiimien välisen yhteistyön parantumisen. Valmennusta edeltänyt kokemus johtamistavoista oli ollut osin kirjavaa, ja niiden yhtenäistäminen koettiin valmennuksen organisaatiotason keskeiseksi hyödyiksi. Edellä kuvattujen havaintojen valossa tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että lyhyellä ja kertaluontoisellakin johdon kehittämisellä voi olla vaikuttavuutta.

## **6.2 Tutkimuksen käytännöllinen merkitys**

Tämän tutkimuksen tulokset auttavat johdon kehittämisestä vastaavia arvioimaan johdon kehittämisen hyötyjen suhdetta käytettyyn investointiin, vaikka tässä tutkimuksessa ei käsiteltykään valitusta näkökulmasta ja tutkimuksen tekoon käytettävissä olleista resursseista johtuen vaikuttavuutta taloudellisen tuloksellisuuden näkökulmasta.

Edellisessä luvussa osoitettiin johtopäätösten valossa, että myös lyhytkestoinen ja kerta-luontoinen johdon kehittämisinterventio voi olla erityisesti osallistujien näkökulmasta vaikuttava.

Esihenkilöiden kokema vaikuttavuutta peilattiin tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen henkilöstötutkimusten tulosten kehittämiseen pyrkien saamaan edes pintaraapaisu vaikuttavuudesta henkilöstön näkökulmasta. Pelkästään osallistuneiden esihenkilöiden subjektiivisten käsitysten ja kokemusten tarkastelu ei kerro absoluuttista totuutta vaikuttavuudesta. Tutkimus antaa kuitenkin suuntaviivoja vaikuttavuuden arvioinnin systemaattinen prosessille, jossa huomioidaan useampia näkökulmia kuin pelkästään osallistujien näkökulma.

Kohdeyrityksessä on totuttu mittaamaan tyytyväisyyttä koulutuksiin, mutta myöhempien tasojen vaikuttavuuden arviointiin ei ole ollut mallia, syvää osaamista tai resursseja. Vaikka tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla, vaikuttavuuden arviointiin ei tarvitse välttämättä tarkoittaa aikaa vieviä haastatteluita. Oppimisen ja toiminnan tasolla tapahtuneiden muutosten kartoittamiseen voidaan hyödyntää kustannustehokkaampiakin ja kevyempiäkin menetelmiä, kuten kyselyitä.

Vaikuttavuuden arvioinnin tulee perustua valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin nähden (Vaherva, 1983, s. 167; Kakkonen & Viitala, 2007, s. 48). Tämän tutkimuksen tarjoaman mallin ja esimerkin perusteella tavoitteisiin pohjautuvaa koulutuksen vaikuttavuuden arviointia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä systemaattisemmin, ja painottaa vaikuttavuudelle asetettavien tavoitteiden tai mittareiden määrittelyä osana koulutusten suunnittelun prosessia tavoiteperustaisen vaikuttavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi. Tämän tutkimuksen tarjoamia kokemuksia tavoitteisiin perustuvasta vaikuttavuuden arvioinnista voidaan hyödyntää henkilöstön ja johdon kehittämisen kentällä laajemminkin.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tutkimuksen tavoitteiden voidaan katsoa täyttyneen, sillä tutkimuksen voidaan katsoa lisänsä ymmärrystä osallistujien kokemasta lyhytkestoisen ja kertaluontoisen johdon kehittämisen vaikuttavuudesta. Lisäksi tulokset antavat vastauksia siihen, missä määrin valmennukselle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet, joskin tavoitteen täyttymisen arvioinnissa huomioitiin lähinnä osallistujien näkökulma. Tässä alaluvussa arvioidaan tarkemmin tutkimuksen laatua, haasteita ja rajoituksia.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä tietoa tutkimustapauksesta sen luonnollisessa kontekstissaan. Siten tapaustutkimuksissa ei lähtökohtaisesti pyritä tulosten yleistettävyyteen, eikä tämänkään tutkimusten tulosten perusteella voi esittää vankkoja yleistyksiä. Tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten oikeellisuutta osoittavat sen sijaan ensisijaisesti huolellisesti kuvattu tutkimusprosessi, aineisto ja sen analysoinnin vaiheet, jotka esiteltiin tutkielman neljännessä luvussa. Vaikuttavuuden arvioinnin luotettavuutta tukee myös tutkimushaastatteluiden toteutusajankohta, joka oli Hätösen (2000, s. 88–89) suosituksen mukaan 6–12 kuukautta valmennuksen päättymisen jälkeen otollinen hetki ilmentämään käyttäytymisen ja organisaation tulosten tasolle ulottuvaa vaikuttavuutta.

Yhtenä laadullisen tutkimusotteen näkökulmasta luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä mittaavana kriteerinä voidaan pitää aineiston saturaatiota. Saturaatiopisteen, eli sen pisteen kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä uusia näkökulmia enää ilmene, määrittäminen on tyypillisesti vaikeaa. Aineiston toistoa ja käytettävissä olevien resurssien punnitessa aineistoa yhdeksästä haastattelusta arvioitiin kuitenkin olevan tutkimusongelman ratkaisemiseen riittävästi, vaikkakaan aineistoa ja sen analysoinnin myötä saatuja vastauksia ei voida kuitenkaan pitää täydellisen kattavina ja saturaatioon nojautuen yleistettävänä.

Riittävän tarkan kuvan luomiseksi tutkittavasta ilmiöstä tapaustutkimuksissa on suositeltavaa hyödyntää useamman näkökulman mahdollistavaa triangulaatiota (Eskola &

Suoranta, 2003, s. 69; Koskinen ja muut, 2005, s. 158). Tässä tapaustutkimuksessa aineistotriangulaatiota hyödynnettiin vertaamalla haastateltujen esihenkilöiden kokemuksia vaikuttavuudesta kohdeyrityksen keräämään aineistoon, jota tarkasteltiin analyysin yhteydessä. Tutkimusongelman mukaisesti pääpaino oli haastateltujen esihenkilöiden kokemuksissa, joiden kautta tulkittavissa olevaa vaikuttavuutta muusta aineistosta kerätty evidenssi tuki.

Tutkimuksen toteutukseen liittyviä haasteita asettivat muun muassa tutkittavien subjektiiviset kokemukset tutkimuksen kohteena ja verkkoyhteyksien välityksellä tehdyt haastattelut. Ihmiset kokevat asioita eri tavalla, ja antavat niille erilaisia merkityksiä, joten vaikuttavuutta osallistujien kokemusten kautta arvioituna ei voida kuitenkaan pitää absoluuttisena totuutena. Lisäksi tutkimusprosessi herätti pohtimaan itsearviointia oppimisen mittarina. Tiedetään, että toiset arvioivat itseään ja osaamistaan kriittisemmin kuin toiset. Verkkoyhteyksien kautta toteutettujen haastatteluiden haittana voidaan pitää sitä, että tilanteessa ei olla aidosti kasvotusten kyeten tulkitsemaan toisen osapuolen kehonkieltä ja että tekniikka asettaa haastattelulle rajoitteita (Kananen, 2017, s. 115). Verkkohaastattelut valittiin ensisijaisesti COVID-19-pandemiaan liittyvän tartuntariskin ja terveysturvallisuuden sanelemana, mutta ilman niitä ei olisi voitu myöskään järkevästi tavoittaa kohdeyrityksen esihenkilöitä niin laajalta maantieteelliseltä alueelta.

Muita tutkimusprosessin aikana tehtyjä huomioita tutkimuksen rajoituksista olivat haastattelun joukon homogeenisyys ja COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen vaikutukset toiminnan muutokseen. Esihenkilöt edustivat melko homogeenistä kokoneiden esihenkilöiden joukkoa, ja rikkaamman näkökulman saamiseksi tutkimuksessa olisi voinut haastatella monipuolisemmin myös uusia esihenkilöitä. Globaalin pandemian aiheuttama poikkeustilanne muutama kuukausi ennen tutkimushaastattelujen toteuttamista muutti laajasti ja kenties pysyvästi tapaamme tehdä töitä, mikä näkyi muun muassa etätöiden lisääntymisessä tietotyössä. Myös haastatellut itse nostivat esiin tutkimuskirjallisuudessa tunnistetun seikan, ettei tilannetekijöiden mahdollista vaikutusta oman toimintansa valmennuksen teemoihin liittyviin muutoksiin voida rajata pois.

Myös Kakkonen ja Viitala ovat tutkimuksessaan (2007, s. 125–126) jo esittäneet Hamblinin (1974) vaikuttavuuden arviointimallin hyödynnettävyyteen liittyviä haasteita ja rajoituksia, joita tämä tutkimus osaltaan vahvisti. Mallin mukaiset tasot ovat osittain limittäisiä, minkä vuoksi niitä on vaikea erottaa toisistaan. Tässäkin tutkimuksessa oppimiseen liitettyjen taitojen kehittyminen ja toisaalta käyttäytymisen tason vaikutukset menivät osin päällekkäin. Myös organisaatiotason tulokset ja perimmäinen hyöty on vaikeaa erottaa toisistaan, mikä osin vaikutti päätökseen rajata perimmäiset hyödyt tutkimusongelman ulkopuolelle. Kauas menneisyyteen ulottuvasta historiastaan huolimatta malli on nykyisinkin sovellettavissa vaikuttavuuden arviointiin, sillä se tarjoaa puutteistaan huolimatta monipuolisen ja -tasoisin tarttumapinnan koulutuksen vaikuttavuuteen hyödynnettäväksi pelkän tyytyväisyyskyselyn sijaan.

#### **6.4 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet**

Tutkimusprosessin aikana nousi useita ideoita siitä, millaisista näkökulmista tämän valmennuksen vaikuttavuutta voisi tutkia. Osa tunnistetuista potentiaalisista jatkotutkimusaiheista kumpuaa edellä kuvatuista haasteista ja rajoituksista. Ensinnäkin mielenkiintoisen asetelman olisi luonut, jos olisi voinut vertailla keskenään uusien ja jo pidempään esihenkilöroolissa toimineiden kokemuksia vaikuttavuudesta. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet olivat pitkälti kokeneita esihenkilöitä ja uusien esihenkilöiden näkökulma jäi puuttumaan. Tutkimuksessa voisi selvittää, kokevatko kokemattomammat esihenkilöt valmennuksen vaikuttavammaksi kuin vanhemmat.

Toisena tämän tutkimuksen yhtenä rajoitteena voi pitää sitä, että Hamblinin (1974) arviointimallin viides taso jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Perimmäisen hyödyn mittaaminen tarjoaisi vielä yhden näkökulman vaikuttavuuteen. E erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella koulutuksen vaikuttavuutta pörssiyrityksen perimmäisen tarkoituksen ja investoinnin kannattavuuden kautta selvittäen miten valmennuksen kautta pystytään tuottamaan arvoa yhtiön osakkeenomistajille. Perimmäinen hyöty voidaan toisaalta käsittää myös osallistujien henkilökohtaiseksi hyödyksi, minkä puitteissa kiinnostus voisi kohdistua

esimerkiksi osallistujien omien ura- ja kehittymistavoitteiden saavuttamisen seurantaan pitkäikäistutkimuksen muodossa.

Kolmanneksi vaikuttavuutta voisi tarkastella johdettavien näkökulmasta eli pureutua henkilöstön käsityksiin vaikuttavuudesta. Valmennuksen suunnittelun vaikuttimena oli kohdeyrityksen tekemät havainnot henkilöstön kokemasta epätasalaatuisesta johtamisesta. Sen vuoksi juuri henkilöstön näkökulmaan olisi mielenkiintoista syventyä tarkemmin, esimerkiksi haastatteluiden ja henkilöstötutkimusten tulosten syvemmän analyysin kautta.

## Lähteet

- Ackerman, P. L., Bowen, K. R., Beier, M. B., & Kanfer, R. (2001). Determinants of individual differences and gender differences in knowledge. *Journal of Educational Psychology*, 93, 797–825. Noudettu 4.12.2022 osoitteesta <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.rice.edu/dist/e/1508/files/2015/07/797-1k3zxcq.pdf>
- Akrofi, S. (2016). Evaluating the effects of executive learning and development on organisational performance: implications for developing senior manager and executive capabilities. *International Journal of Training & Development*, 20(3), 177–199. doi:<https://doi.org/10.1111/ijtd.12082>
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989–999. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00251740910966695>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. Noudettu 22.11.2020 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/transfer-training-review-directions-future/docview/220133070/se-2>
- Brown, P. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 292–303. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090590310479929>
- Brungardt, C. (1996). The making of leaders: A review of the research in leadership development and education. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 81–95. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/107179199700300309>

- Caldwell, R. (2012). Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39–55. doi:<https://doi.org/10.1007/s11213-011-9201-0>
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *The Journal of Management Development*, 29(5), 432–441. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02621711011039204>
- De Rijdt, C., Stes, A., van der Vleuten, C., & Dochy, F. (2013). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research Review*, 8(1), 48–74. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.007>
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206–220. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09696470010342306>
- Doyle, M. (2007). Management development. Teoksessa I. Beardwell & T. Claydon, (Toim.) *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, (5. painos), (s. 359–410). Prentice Hall.
- Ebrahimi Mehrabani, S., & Azmi Mohamad, N. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *The Journal of Management Development*, 34(7), 821–853. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JMD-03-2013-0046>
- Ellström, P.E. (2001). Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*

- Eskola, J., & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (7. painos). Vastapaino.
- Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: Different or the same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39–50. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090599710161711>
- Gilpin-Jackson, Y., & Bushe, G. R. (2007). Leadership development training transfer: a case study of post-training determinants. *The Journal of Management Development*, 26(10), 980–1004. doi:<https://doi.org/10.1108/02621710710833423>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *The Journal of Management Development*, 26(3), 239–260. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02621710710732146>
- Guy Major, N. F. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6), 566–587. doi:<https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078>
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. McGraw-Hill.
- Hertzog, C., Kramer, A. F., Wilson, R. S., & Lindenberger, U. (2008). Enrichment effects on adult cognitive development: Can the functional capacity of older adults be preserved and enhanced? *Psychological Science in the Public Interest*, 9(1), 1–65. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01034.x>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (22. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, H. (2000). *Osaava henkilöstö : nyt ja tulevaisuudessa*. MET-julkaisuja nro 4/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Kakkonen, A., & Viitala, R. (2007). *Johdon kehittämisen strategisuus – valmennusohjelman vaikuttavuus esihenkilöiden kokemana*. Vaasan yliopisto.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kennedy, P. E., Chyung S. Y., Winiecki, D. J. & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1–21. doi:<https://doi.org/10.1111/ijtd.12023>
- Kim, J. Y., M. P. H., Honeycutt, T., & Morzuch, M., M.P .P. (2017). Transforming Coalition Leadership: An Evaluation of a Collaborative Leadership Training Program. *The Foundation Review*, 9(4), 20–40. doi:<https://doi.org/10.9707/1944-5660.1385>
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2005). *Transferring learning to behavior : using the four levels to improve performance*. Berret-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating training programs – the four levels* (3. painos). Berret-Koehler Publishers.
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17. Noudettu 10.5.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-versus-management-whats-difference/docview/219091679/se-2>
- Krauss, F., & Ally, M. (2005). A study of the design and evaluation of a learning object and implications for content development. *Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects*, 1(1), 1–22. doi:<https://doi.org/10.28945/407>
- Kumar, N., & Ganguly, K. K. (2021). Impact of professionalism of workplace learning support team on learning outcome. *Journal of Workplace Learning*, 33(4), 287–301. doi:<https://doi.org/10.1108/JWL-04-2020-0067>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Lindgren, R., Stenmark, D. & Ljungberg, J. (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems*, 12, 18–29. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000442
- Luoma, M. (2005). Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Osaaja innovoi – osaajaa innovoi* (s. 96–106). JTO Palvelut.
- Luoma, M., Suutari, V., & Viitala, R. (2005). *Johdon kehittäminen Suomessa – Kehittämisaalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus*. Vaasan yliopisto.
- Mann, S. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 14–20. doi: <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090599610150264>

- Martineau, J. W. & Patterson, T. E. (2010). Evaluating Leader Development. Teoksessa E. Van Velsor, C.M. McCauley, & M.N. Ruderman (Toim.) *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development* (s. 251–281). John Wiley & Sons, Inc.
- Mayowski, C. A., Norman, M. K., Proulx, C. N., Hamm, M. E., Martin, M. K., Zellers, D. F., Rubio, D. M., & Levine, A. S. (2022). Evaluation of two longitudinal faculty leadership training programs: behavioral change and institutional impact. *Journal of Health Organization and Management*, 36(6), 796–815. doi:<https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2022-0088>
- McCauley, C. M., Ruderman M. N., & Van Velsor, E. (2010). Our view of leadership development. Teoksessa E. Van Velsor, C.M. McCauley, & M.N. Ruderman (Toim.) *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development* (s. 1–28). John Wiley & Sons, Inc.
- Mumford, T. Campion, M. & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), s. 154–166. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.005
- Peltonen, M., Laitinen, J., & Juuti, P. (1993). *Koulutuksen tuloksellisuus*. TammerPaino Oy.
- Piekkari, R., & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 207–215). Gaudeamus.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–93. Noudettu 3.12.2022 osoitteesta <https://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85138690291&partnerID=10&rel=R3.0.0>

- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D. & Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training & education practices in U.S. companies. *Personnel Psychology*, 41(4), 731–743. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00650.x>
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518–532. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00318-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1)
- Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(1). doi: <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia* (1. painos). Talentum Media.
- Tafvelin, S., Hasson, H., Nielsen, K., & Ulrica von, T. S. (2021). Integrating a transfer perspective into evaluations of leadership training. [Transfer of leadership training] *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 856–868. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0492>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena : konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Kirjayhtymä.
- Ukko, J., Hildén, S., Saunila, M., & Tikkamäki, K. (2017). Comprehensive performance measurement and management – innovativeness and performance through

reflective practice. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(3), 425–448. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JAOC-09-2015-0070>

Vaherva, T. (1983). *Koulutuksen vaikuttavuus. Käsiteanalyttistä tarkastelua ja viitekehysten hahmottelua*. Jyväskylän yliopisto.

Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 283–296. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090590710746441>

Viitala, R. (2005a). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy.

Viitala, R. (2005b). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436–451. doi:<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13665620510620025>

Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3. painos). Sage Publications.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### Taustatiedot

- Nykyinen rooli
- Tiimin koko
- Kuinka kauan toiminut esihenkilönä
- Kokemukset johtamisen tai esihenkilötyön koulutuksista

#### Oppiminen / Johtamisen kulmakivien ymmärtäminen ja sisäistäminen

- Ennakko-odotukset valmennukselle
- Työyhteisön suhtautuminen valmennukseen
- Keskeisimmät tai päällimmäisenä mieleen jääneet asiat
- Itsearviointi johtamisen kulmakivistä
- Itsearviointi valmiuksien muutoksesta esihenkilötyöhön liittyvissä tilanteissa
- Kokemus hyödyllisistä opeista tai parantuneista valmiuksista

#### Käyttäytyminen / Johtamisen kulmakivien vieminen käytäntöön

- Valmennuksen sisältöihin palaaminen, materiaalien hyödyntäminen
- Muutokset toimintatavoissa (*Mitä olet tehnyt tietoisemmin?/Mitä uusia asioita olet kokeillut?/Mitä olet tehnyt vähemmän tai lakannut tekemästä?*)
- Kannustus oppien käytäntöön vientiin/muutosta edistäneet tekijät
- Muutosta vaikeuttaneet/estäneet tekijät
- Kehityssuunnitelma

#### Organisaation toiminta ja tulokset / Valmentavan johtamiskulttuurin vahvistuminen

- Luottamus ja yhteistyö tiimissä
- Valmentavan johtamisen toteutuminen yrityksessä
- Kokemus johtamiskulttuurin vahvistumisesta
- Muut mahdolliset vaikutukset

#### Muuta

- Palaute, kehitysehdotukset