



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mikko Syvänen

## **Valmentava johtaminen Oulun poliisilaitoksessa**

Esihenkilöiden näkemyksiä valmentavan johtamisen toteuttamisesta ja työkaluista

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2024

---

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

<b>Tekijä:</b>	Mikko Syvänen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Valmentava johtaminen Oulun poliisilaitoksessa Esihenkilöiden näkemyksiä valmentavan johtamisen toteuttamisesta ja työkaluista		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	72

---

**TIIVISTELMÄ:**

Viime vuosina työelämän ja työntekeksen toimintaympäristön muutos on pakottanut organisaatiot muuttamaan johtamistaan ja toimintatapojaan sekä yksityisellä sektorilla, että julkisessa hallinnossa. Yhtenä ratkaisuna muutokseen vastaamiseen on käytetty valmentavaa johtamista ja myös Poliisihallinnossa aloitettiin vuonna 2018 kouluttamaan esihenkilöitä valmentavaan johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa korostuu työntekijöitä osallistava valmentava ote, hyvät vuorovaikutustaidot, luottamus, kysyminen ja kuunteleminen sekä koko organisaatiota palveleva yksilön potentiaalin vahvistaminen. Valmentava johtaminen kuvataan tavoitehakuisena prosessina, jossa valmentava johtaja muun muassa auttaa ja kehittää työntekijää löytämään sekä käyttämään omia kykyjään ja potentiaaliaan tavoitteidensa saavuttamiseksi, mikä mahdollistaa koko ryhmän ja organisaation toiminnan kehittymisen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa ja minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössään johtamistyössään. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa kokenutta esihenkilöä eri sektoreilta Oulun poliisilaitoksesta. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa teoreettinen viitekehys ohjaa analyysia. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan valmentavan johtamisen teoriaa aiheen kirjallisuuteen pohjautuen.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt toteuttavat valmentavaa johtamista osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon, oman työnsä tekemiseen ja kehittämiseen. Osallistaminen toteutetaan kuuntelemalla, kysymällä ja palautteen avulla. Lisäksi osalla esihenkilöitä on käytössä keskustelumalleja, joita he voivat myös hyödyntää työssään. Keskeistä on tavoitteellinen yhteistoiminta sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen. Hyödyntämällä työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista päästään tavoitteisiin paremmin ja koko ryhmän sekä organisaation suorittaminen paranee. Hyvä vuorovaikutus sekä luottamus koettiin haastateltavien mielestä erittäin tärkeänä ja keskeisenä asiana valmentavan johtamisen toteuttamisessa, joita ilman ei voida toteuttaa valmentavaa johtamista.

Tutkimustulokset osoittivat valmentavan johtamisen soveltuvan poliisihallintoon huonosti poliisin operatiivisessa toiminnassa, jossa johtaminen perustuu autoritäärisen johtamiseen. Myös poliisitoiminnan erityisluonne, johtuen lakisidonnaisuuksista sekä määräysten ja ohjeiden noudattamisesta toiminnassa nähtiin heikkoutena valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Muuhun esihenkilötyöhön ja johtamiseen sen koettiin soveltuvan hyvin myös poliisihallinnossa. Tutkimustulosten perusteella valmentava johtaminen koetaan tärkeäksi ja koulutusta toivottiinkin annettavan lisää ja osa haastateltavista esittiikin kritiikkiä annettavan koulutuksen määrään sekä sen kohdistumiseen pääosin vain päällystoesihenkilöihin.

---

**AVAINSANAT:** Valmentava johtaminen, vuorovaikutus, luottamus, poliisi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Valmentava johtaminen vuorovaikutteisena johtamistapana	11
2.1	Valmentava johtaminen	12
2.2	Vuorovaikutus ja luottamus	15
3	Valmentavan johtamisen keskeiset työkalut	20
3.1	Kuunteleminen, kysyminen ja palaute	21
3.2	Grow-malli	27
4	Tutkimuksen toteutus	30
4.1	Tutkimusmenetelmä	30
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	31
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	34
5	Tutkimustulokset	37
5.1	Valmentava johtaminen Oulun poliisilaitoksessa	37
5.1.1	Valmentavan johtamisen merkitys	37
5.1.2	Vuorovaikutus ja luottamus on tärkeää	40
5.1.3	Valmentavaa johtamista toteutetaan sen vahvuuksien kautta	43
5.1.4	Valmentavan johtamisen koulutus Oulun poliisilaitoksessa	48
5.2	Valmentavan johtamisen työkalut	52
5.2.1	Esihenkilöiden käyttämät valmentavan johtamisen työkalut	53
5.2.2	Valmentavan johtamisen työkalujen käyttö esihenkilötyössä	55
6	Johtopäätökset	60
6.1	Tutkimustulosten keskeiset asiat	60
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	63
6.3	Jatkotutkimus	65
	Lähteet	66

Liitteet	70
Liite 1. Haastattelukysymykset	70
Liite 2. Tietosuojaseloste	72

**Kuvat**

Kuva 1.	Valmentavan johtamisen ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2018, s. 38).	20
Kuva 2.	Grow-malli (Whitmore, 2017, s. 94).	27

## 1 Johdanto

Viime vuosikymmeninä ja erityisesti viime vuosina työelämässä on tapahtunut lukuisia muutoksia (Järvensivu, 2010 s. 9–13). Muutoksia on tapahtunut työsuhteissa, työtehtävissä, työn organisoinnissa, sekä työaikaan liittyvissä käsityksissä ja työnteon arvomaailmassa. Meneillään oleva väestörakenteen muutos vaikuttaa myös työelämään, jossa työmarkkinoilla olevat ikäluokat tulevat pieneneään. Työelämän muutoksen vaikuttaa myös arvomaailman laajempi muutos nuoremmissa ikäluokissa. Työn tekemisen merkitys ja motiivit ei ole enää samat kuin vanhemmille ikäluokille. Enää ei haluta olla pelkkiä työn sankareita vaan perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on painottuneessa roolissa nykynuorilla.

Työelämän muutoksesta kirjoittaa myös Uutela (2019, s. 11–13) väitöskirjassaan. Nykytyön toimintaympäristön nopeat muutokset, kilpailu, teknologian kehitys sekä globalisaatio ovat muuttaneet työelämää nopeaan tahtiin ja tehneet työelämästä yhä monimutkaisemman. Toimintaympäristön muutos ja kasvavat tulosvaatimukset asettavat paineita johtamistavoille sekä -menetelmille, mukaan lukien henkilöstön ja työhyvinvoinnin huomioiminen. Johtamisen merkitys on korostunut työelämän muutoksessa, ja johtamistyön perusta on muuttunut pois substanssiosaamisen hallinnasta. Tänä päivänä moni työ vaatii erityisosaamista ja siten työntekijät hallitsevat työnteon paremmin, kuin johtajansa. Näin ollen autoritäärinen ja käskyttävä johtaminen ei sovellu enää nykypäivän asiantuntijaorganisaatioihin. Samoin Viitala ja Jylhä (2019, s. 16–17) näkevät perinteisen käskyttävän johtamisen sijaan työntekijöiden valtaistamisen ja voimaannuttamisen tärkeänä nykyjohtamisessa, jossa tavoitteena on luoda työntekijöille parhaat mahdollisuudet motivoitua, kehittyä ja saavuttaa tavoitteensa.

Soback (2021, s. 17–57) näkee nykytyön toimintaympäristön Uutelan tavoin monimutkaisena ja kompleksisena. Sobackin mukaan muutosvoimina toimivat yhdessä toimintaympäristön nopea muutostahti, työn tekeminen projekteissa ja verkostoissa sekä työntekijöiden odotukset inhimillistä johtamista kohtaan.

Työelämän muutoksiin ja työntekijöiden muuttuneisiin arvostuksiin työtä kohtaan voidaan Uutelan (2019, s. 3, 11–13) mukaan vastata valmentavalla johtamisella, joka vastaa uudenlaisen esihenkilötyön haasteisiin ja kehittää yksilöitä valmennuksellisesti sekä korostaa ihmisläheistä johtamista. Keskiössä on näkemys siitä, että ihmiset, jotka ovat sitoutuneet työhönsä ja organisaatioon, ovat organisaation keskeinen voimavara organisaation tuloksellisuuden ja tehokkuuden taustalla. Näin ollen valmentavalla johtamisella voidaan yhdistää yksilön ja organisaation tavoitteet, auttaa työntekijäitä muutoksessa, sekä kehittää oppimista ja itseohjautuvuutta.

Uutelan tavoin Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 9) näkevät valmentavan johtamisen ihmiskeskeisenä johtamistapana, joka hyödyttää molempia, niin työntekijää, kuin organisaatiota. Valmentamisen ydinsuhde muodostuu siis työntekijän halusta kehittyä ja organisaation tarjoamasta mahdollisuudesta siihen. Valmennuksellisesta suhteesta hyötyy työntekijän ja organisaation lisäksi viimekädessä asiakas. Samoin Soback (2021, s. 59) näkee, että valmentava johtaminen muun muassa keino herättää ja ottaa käyttöön työntekijöiden potentiaali ja voimavarat kokonaisuutta palvelevalla tavalla. Myös Viitalan ja Jylhän (2019, s. 21–22) mukaan nykyisin suositut johtamisideologiat, joissa työntekijää innostetaan, voimaannutetaan, valtuutetaan sekä vapautetaan kehittymään ja käyttämään potentiaaliaan, rakentavat pitkälti organisaation suorituskyvyn. Kysymys on siis johtamisesta, jossa luodaan luottamusta, vaikutetaan, mahdollistetaan ja innostetaan ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen.

Valmentava johtaminen perustuu myös avoimeen vuorovaikutukseen, jonka avulla tuetaan työntekijöitä ja tärkeässä roolissa valmentavassa johtamisessa on myös luottamus, jota ilman valmentavan johtamisen vaikuttamistyö jää vajaaksi, eikä yksilöiden ja ryhmän potentiaalia saada täysimääräisesti hyödynnettyä (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 163).

Työelämän muutos on pakottanut organisaatiot muuttamaan johtamiskäytäntöjään. Valmentava johtaminen on noussut suosioon yhtenä johtamismallina. Valmentavasta

johtamisesta on julkaistu paljon kirjallisuutta ja monet asiantuntijat sekä johtamisalan konsulttiyhtiöt tarjoavat valmentavan johtamisen koulutusta. Tapahtunut muutos ei vaikuta pelkästään yksityisissä organisaatioissa vaan koskee myös julkista sektoria. Viime vuosina onkin myös julkisissa organisaatioissa ja viranomaisissa alettu jalkauttamaan valmentavaa johtamista organisaatioiden johtamiskäytäntöihin.

Poliisihallinnossa aloitettiin Poliisin työikäohjelman 2016–2018 mukaisesti vuonna 2018 henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelma, Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämishanke, jonka tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille tukea ja työkaluja esihenkilötyöhön, selkiyttää esihenkilöroolia sekä luoda yhteistä käsitystä hyvän johtamisen tasosta ja käytännöistä (Valtiolla.fi, 2018). Lisäksi tavoitteena oli rakentaa esihenkilöiden vertaistukijärjestelmä ja luoda mahdollisuus esihenkilöiden yhteiselle pohdinnalle ja näkemyksille esihenkilötyöstä. Kehittämisohjelman taustalla oli poliisihallinnon vuoden 2015 henkilöstöbarometrissa esille nousseet työn organisointiin liittyvät ongelmat esihenkilöiden johtamistyössä sekä puutteet ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tukemisessa (Poliisihallitus, 2019, s. 9–10).

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelma (Poliisihallitus, 2019, s. 10–11) koostui neljästä osasta:

1. Esimiesvalmentajakoulutus
2. Esimiesvalmentajakoulutus esimiehille poliisiyksiköissä
3. Vertaistukijärjestelmän luominen
4. Vaikuttavuusarviointi

Ensimmäisessä vaiheessa poliisiyksiköistä valittiin ja komennettiin poliisi- sekä siviilitaustaisia henkilöitä Poliisiammattikorkeakoulussa järjestettyyn esimiesvalmentajakoulutukseen. Toisessa vaiheessa esimiesvalmentajakoulutuksen saaneet henkilöt toteuttavat kaikkien esihenkilöasemassa toimivien henkilöiden koulutuksen omissa poliisiyksiköissään omien ajankäytöllisten tarpeiden ohjaamana. Kolmannessa vaiheessa kehittämisohjelmaa muodostetaan vertaistoimintamalli

esihenkilöiden ja yksiköiden kesken, jonka valmistelu on aloitettu jo kehittämisohjelman ensimmäisessä vaiheessa. Kehittämisohjelman neljäs vaihe koostuu esimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointiin liittyvistä asioista.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Työelämän ja työntekeymisen toimintaympäristön muutos on siis pakottanut organisaatiot muuttamaan johtamistaan ja toimintatapojaan, niin yksityisellä sektorilla, kuin julkisessa hallinnossa. Yhtenä vaihtoehtona muutokseen vastaamiseen on tarjottu valmentavaa johtamista. Myös poliisihallinnossa reagoitiin työelämän muutokseen käynnistämällä vuonna 2018 henkilöstöjohtamisen kehittämisohjelma, jossa poliisiyksiköiden esihenkilöitä alettiin kouluttamaan valmentavaan johtamiseen.

Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -kehittämisohjelmasta tiedotettiin koko Oulun poliisilaitoksen henkilöstölle kehittämisohjelman ensimmäisen vaiheen esimiesvalmentajakoulutuksien alettua vuonna 2018. Tämän jälkeen valmentavan johtamisen tilasta, koulutusten jatkosta tai sen konkreettisista tuloksista ja vaikutuksista ei ole tiedotettu henkilöstölle vastaavassa laajuudessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa ja minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössään johtamistyössään.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa?
2. Minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössä ja miten he hyödyntävät niitä työssään?

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta haastatteleamalla esihenkilöitä eri sektoreilta Oulun poliisilaitoksessa.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa esitetään tutkimuksen lähtökohdat sekä kerrotaan tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen konteksti.

Toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen teoreettisen osuuden. Toisessa luvussa tarkastellaan valmentavan johtamisen teoriaa aiheen kirjallisuuden perusteella. Kolmannessa luvussa keskitytään valmentavan johtamisen keskeisiin työkaluihin. Luvussa käydään läpi valmentavan johtamisen keskeiset työkalut: kuunteleminen, kysyminen sekä palaute ja lisäksi tarkastellaan yhtä yleisesti käytettyä valmentavan johtamisen vuorovaikutteista valmennusdialogia -työkalua, GROW-mallia.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät. Luvussa esitetään ja perustellaan tutkimuksen tekoon liittyvät valinnat: tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen analyysimenetelmä.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksen tulosten pohjalta sekä pohditaan tutkimustulosten merkitystä.

Kirjoitin kandidaatintutkielmani alkuvuodesta 2022 aiheesta valmentavan johtamisen keskeiset työkalut. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt kandidaatintutkielmaani teorialuvuissa.

## 2 Valmentava johtaminen vuorovaikutteisena johtamistapana

Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 21–22) mukaan valmentavan johtamisajattelun taustalla on vahvasti coaching, mistä valmentava johtaminen on saanut merkittävästi vaikutteita. Coachingin on saanut alkunsa kaukaa antiikin filosofeista, joiden osaamista kysymyksen esittämisestä arvostettiin jo tuolloin. Kysymysten esittämisaamasta ovat jatkojalostaneet muun muassa myöhemmin tieteentekijät. Kunnolla coaching saapui urheilumaailmasta johtamiskirjallisuuteen 1950-luvulla ja todellisen läpimurron coaching teki 2000-luvulla.

Viitalan (2007, s. 85–86) mukaan coaching termistä kirjallisuudessa on yleensä esiintynyt kahdentyyppistä lähestymistapaa, kun puhutaan johtajasta valmentajana. Ensimmäisessä valmentajan rooli on hyvin lähellä perinteistä urheiluvalmentajaa, ja sisältää muun muassa suoraa neuvomista ja ohjeistamista. Valmentajan ja työntekijän vuorovaikutussuhde korostuu valmentajan kuuntelulla, palautteella ja tavoitteiden kirkastamisella. Valmentaja on määräävässä sekä ohjaavassa roolissa perustuen siihen, että valmentaja tuntee hyvin muun muassa työntekijän tehtäväkentän ja työn suoriutumisen keinot. Toisessa lähestymistavassa johtajan valmentajuuden nähdään työntekijän voimaantumista (empowering) edistävänä, jossa rohkaistaan, motivoidaan oppimaan, kyseenalaistamaan sekä avartamaan työntekijän käsitystä kokonaisvaltaisesti työyhteisöstä sekä organisaatiosta ja niiden toiminnasta. Johtajan valmentajuus on siis valmennettavakeskeistä ja yhteistoiminnallista, kun vastaavasti ensimmäisessä lähestymistavassa valmentaja on keskeinen toimija, joka määrää ja suuntaa. Suomalaisessa johtajakoulutuksessa voimaannuttava valmennustapa on suuremmissa roolissa.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 21–22) mukaan ammattimainen coaching on valmentajan ja valmennettavan tiivis yhteistyösuhte, jossa painotetaan yhteistyötä sekä valmennettavan potentiaalin vapauttamista. Valmentajan ja valmennettavan välisen oppimisprosessin tavoitteena on saavuttaa valmennettavan itse asettamat tavoitteet.

Täysin tällaisena se ei kuitenkaan toimi arkijohtamisessa, koska johtaja on osa ryhmää, kun taas ammattivalmentaja on täysin ulkopuolinen toimija.

## 2.1 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen teoriaa kuvaillaan kirjallisuudessa hyvin samankaltaisesti. Siinä korostuu valmentava ote, hyvät vuorovaikutustaidot, kyseleminen ja kuunteleminen, sekä yksilön potentiaalin vahvistaminen, joka palvelee koko työyhteisöä. Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 12) määrittelevät valmentavan johtamisen olevan kokonaisvaltainen tapa olla, jossa vaikutetaan toisiin ja tullaan myös itse vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa arvostetaan sekä osallistetaan ja jossa yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilön voimaantumista. Valmentava johtajuus kuuluu myös kaikille ja perustuu luottamukseen. Valmentavan johtamisen ydin on oikeanlainen asennoituminen, joka näkyy tietynlaisena käyttäytymisenä. Kun suhtautuminen on arvostavaa toisia kohtaan, tekeminen tavoitteellista ja osallistavaa, niin parhaimmillaan yksilön ja ryhmän koko potentiaali tulee koko työyhteisön ja organisaation käyttöön (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 13–14).

Soback (2021, s. 57–62) määrittelee valmentavan johtamisen olevan ennen kaikkea kokonaisvaltainen vuorovaikutussuhde johtajan ja työntekijöiden välillä, jossa yksittäisten keinojen sijaan toimitaan pitkäjänteisellä yhteistoimintatavalla, jota johtaja rakentaa omalla olemuksellaan ja toiminnallaan. Yhteistoiminnan tapa rakentuu, kun johtaja ja työntekijät yhdessä organisoituvat tekemään työtä kunnioittaen toisiaan. Edelleen Soback (2021, s. 57–62) näkee valmentajan johtamisen vuorovaikutussuhteena, jossa pyritään kehittämään työntekijöiden kykyä oman työnsä johtamiseen osana koko työyhteisön ja organisaation kokonaisuutta, joka toteutuu työntekijöiden voiman, viisauden ja myötätunnon aktivoimisella. Voimalla Soback tarkoittaa työntekijöiden itseohjautuvuutta päätöksenteossa, sinnikkyyttä viedä asiat päätökseen sekä vastuunkantoa omasta työstään ja oppimisestaan. Viisaudella Soback tarkoittaa

työntekijöiden kyvykkyyttä johtaa omaa työskentelyään, ymmärtää sen merkitys organisaatiolle sekä liittyminen organisaation isompaan kokonaisuuteen sekä lisäksi ymmärtää niissä vaikuttavia syy-seuraussuhteita. Myötätunnolla Soback tarkoittaa työntekijöiden tahtoa arvostavaan ja inhimilliseen käyttäytymiseen itseään ja muita kohtaan sekä hyväksyä vahvuutensa. Soback korostaa valmentavan johtamisen kokonaisvaltaista johtajan ja työntekijöiden välistä kanssakäymistä, jossa vuorovaikutuksella tuetaan oppimista ja aikaansaamista sekä lisätään työntekijöiden ymmärrystä omasta ja muiden potentiaalista. Sobackin mukaan valmentava johtajuus rakentaa johtajuutta kaikissa.

Kurttila ja Aalto (2015, s. 17–24) kuvailevat valmentavan johtamisen prosessina, jossa valmentava johtaja auttaa työntekijää löytämään ja käyttämään omia kykyjään ja potentiaaliaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Valmentava johtaminen voidaan nähdä suoran ja käskyttävän johtamisen vastakohtana, mikä harvemmin innostaa ihmistä. Valmentava johtaminen tapahtuu sen sijaan kyselemällä ja kuuntelemalla vuorovaikutustilanteessa käskemisen sijaan. Tällä aidolla kyselevällä vuorovaikutuksella pyritään auttamaan työntekijää oivaltamaan ja löytämään ratkaisut itse. Valmentaja johtaja haastaa työntekijää kysymyksillä, mutta ratkaisuja voidaan miettiä myös yhdessä. Valmentavassa johtamisessa johtaja lisää työntekijän suorituskykyä valmentamisella, uskoo työntekijän vahvuuksiin ja taitoihin sekä kehittymiseen, mutta hoitaa valmentamisen ohella toki myös omat tehtävänsä. Näillä valmentavan johtamisen menetelmillä voidaan lisätä onnistumisia organisaatiossa.

Aaltonen ja muut (2011, s. 301–302) näkevät myös valmentava johtamisen ikään kuin vastaiskuna periteiselle autoritääriselle ja pompottavalle johtamiselle, joka ei toimi enää nykytyöelämän verkostomaisissa ympäristöissä. Heidän mukaansa valmentavan johtamisen perusidea on, että johtaja kykenee erilaisiin lähestymistapoihin pyrkiessään olemaan aktiivinen vaikuttaja ryhmässään tilanteen mukaan, joskus suoraviivaisemmin ja joskus kollektiivisemmin. Valmentava johtaminen on tavoitehakuista sekä kehittävä, jossa mahdollistetaan yksilöiden kehittyminen ja koko ryhmän kehittyminen.

Ellingerin, Bostromin ja Watkinsin (1999) tutkimustyöt ovat uraauurtavia (Viitala, 2007, s. 86–88), sekä ensimmäisiä (Uutela, 2019, s. 20–21) valmentavasta johtamisesta. Tutkimuksessaan Ellinger ja Bostrom (1999, s. 752–771) määrittelevät valmentavan johtamisen toimintana, jossa voimaannutetaan työntekijää kontrolloinnin sijaan, oivallutetaan sekä kannustetaan ja mahdollistetaan oppimaan. Valmentavan johtamisen he ovat jakaneet kahteen klusteriin: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowerin cluster) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster). Voimaantumista edistävässä käyttäytymisessä johtaja pysyttelee taka-alalla, eikä anna valmiita vastauksia työntekijöille. Johtaja yllyttää kyselemällä työntekijöitä ajattelemaan itsenäisesti sekä kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan. Johtaja siirtää vastuuta toiminnasta ja kehittämisestä työntekijöille, varmistaen itse resurssit sekä poistaen esteet työntekijöiden oppimiselta. Mahdollistavalla käyttäytymisellä johtaja luo hyvän oppimisympäristön työntekijöille sekä auttaa heitä siten laajentamaan tietämystään. Johtaja auttaa myös työntekijöitä tarkastelemaan asioita muiden näkökulmista ja ajatusmalleista sekä käyttää esimerkkejä ajattelun kehittämisessä. Koko organisaation tavoitteet selkeytetään, asettamalla niihin myös työntekijöiden tavoitteet, sekä keskustellaan toimintavoista yhteisesti. Työntekijöiden oppimista edistetään hyödyntämällä eri yhteistyötahoja ja asiantuntijoita sekä panostetaan palautteeseen organisoimalla, palautteen antamisella ja saamisella.

Viitalan (2007, s. 86–88) mukaan tässä voimaannuttamisessa on kysymys työntekijöiden rohkaisemisesta vastuunottoon omasta toiminnasta sekä itsenäiseen päätöksentekoon. Kysymysten esittämisellä johtaja vastuutta ja valtuuttaa sekä pyrkii auttamaan työntekijöitä omien ajatusmallien kehittämiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Mahdollistavalla käyttäytymisellä johtaja tukee työntekijöiden ymmärryksen laajentumista sekä antaa tukea ja ohjausta työntekijöiden kehittämiselle ja oppimiselle.

Valmentava johtaminen on siis kokonaisvaltainen tapa olla, vuorovaikutussuhde johtajan ja työntekijöiden välillä, joka on arvostavaa ja osallistavaa toisen huomioimista. Se on

tekemistä ja olemista, yksilön erilaisuuksien huomioimista, sekä hyödyntämistä ryhmänä. Siinä rakennetaan luottamusta ja kehitetään yksilöä parempaan suoritukseen, joka palvelee kaikkia organisaatiossa. Valmentava johtaminen koostuu toisiin suhtautumisen tavasta, asetettujen tavoitteiden keinoista, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä luottamuksen tärkeydestä (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 42–45).

## **2.2 Vuorovaikutus ja luottamus**

Valmentavan johtamisen teorian eri määrittelyissä korostuu sen keskiössä olevat vuorovaikutus ja luottamus. Tieteen termipankin mukaan (n. d.) vuorovaikutus (eng. interaction) tarkoittaa kahden tai useamman olion välistä molemminpuolista keskustelua tai sanatonta viestintää. Vuorovaikutus voidaan käsittää prosessina, jossa vähintään kaksi viestijää pyrkii verbaalisia tai nonverbaalisia merkkijärjestelmiä käyttämällä ilmaisemaan ja välittämään omia merkityksiään. Samalla viestijät pyrkivät myös tulkitsemaan ja reagoimaan toistensa verbaalisiin ja nonverbaalisiin viesteihin. Vuorovaikutus voi tapahtua ihmisten välillä, mutta se voi tapahtua myös ihmisen ja tietojärjestelmien välillä, esimerkiksi uuden tiedon luomisella. Vuorovaikutus voidaan käsittää myös yhteisen olemisen ja osallistumisen tapahtumana, jossa yhdessä osallistutaan yhteisen merkityksen luomiseen. Ihmisten välinen vuorovaikutus on siis sosiaalista kanssakäymistä sekä tapa, jolla vaikutetaan ja vastataan omaan ja toisten toimintaan.

Kuuselan (2013, s. 40) mukaan esihenkilötyön ja johtamisen ydin on suhde muihin ihmisiin. Se konkretisoituu johtajan tapaan kohdella muita työyhteisössä, eli miten johtaja arvostaa, innostaa tai motivoi työntekijöitä sekä miten koko vuorovaikutus koetaan työyhteisössä. Arvostava ja oikeudenmukainen vuorovaikutus motivoi työntekijöitä ja vastaavasti välinpitämätön sekä epäasiallinen kohtelu lannistaa. Samoin Järvinen (2020, s. 91) korostaa vuorovaikutustaitoja ihmisten johtamisessa. Johtaja voi

omata hyvät ammatilliset taidot asiantuntijatyössä, mutta jos johtajalla ei ole hyviä sosiaalisia taitoja on hänellä heikot mahdollisuudet onnistua johtamisessa.

Vuorovaikutus valmentavassa johtamisessa on laajemmassa kuvassa kuuntelemista, kyselemistä, olemista sekä aidosta kiinnostumisesta toista kohtaan. Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 83–92) mukaan aito kiinnostus toista kohtaan ohjaa havaintoja yksilöihin, sekä ryhmässä tapahtuviin ilmiöihin ja vuorovaikutussuhde vahvistuu, kun fokus on toisessa. Vuorovaikutussuhteessa on tavoitteena aito kohtaaminen johtajan ja työntekijän sekä keskenään työntekijöiden välillä. Aitous tarkoittaa, että johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista ja mielipiteistä. Fokuksen kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin eli vuoropuhelun avulla, jossa molempien osapuolten ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee. Dialogissa tarvitaan osallisuutta, toisen huomioimista sekä kunnioittamista ja arvostamista. Kuusela (2013, s. 56) kuvaa dialogin vuoropuheluksi, jossa luodaan yhteistä näkemystä, pyrkien samalla ymmärtämään eri näkökulmia vähättelemättä toisten tai omia ajatuksia. Olemisessa kysymys on hyväksyvistä sekä kunnioittavasta toisen kohtaamisesta ja se on aktiivista läsnäoloa, jossa tärkeintä ei ole tekeminen (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 85).

Heinosen ja muiden (2011, s. 152) mukaan valmentava dialogi on keino saada työntekijöiden erilainen ajattelu hyödynnettyä. Valmentavassa dialogissa johtaja käy sparraavaa keskustelua ja pohtii asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällaisen vuoropuhelun avulla voidaan parantaa johtamista käytännössä, kun laatu paranee erilaisten ajatuksien ja keskittymisen kautta. Valmentavan dialogin avulla voidaan päästä irti vanhoista toimintamalleista ja saada koko ryhmän potentiaali paremmin käyttöön.

Vuorovaikutus on siis käyttäytymistä, suhtautumista ja asennetta sekä osaamista ja erilaisia taitoja. Se on viestimistä, keskustelemista ja ajatusten vaihtoa luontaisesti. Se on kuuntelemista, kuulemista vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Se on kokemuksia ja tunteita, vuorovaikutuksessa olemista toisten kanssa (Huttunen, 2018, s. 103).

Luottamus on myös tärkeässä roolissa valmentavassa johtamisessa ja kytkeytyy olennaisesti vuorovaikutukseen. Kielitoimiston sanakirjan (n. d.) mukaan luottamus on tunne ja varmuus siitä, että voi luottaa johonkin, tai että joku ei petä toiveita, tai aiheuta pettymystä. Rousseau ja muut (1998 s. 395) määrittelevät luottamuksen psykologiseksi tilaksi, joka perustuu positiivisiin odotuksiin toisen aikeista tai käyttäytymisestä ja joka sisältää hyväksynnän omasta haavoittuvuudesta.

Harisalon ja Miettisen (2010, s. 29–31) mukaan luottamus syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja kanssakäymisen yhteistuloksena, eikä luottamusta voida siten lainata tai ostaa itselleen, vaan jokaisen on ansaittava tai lunastettava luottamus omalla käyttäytymisellään. Kun ihmiset ovat oppineet luottamaan toisiinsa, he uskovat voivansa luottaa myös tuntemattomiin ihmisiin ilman todellista kokemusta heidän luotettavuudestaan. Tällaista luottamista kutsutaan yleistäväksi (generalized) luottamukseksi, jota pidetään nykyaikaisen yhteiskunnan ominaisuutena. Yleisen luottamuksen vastakohtana on perinteellisten yhteiskuntien rajaava (particularized) luottamus, jossa luotetaan vain läheisiin, sekä tuttuun paikalliseen yhteisöön ja vieraisiin alettiin luottaa vasta vieraiden omaksuttua yhteisön arvot, käyttäytymistavat ja käytännöt. Yleistävässä luottamuksessa on ongelma, jos oletettu luottamus ei pädekään. Tällöin luottamus muuttuu ehdolliseksi ja ihmiset alkavat asettaa ehtoja vuorovaikutukselleen ja jos ehtoja ei noudateta, muuttuu luottamus rajaavaksi luottamukseksi. Luottamus on siis dynaamista, jossa monet eri tekijät sekä ihmisten käsitykset ja odotukset muuttuvat erilaisissa olosuhteissa. Muutokset vaikuttavat siihen, miten ihmiset arvioivat keskinäisen luottamuksensa eri tilanteissa sekä olosuhteissa ja voi vaikuttaa keskinäiseen vuorovaikutukseen, jos luottamuksen menettämistä esimerkiksi pelätään.

Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten kesken ja on merkittävä tekijä organisaation tuottavuudessa sekä työhyvinvoinnissa ja se näkyy työpaikoilla myös vastuullisuutena, jossa jokainen kantaa vastuunsa myös ryhmän jäsenenä. (Työturvallisuuskeskus, 2017). Työntekijän on koettava olonsa turvalliseksi voidakseen

hyvin ja avoimuuden lisääntyessä luottamus kasvaa, joka luo yhteisöllisyyttä sekä mahdollistaa organisaation oppimisen. Vahva luottamus työyhteisössä helpottaa kohtaamaan vaikeuksia ja ratkaisemaan ongelmia.

Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan organisaation kilpailukykyyn vaikuttaa sosiaalinen pääoma, jossa työn arvo syntyy keskusteluissa ja vuorovaikutustilanteissa ryhmissä ja verkostoissa. Psykologista turvallisuutta oleva luottamus on tärkeää sosiaalista pääomaa organisaatiossa, jossa sosiaalinen pääoma kuvaa tasavertaista yhteisöllisyyttä ja avointa dialogia, jossa luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedonkulkua ihmisten kesken. Tällä tavalla rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tavoitteista ja tulevast. Luottamus voidaan määritellä myös johonkin kohdistuvaksi tunteeksi Kielitoimiston sanakirjan mukaisesti (n. d.), jossa luottamus voi olla positiivista, negatiivista, eli epäluottamusta sekä neutraali tunne. Luottamus tai sen puuttuminen näkyy työkuulttuurin lisäksi toimintatavoissa ja työprosesseissa heijastuen työn laatuun, sekä asiakaspalveluun.

Työterveyslaitoksen (n. d.) mukaan luottamusta edistävällä johtamisella autetaan ihmisiä työskentelemään rakentavalla tavalla organisaation perustehtävän mukaisesti. Kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä on johdon ja henkilöstön keskinäinen luottamus tärkeää ja luottamus edellyttää oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua. Myös muutostilanteissa tämä korostuu. Vahva sisäinen luottamus organisaatiossa mahdollistaa sen luovuuden ja kehittymisen. Luottamusta työyhteisössä edistää oikeudenmukainen johtaminen, sopimuksista kiinnittäminen, arvostava vuorovaikutus toisia kohtaan, vastuullisuus, rehellisyys sekä avoimuus tiedonkulussa. Myös erilaiset verkostot vahvistavat luottamusta. Lisäksi osallistuminen, läpinäkyvyys, sekä vastavuoroisuus rakentavat luottamusta työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus, 2017).

Valmentavan johtamisen ajattelu ja toiminta rakentuu ihmisten välisestä luottamussuhteesta (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 45). Ristikankaan ja Ristikankaan

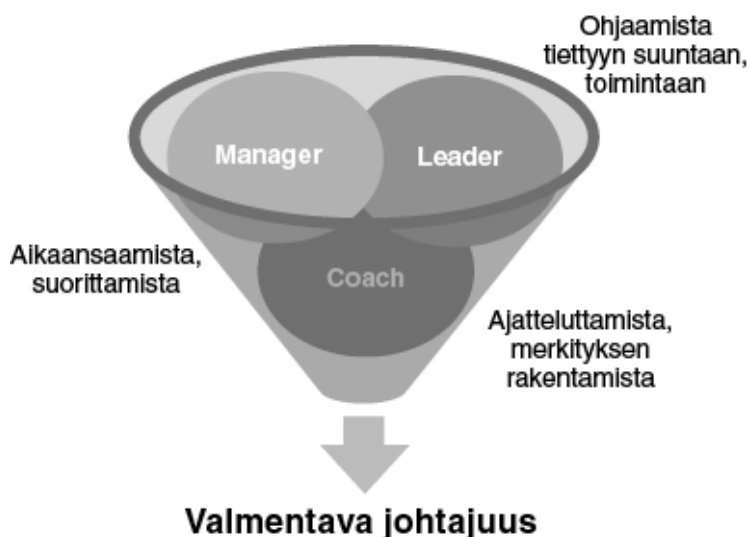
(2018, s. 45) mukaan luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan ja miten uskotaan toisten osaamiseen. Kun ihmisten välillä on luottamusta, voidaan iloita onnistumisista ja uskalletaan keskustella myös kriittisistä näkökulmista. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan johtajia sekä alaisia, luotettuja ja luottajia. Kun ryhmässä luotetaan toisiinsa, saadaan yksilöiden potentiaali hyödynnettyä koko ryhmän potentiaaliksi (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 163–166).

Heikkilän (2009, s. 115–116) mukaan valmentavan johtamisen edellytys on hyvä valmentajan ja valmennettavan välinen suhde, jossa luottamuksen täytyy olla molemmin puoleista ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. Valmentavan johtajan ja valmennettavan välistä suhdetta vahvistaa molempien avoimuus ja luotettavuus vuorovaikutuksessa sekä selvästi näkyvä johdonmukaisuus puhumisessa ja toiminnassa. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus sekä vahva luottamus mahdollistavat valmentavan johtajan ja valmennettavan välisen aidon dialogin, jossa valmentava johtaja auttaa valmennettavaa löytämään potentiaalinsa ja kehittymään (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 30–65).

Valmentavassa johtamisessa edellä käsitellyt vuorovaikutus ja luottamus ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Kun vuorovaikutus on avointa, aitoa, kunnioittavaa ja toista arvostavaa, lisää se myös ihmisten välistä luottamusta. Vastaavasti luottamuksen kasvaessa vuorovaikutus paranee ja syvenee, mikä heijastuu positiivisesti koko organisaatioon sekä parantaa myös työhyvinvointia.

### 3 Valmentavan johtamisen keskeiset työkalut

Johtamiseen kuuluu aikaansaamista ja suorittamista, suunnan ja toiminnan ohjaamista sekä ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Valmentavassa johtamisessa nämä johtamisen roolit ovat sekoittuneena sulassa sovussa keskenään. Ydinroolien suppilosta (kuva 1.) tulee ulos valmentavaa johtamista, jossa roolien painotus on erilainen (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 38–40). Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 40) määrittelevät eri roolien tehtävät siten, että managerin roolissa johtaja muun muassa huolehtii asia- ja prosessijohtamisesta, työn laadusta sekä lakisääteisistä velvollisuuksista. Leaderin roolissa johtaja näyttää organisaation suunnan sekä sitouttaa työntekijät yhdessä siihen. Coachin roolissa johtaja oivalluttaa ja haastaa työntekijöitä vapauttamaan oman potentiaalinsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.



**Kuva 1.** Valmentavan johtamisen ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2018, s. 38).

Coaching roolissa tärkeimpänä tehtävänä johtajalla on olla kiinnostunut, kuunnella, kysyä ja olla läsnä juuri siinä hetkessä esiintyville kysymyksille ja pyrkiä omalta osaltaan toimimaan siten, että valmennettaville syntyisi omaehtoista innostusta, sitoutumista ja vastuunottoa myös koko työyhteisön yhteistyön onnistumisesta (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s.27).

Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 27–28) mukaan coaching rooli eroaa selvästi managerin ja leaderin roolista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kun johtaja tekee managerin tai leaderin hommia, coaching rooli ei kuuluisi kuvioon, vaan valmentavassa johtamisessa coaching asenne ja ajattelutapa on koko ajan olemassa johtamisessa. Mitä enemmän coachaava asenne ilmenee, sitä enemmän työyhteisössä kannetaan vastuuta itsestä sekä toimivasta yhteistyöstä koko työyhteisössä. Tavoitteena onkin auttaa valmennettavia kehittymään ja ottamaan vastuuta, jolloin ammatillinen potentiaali saadaan hyödynnettyä. Työpaikan arjessa on hetkiä, jolloin johtajan rooli on pelkästään toimia coachina, kyselemällä ja oivalluttamalla esimerkiksi coachauskeskusteluissa tai rakentaessaan osallistavia tiimityöskentelyjä, mutta näin on harvemmin ja muuna aikana coachin rooli onkin sekoittuneena managerin ja leaderin rooliin. Coachin rooli onkin ensisijaisesti ajattelutapa, joka on päällä koko ajan valmentavassa johtamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan mitkä ovat coaching roolin keskeiset työkalut valmentavassa johtamisessa.

### **3.1 Kuunteleminen, kysyminen ja palaute.**

**Kuunteleminen.** Kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä valmentavan johtamisen työkaluista (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 44). Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 44–45) mukaan suhteen rakentaminen, kiinnostuminen toisesta, innostaminen ja haastaminen sekä kysyminen vaativat aktiivista kuuntelua valmentavalta johtajalta, jota ilman johtaminen on vain teknistä suorittamista, eikä johda asetettuihin tavoitteisiin. Kuuntelemisen avulla päästään yhteisymmärrykseen, löydetään ratkaisuja ja sopimuksia yhdessä. Kuunteleminen ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan sen tarkoitus on rakentaa yhteistyötä valmentajan ja valmennettavan välillä. Kun valmentava johtaja kuuntelee, hän oppii ymmärtämään ja tuntemaan valmennettavaa paremmin. Kuuntelemalla valmentava johtaja ymmärtää valmennettavan puheesta tämän tavoitteita, intohimoja, unelmia, arvostuksia ja murheita sekä voi tunnistaa valmennettavaa ohjaavia oppimiskäsityksiä ja toimintamalleja. Kuuntelemisella annetaan tilaa valmennettavalle tuulettaa ajatuksiaan ja sillä voidaan myös vahvistaa valmennettavan vahvuuksia ja

hänelle tärkeitä arvoja. Kuuntelemisessa fokus siirtyy väistämättä toiseen, jolloin valmentava johtaja oppii kuuntelemisella näkemään ja kuulemaan toisilta asioita ja näkökulmia, jotka usein ovat omia merkityksellisempiä, mikä mahdollistaa omien ajatusten jalostumisen sekä uusien ulottuvuuksien löytämisen (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s.104–105).

Kuunteleminen on aitoa kykyä kuunnella toisen sanat ja hyväksyä ne, ja samalla siirtää omat ajatukset syrjään (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 105). Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 105) jatkavat, että kuuntelemisen aktiivinen pyrkimys on ymmärtää puhujan viesti ja päästä samalle tasolle hänen ajatustensa kanssa, pelkkien sanojen kuuntelemisen sijaan. Kuunteleminen on onnistunut, kun puhuja kokee tullessa kuulluksi, jolloin yhteistyö- ja vuorovaikutussuhde paranee ja valmentava johtaja oppii uutta valmennettavistaan. Aktiivinen kuunteleminen vaatii intensiivistä keskittymistä ja toisen kokonaisvaltaista huomioista. Valmentava johtaja sivuuttaa omat ennakkokäsitykset, henkilökohtaiset kysymykset, sekä häiriötekijät ja keskittyy pelkästään puhujaan. Aktiivisessa kuuntelemisessa välittyy toiseen suhtautuminen, joka on arvostavaa, keskittyvää, kunnioittavaa sekä kärsivällistä.

Kuunteleminen vaatii tietoista valintaa sekä valmistautumista ja kuuntelemisen taitoa voidaan kehittää (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 110). Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 110–111) mukaan, että kuuntelemista oppii vain kuuntelemalla ja päivittäin tulee kuuntelutilanteita, joissa valmentava johtaja voi tarkkailla omaa käytöstään ja harjoitella muiden asioiden ja häiriötekijöiden poissulkemista kuuntelemisesta. Valmentava johtaja haluaa oppia kuuntelemaan ja aktiivinen kuunteleminen vaatii toiseen keskittymistä ja psyykeen energiaa. Valmentavasta johtajasta voi tulla hyvä aktiivinen kuuntelija osoittamalla ja tuntemalla aitoa kiinnostusta sekä kunnioitusta valmennettavan mielipiteitä ja tunteita kohtaan ja myös osoittamalla luottamusta hänen toimintaansa kohtaan (Heikkilä, 2009, s. 118). Heikkilä (2009, s. 118) myös jatkaa, että samalla valmennettava oppii kuuntelemaan ryhmänsä muita jäseniä, mikä lisää ryhmän vuorovaikutuksen avoimuutta, joka edelleen mahdollistaa muilta oppimisen.

**Kysyminen.** Kysyminen on arjen vuorovaikutuksen perustekijä ja toinen tärkeä, sekä keskeinen työkalu valmentavassa johtamisessa, jota ilman ei voi valmentaa (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 50). Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 50–51) mukaan kysymysten esittäminen voi kuulostaa yksinkertaiselta ja itsestäänselvyydeltä, mutta se vaatii valmentavalta johtajalta aikaa, harjoittelua ja läsnä olevaa kuuntelemista, joiden vaikutuksesta voi kehittyä hyväksi valmentavaksi johtajaksi, joka osaa käyttää kysymyksiä oikeissa kohdin. Hyväksi kysymysten esittäjäksi harjaannutaan ja kasvetaan. Innostavien ja haastavien kysymysten tekemiseen opitaan, kun siihen kiinnitetään tietoisesti huomiota. Valmentava johtaja esittää kysymyksiä, joiden tarkoituksena on edistää valmennettavien voimaantumista.

Kysymällä valmentava johtaja oivalluttaa ja sitouttaa valmennettavaa ratkaisemaan ongelman (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 51). Ellinger ja Bostrom (1999, s. 759) toteavat, että voimaannuttavat ja oikein asetetut kysymykset edistävät valmennettavan omaa oivaltamista sekä tuovat esiin uusia näkemyksiä ja ideoita. Myös Furmanin ja muiden (2014, s. 69) mukaan esittämällä oikeita kysymyksiä sopivalla tavalla saadaan valmennettava onnistumaan. Voimallisten kysymysten teho perustuu siihen, etteivät ne anna valita helppoa oiketietä vaan, vastaajan on todella mietittävä ja pohdittava, miltä ajatus hänestä tuntuu (Carlsson & Forssell, 2012, s. 96).

Valmentavan johtajan hyvä kysymys on yksinkertainen ja kysymyksellä on aina tarkoitus, minkä lisäksi kysymyksen avulla vaikutetaan ilman kontrollointia (Heikkilä, 2009, s. 116). Heikkilän (2009, s. 116) mukaan yksinkertaiset kysymykset ovat lyhyitä ja niiden tarkoitus on mahdollistaa valmennettavan keskittymisen vastaamiseen, ilman pitkän kysymyksen tarkoituksen pohdintaa. Hyvä kysymys on usein myös neutraali, eikä sisällä vahvoja valmentavan johtajan omia mielipiteitä.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 111) mukaan valmentavassa johtamisessa kysymykset voidaan jakaa teknisesti avoimiin- ja suljettuihin kysymyksiin. Suljettuihin kysymyksiin voidaan yleensä vastata yhdellä sanalla, esimerkiksi kyllä tai ei. Esimerkiksi

valmennettavan tahtotilaa kysyttäessä käytetään suljettuja kysymyksiä. Samoin myös valmistettaessa ajattelevatko kysyjä ja vastaaja asiasta samankaltaisesti (Ajanko, 2016, s. 116–117).

Pääosin valmentavassa johtamisessa kysymysten tulisi olla avoimia kysymyksiä, joihin vastaamisessa valmennettavan täytyy pohtia ja kertoa laajemmin asiasta (Heikkilä, 2009, s. 116–117). Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 112) mukaan avoimet kysymykset luovat tilaa uusille avauksille. Oivalluttavat kysymykset kohdentuvat oikein ja ovat lyhyitä sekä yksinkertaisia. Avoimia kysymyksiä on paljon, eikä niiden esittämiseen ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan kysymysten tavoitteena virittää ajattelua tavoitteen saavuttamiseksi. Oivalluttavat kysymykset ovat myös moninaisia ja mukautuvat erilaisiin tilanteisiin. Oivalluttavat kysymykset eivät myöskään saa olla liian johdattelevia, eikä niistä saa syntyä vastaajalle sellaista kuvaa, että vastaus olisi jo olemassa valmiina kysyjällä (Ristikangas & Ristikangas, s. 113).

Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 112–113) jakavat valmentavan johtajan peruskysymystyyppit kuvaileviin-, kontekstuaalisiin-, reflektiivisiin- ja strategisiin kysymyksiin. Kuvailevat kysymykset eli mistä on kysymys. Kuvailevien kysymysten tavoitteena on auttaa valmennettavaa selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Lisäksi niiden tarkoituksena on myös rohkaista osallistumaan ja kertomaan oma tarinansa. Kontekstuaaliset kysymykset eli mistä jokin johtuu? Kontekstuaalisten kysymysten tavoitteena on tukea valmennettavaa löytämään hänen toimintansa syy-seuraussuhteet, sekä pyrkiä löytämään yhteyksiä ajatusten ja tuntemusten sekä toiminnan välillä. Reflektiiviset kysymykset eli syvällinen pohdinta. Reflektiiviset kysymykset ohjaavat ajatuksia syvemmälle. Tavoitteena on, että ne edistäisivät valmennettavan itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita, eli taustalla olevia olettamuksia, sekä arvoja. Kysymykset herättävät lisäksi mahdollisen muutostarpeen. Strategiset kysymykset eli tulevat tavoitteet. Strategisten kysymysten tarkoituksena on ohjata toimintaan, joka linkittyy tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin.

**Palaute.** Kolmas keskeinen valmentavan johtamisen työkalu on palautteen antaminen. Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, s. 273) mukaan arvostava palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen ovat osa valmentavaa johtamiskulttuuria, jossa palaute toimii mahdollisuutena uhan sijasta ja jossa valmentava johtaja näyttää esimerkkiä ryhmän sisäisen palautekulttuurin rakentamisessa. Valmentavassa johtamisessa huomio on toisten kehittämisessä, jota ei voida tehdä ilman arviointia, jossa rohkea palaute on yksi työkalu arvioinnin toteuttamisessa (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 238). Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 238) jatkavat, että valmennettavat, jotka haluavat kehittyä ja parantaa työyhteisönsä ilmapiiriä ja vuorovaikutusta tarvitsevat palautetta toiminnastaan. Kun tavoitteet asetetaan selkeästi ja palaute seuraa välittömästi, tapahtuu kehittymistä. Oikeanlainen kritiikki toimii myös kiitoksen tapaan, koska se antaa tunteen siitä, että valmentava johtaja on miettinyt asiaa ja on kiinnostunut tukemaan valmennettavaa eteenpäin.

Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 92) mukaan palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat voimallisia työkaluja, joilla voidaan lisätä oppimista ja vahvistaa yhteistyötä sekä koko työyhteisön ilmapiiriä. Palaute joko vahvistaa ja rakentaa tai heikentää vuorovaikutusta. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy siis suuri mahdollisuus, mutta myös riskinsä. Perussääntönä palautteen antamiseen onkin antaa kolme kertaa enemmän positiivista palautetta suhteessa kriittiseen palautteeseen, joka lisää myönteisyyden ja turvallisuuden tunnetta palautteen vastaanottajassa.

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta (Carlsson & Forsell, 2012, s. 115). Lisäksi palaute koetaan usein myös negatiivisena (Heikkilä, 2009, s. 122). Heikkilän (2009, s. 122–123) mukaan tutkimuksilla on kuitenkin voitu osoittaa, että saadulla palautteella on positiivinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Työmotivaatio riippuu suuresti siitä, miten työntekijä kokee oman pätevyytensä, kehittymisen ja merkityksensä koko organisaatiolle. Saadulla palautteella on suuri merkitys työntekijän omakohtaiselle kokemukselle ja sen tuomalle itsetunnolle työssä ja hyvä palaute lisää motivaatiota, energiaa ja tarmoa työntekoon, sekä oppimiseen.

Annettu palaute vaikuttaa siis oppimiseen, tarjoaa tietoa ja näkökulmia, rohkaisee ja motivoi, tarjoaa uusia ajatuksia, sekä lujittaa näkökulmia ja mielipiteitä (Heikkilä, 2009, s. 123).

Palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Heikkilän (2009, s. 123) mukaan negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yleensä vaikeaa ja palautteen saaja helposti unohtaa, että palautteen tarkoitus on hyödyttää sen saajaa, riippumatta siitä onko palaute positiivinen tai negatiivinen. Palautteen antajan on pystyttävä antamaan rehellinen arvio suoriutumisesta, jotta palaute olisi kehittävää. Positiivista ja kannustavaa puhetta tarvitaan ja palautteen Kolme Koota on hyvä nyrkkisääntö valmentavalle johtajalle: Kiitä. Kannusta. Kehitä (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 241). Yleisesti tunnetun hampurilaispalautemallin mukaan vähintään kaksi kolmasosaa palautteesta pitää olla positiivista ja kannustavaa, jotta korjaava osa olisi hyödyllistä ja toisinpäin, eli yksi kolmannes pitää olla kehittävää ja korjaavaa, jotta positiivisesta osasta saadaan kaikki irti. Palaute on siis mahdollisuus ja sen rohkea ja reilu antaminen rakentavasti toiselle antaa mahdollisuuden oppia siitä (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 241).

Palautteen antamisessa korostuu myös sen saajan kyky ja kypsyyys vastaanottaa korjaavaa kritiikkiä sekä ymmärtää, että korjausten kautta tapahtuu kehittymistä (Heikkilä, 2009, s.123). Kriittisen ja korjaavan palautteen tarkoituksena on ohjata sen saajan kehittymistä ja kasvua tavoitteiden suhteen oikeaan suuntaan (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 193). Kriittisen palautteen antaminen vaatii rohkeutta ja luottamusta, mutta jos kriittistä palautetta ei anneta, se voi estää oppimisen. Korjaavalla palautteella voidaan mahdollistaa siis muutos (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 98–99).

Palautetaidot ovat olennainen tekijä toimivassa työyhteisössä sekä yksi keskeinen työkalu valmentavassa johtamisessa. Sekä positiivinen, että korjaava palaute lisäävät vuorovaikutusta ja luottamusta toisiin, sekä yhdessä tekemiseen. Ristikangas ja Grunbaum (2014, s. 92) näkevät, että valmentavassa johtamisessa palautteen antamisen

lisäksi valmentava johtaja pyytää ja vastaanottaa palautetta. Palautteen pyytäminen vaatii rohkeutta, itseluottamusta ja oppimishalukkuutta. Kun palautetta annetaan, pyydetään ja vastaanotetaan, rakentaa se organisaatioon luonnollista palautteen antamisen- ja vastaanottamisen kulttuuria ja mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 92–111; Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 238–246).

### 3.2 Grow-malli

Valmentavan johtamisen työkalujen käyttämisen tueksi on kehitetty useita erilaisia vuorovaikutuksellisia coaching-malleja, joista yksi tunnetuimmista on GROW-malli. GROW-malli (kuva 3.) on John Whitmoren (2017, s. 93–157) tunnetuksi tekemä valmennusdialogin rakennemalli, joka ohjaa vuorovaikutuksellista keskustelua kohti toimenpiteitä. Mallia voidaan käyttää niin valmentavan johtajan ja valmennettavan, kuin tiimivalmennuksen välisissä virallisissa ja epävirallisissa keskusteluissa ja se sopii lyhytkestoisiin, kuin pidempikestoiseen valmentamiseen.



**Kuva 2.** Grow-malli (Whitmore, 2017, s. 94).

GROW-malli esiintyy coaching- ja valmentavan johtamisen kirjallisuudessa laajasti. GROW-malli koostuu englannin kielen sanoista Goal-tavoite, Reality-nykytilanne, Options-vaihtoehdot ja Will-mitä aiot tehdä. Mallin sanojen selityksiä on suomennettu kirjallisuudessa toisinaan eri lailla, mallin rakenteen ja idean kuitenkin pysyessä muuttumattomana.

Valmentavan keskustelun aluksi käydään läpi mistä aiheesta halutaan keskustella TO-alustuksessa (Ajanko, 2016, s. 120). Lisäksi jos kysymyksessä on pidempikestoinen valmennus, myös miten on edistytty edellisen keskustelun jälkeen (Heikkilä, 2009, s. 106). Valmentavan johtajan kysymyksiä voisi olla: Mistä haluat keskustella?

**Goal** (Tavoite): Ensimmäisessä vaiheessa määritellään valmennettavan tavoite valmennuksen osalta. Tavoite muodostaa päämäärän, johon valmennusprosessi tähtää ja selkeästi määritelty tavoite luo pohjan valmentamiselle (Heikkilä, 2009, s. 107). Valmentava johtaja kysyy kysymyksiä, jotka liittyvä tavoitteeseen. Tämä on tehokas tapa saada valmennettava siirtymään eteenpäin ja motivoitumaan. (Ajanko, 2016, s. 121). Valmentavan johtajan kysymyksiä voisi olla: Mikä on tavoitteesi tämän asian suhteen?

**Reality** (Nykytilanne): Selvitetään nykytilanne ja lähtökohta. Ennen kuin suunnitellaan toimenpiteitä kohti tavoitteita, selvitetään valmennettavan nykytilanne. Valmennettava ja valmentava johtaja tekevät yhdessä arvion valmennettavan osaamisesta suhteessa asetetun tavoitteen tasoon. Tavoitetasoa voidaan nostaa tai laskea osaamisen mukaan tarvittaessa (Heikkilä, 2009, s. 108). Valmentava johtaja esittää nykytilanteeseen liittyviä kysymyksiä, joissa painotetaan valmennettavan voimavaroja sekä vahvuuksia (Ajanko 2016, 121–122). Valmentavan johtajan kysymyksiä voisi olla: Mitä osaamistasi voit tässä hyödyntää?

**Options** (Vaihtoehdot): Nykytilanteen arvioinnin jälkeen etsitään erilaisia vaihtoehtoja ja menetelmiä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Vaihtoehtoja kartoittaessa voidaan niitä etsiä valmennettavan vahvuuksien pohjalta, joiden varaan voidaan rakentaa vaihtoehtoja. Valmentava johtaja voi myös innostaa kehittämään täysin uusia tapoja tavoitteen saavuttamiseksi (Heikkilä, 2009, s. 109). Vaihtoehtojen pohtimiseen kannattaa käyttää aikaa ja olennaista on laajentaa ajatteluprosessia moninlaisiin vaihtoehtoihin, joita olisi hyvä olla sitä useampi, mitä monitahoisempi tavoite on. Valmentava johtaja on läsnä ja antaa aikaa prosessoida asiaa, sekä vastata (Ajanko, 2016,

s. 122–123). Valmentavan johtajan kysymyksiä voisi olla: Millaisia ratkaisuvaihtoehtoja näet?

**Will** (Mitä aiot tehdä): Viimeisessä vaiheessa valitaan etsityistä vaihtoehtoista paras ja laaditaan toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa määritellään tehtävät, määräajat, resurssit, tavoiteltavat lopputulokset ja seurantatapa, sekä loppuarvioinnin ajankohta. Valmentava johtaminen on kuitenkin jatkuva prosessi, missä GROW-mallia voidaan käyttää toistuvasti, jolloin valmentava johtaja voi antaa palautetta valmennettavan suoriutumisesta seuraavilla kerroilla (Heikkilä, 2009, s. 109–110). Viimeistä vaihetta käytetään myös yhteenvetona, jossa valmentava johtaja kysymyksillään auttaa valmennettavaa vetämään keskustelun yhteen (Ajanko, 2016, s. 123). Valmentavan johtajan kysymyksiä voisi olla: Mitä aiot käytännössä tehdä? Millaisia ajatuksia sinulle on keskustelussa syntynyt?

Vaikka GROW-mallissa on eri vaiheilla oma etenemisjärjestys, on mallissa Whitmoren (2017, s. 97–98) mukaan mahdollista ja joskus jopa välttämätöntä liikkua myös taaksepäin. Esimerkiksi Reality-Nykytilanteessa voidaan havaita, että on palattava takaisin Goal-Tavoite vaiheeseen määrittämään haluttu tavoite tarkemmin tai muuttamaan sitä, kun nykytila on saatu selvitettyä. Tai esimerkiksi Options-Vaihtoehtojen kartoittamisen jälkeen palataan myös takaisin Goal-Tavoitteeseen tarkistamaan, onko kaikilla löydetyillä toimintavaihtoehtoilla mahdollista päästä asetettuun tavoitteeseen.

GROW-malli voi auttaa luomaan sujuvuutta ja loogisuutta vuorovaikutteisiin keskusteluihin. Tavoite- ja ratkaisukeskeisyys vauhdittavat asian käsittelyä luoden myös eteenpäin vievää energiaa ja keskusteltavan aiheen sekä tavoitteen määrittely selkeyttävät valmentavaa johtamista ja varmistavat yhteisen ymmärryksen valmentavan johtajan ja valmennettavan välillä (Ajanko, 2016, s. 123).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen toteutus. Luvussa käsitellään ja perustellaan tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen analyysimenetelmä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan Eskolan ja Suorannan (2008, s. 13–15) sekä Alasuutarin (2001, s. 31–34) mukaan yleisesti kahteen luokkaan: kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa tutkimustuloksia tarkastellaan yleensä muuttujina taulukkomuodossa ja niiden välisten systemaattisten tilastollisen yhteyksien avulla (Alasuutari, 2001, s. 34–37). Päätelmien teko määrällisessä tutkimuksessa perustuu siis tilastolliseen analysointiin tutkimusaineistosta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 140). Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus voidaan Eskolan ja Suorannan (2008, s. 13–16) mukaan ymmärtää yksinkertaisesti aineiston muodon kuvaukseksi. Tutkimusaineisto laadullisessa tutkimuksessa on yleensä tekstimuodossa, esimerkiksi haastatteluja, kirjoituksia sekä muuta kirjallista-, kuvallista- tai äänimateriaalia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jossa tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja, eikä lähtökohtana ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston tarkastelu monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Tuomen ja Sarajärven (2011, s. 28) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 161) määrittävät laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen, jota pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Puusa ja Juuti (2020, s. 73–74) korostavat laadullisessa tutkimuksessa tiedon subjektiivista luonnetta tutkittavasta ilmiöstä, jota koitetaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Keskeistä

laadullisessa tutkimuksessa ovat siis tutkimuksen kohteena olevien ihmisten omat kokemukset ja ajatukset tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa sekä minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössään ja miten he ovat hyödyntäneet niitä työssään. Tämä tapahtuu tutkimalla yksittäisten henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimus on perusteltu tutkimusmenetelmä, koska laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalla ilmiöllä keräämällä tietoa henkilöiltä, jotka tietävät ilmiöstä tai heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 85).

## **4.2 Aineistonkeruumenetelmä**

Yleisimmät aineiston keruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista saatava tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 71). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 205) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmä aineiston keräämiseen. Haastattelulla kerätään subjektiivista tietoa ja sen idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tietyistä asioista tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on järkevää kysyä sitä häneltä (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 71).

Haastattelutyyppinä on useita, vaihtelevilla nimityksillä ja niitä erottaa lähinnä strukturointiaste, eli kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään (Puusa, 2020, s. 106, Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Haastattelut voidaan jakaa strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun eli temahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208–210). Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta tarkkaan laadittu ja esitetään samoin tavoin sekä samassa järjestyksessä kaikille

haastateltaville (Puusa, 2020, s. 106). Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja esitysjärjestys puuttuu tai voivat vaihdella (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 75; Puusa, 2020, s. 107). Avoin haastattelu on haastattelutyypeistä lähimpänä keskustelua, eli täysin strukturoimaton ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.209). Avoin haastattelu on ilmiökeskeinen, eikä tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrää haastattelun kulkua (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 75–76).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimusongelman kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 75). Puusan (2020, s. 107) mukaan teemahaastattelulla voidaan tutkia moni ilmiötä ja teemahaastattelun lähtökohtana on oletus, että kaikkia haastateltavan kokemuksia, uskomuksia ja ajatuksia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä, joka korostaa haastateltavan subjektiivisia käsityksiä asioista sekä ajatusmaailmaa. Lisäksi Puusan (2020, s. 107) mukaan teemahaastattelussa on oletuksena, että haastateltavat ovat kokeneet tai läpikäyneet tietyn asian tai prosessin. Samoin Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 47) sanovat teemahaastattelun korostavan haastateltavien määritelmiä kokemastaan asiasta.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä Oulun poliisilaitoksesta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on laaja kokemus esihenkilötyöstä ja johtamisesta poliisihallinnossa, koska laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta pitää olla tarkoituksenmukaista sekä harkittua ja tietoa kerätään henkilöiltä, jotka tietävät ilmiöstä tai heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 85–86). Puusa ja Juuti (2020, s. 82) määrittelevät haastateltavien valinnan tarkoituksenmukaisuuden siten, että tutkimukseen valitaan henkilöitä, joilla on tietoa tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta tai

he edustavat relevanttia ryhmää tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Edelleen Puusan ja Juutin (2020, s. 81–82) mukaan haastattelujen riittävä lukumäärä on tutkimuskohtaista ja riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta sekä tavoitteista, eikä haastattelujen lukumäärä ole ratkaiseva tekijä laadullisen tutkimuksen onnistumiseksi. Ratkaisevaa on laatu ja tutkijan kyky tulkita haastatteluja ja tehdä niistä käsitteellisiä yleistyksiä. Samoin Eskolan ja Suorannan (2008, s. 61–62) mukaan aineiston koko laadullisessa tutkimuksessa ei määrittele tutkimuksen onnistumista. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole ehdottomia sääntöjä, vaan kyse on aina yksittäisestä tapauksesta, jossa aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 61–62).

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin hakemalla tutkimuslupa Oulun poliisilaitoksesta. Kun tutkimuslupa oli myönnetty lähetettiin esihenkilöille haastattelukutsuja sähköpostitse ja heitä lähestyttiin myös puhelimitse. Haastattelukutsun liitteinä oli tutkimuslupahakemuksen vaatimusten mukaisesti tutkimustiedote ja suostumuslomake, haastattelukysymykset sekä laadittu tietosuojaseloste henkilötietojen käsittelystä. Suostumuksen haastatteluun antoi lopulta kahdeksan kokenutta esihenkilöä.

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisessa tapaamisessa ja nauhoitettiin äänitiedostoiksi litterointia varten. Haastattelun taustakysymyksissä selvitettiin ovatko haastateltavat suorittaneet poliisihallinnon valmentavan johtamisen esimiesvalmentajakoulutuksen tai ovatko he saaneet aiemmin koulutusta valmentavaan johtamiseen ja mitä he tietävät aiheesta. Haastattelut etenivät kysymysrunkoon perustuen, joskin tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin osassa kysymyksiä. Haastattelukysymyksissä painotettiin haastateltavien omia subjektiivisia näkemyksiä aiheesta. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 40 minuuttia.

Haastattelujen jälkeen äänitiedostot litteroitiin tekstimuotoon Word-dokumenteiksi. Litterointi tehtiin sanatarkasti, joskin useasti peräkkäin toistuvia täytesanoja jätettiin pois lopullisesta aineistosta tekstin paremman luettavuuden saavuttamiseksi. Litteroinnin tarkoitus on helpottaa tutkimusaineiston materiaalin hallintaa ja tulkintaa (Ruusuvoori, 2010, s. 358–359). Litteroitua tekstiä kertyi noin kuusikymmentä sivua. Kerätty aineisto säilytettiin tietoturvallisesti tutkimuksen tekijän hallussa ja hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

### **4.3 Aineiston analyysimenetelmä**

Aineiston analyysissä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa & Juuti, 2020, s. 139). Lisäksi Puusan (2020, s. 143) mukaan laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, josta on mahdollista tuottaa rikas sekä perusteltu tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Samoin Eskola ja Suoranta (2008, s. 137) määrittelevät analyysin tarkoituksen olevan selkeyttää aineistoa ja tuottaa siten uutta tietoa tutkittavasta asiasta.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monilla eri menetelmillä, eikä menetelmistä mikään erotu sinänsä toista paremmaksi, vaan analyysimenetelmän valinnassa on kysymys tarkoituksenmukaisuudesta, joka on tutkimuskohtaista (Puusa, 2020, s. 142). Puusan (2020, s. 141) mukaan analyysimenetelmän valinta on riippuvainen tutkimuksen tavoitteista sekä millaiseksi tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus muodostuu. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta ja se on myös yksi yleisimmin käytetyin metodi laadullisen aineiston tarkastelussa (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 91; Puusa, 2020, s. 144). Myös tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysillä aineisto pyritään ensin järjestämään tiiviiseen sekä selkeään muotoon kadottamatta aineiston sisältämää tietoa ja pelkistämisen tarkoitus onkin lisätä aineiston

tietoarvoa (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137; Puusa, 2020, s. 144). Tutkijan pyrkimyksenä on luoda hajanaisesta aineistosta selkeä, mielekäs ja yhtenäinen tietokokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137; Puusa, 2020, s. 144).

Tuomen ja Sarajärven (2011, s. 95–100) mukaan laadullisen aineiston analyysi voidaan tehdä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai molempien yhdistelmänä abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissä on keskeistä, että aiemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamiseen tai sen lopputulokseen. Teorialähtöinen analyysi taas nojaa johonkin tiettyyn jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Tutkittavana oleva ilmiö määritellään jonkin jo aiemmin tunnetun mukaisesti ja analyysia ohjaa jo siis aikaisemmin luotu viitekehys. Teoriaohjaava analyysissä teoria voi toimia apuna, vaikkakin analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä on merkitystä aiemmalla tiedolla, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusia ajatuksia aukova. Analyysiin vaikuttaa siis aineistolähtöisyys sekä aikaisempi teoriatieto (Puusa, 2020, s. 145). Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava analyysimenetelmä, jossa teoria toimii apuna analyysin tekemisessä (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 96).

Analyysi aloitettiin lukemalla kertynyt tutkimusaineisto useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen litteroitua aineistoa pelkistettiin ja tutkittiin yksityiskohtaisemmin. Tutkimuskysymyksiä tehtävänä on ohjata laajan aineiston rajaamista pelkistämällä (Puusa, 2020, s. 147). Aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla litteroitu tutkimusaineisto rajataan siten, että aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat ja nostetaan esiin olennaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 109).

Tutkimusaineiston pelkistämisen jälkeen litteroitu aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Litteroidusta aineistosta samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin omiksi luokikseen. Klusteroinnin tarkoitus on Tuomen ja Sarajärven (2011, s. 110) mukaan etsiä aineistosta samankaltaisia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, joiden avulla luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja saadaan alustavia käsityksiä tutkittavasta asiasta.

Ryhmittelyn ja luokittelun jälkeen litteroitu aineisto vielä abstrahoitettiin, eli käsitteellistettiin. Tuomi ja Sarajärvi (2011, s. 111–113) määrittelevät, että käsitteellistämässä aineistosta nostetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella voidaan muodostaa teoreettisia käsitteitä ja edelleen johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Analyysin tarkoitus on siis nostaa aineistosta esiin tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaiset asiat ja ryhmittelyt, jotka tutkimuksen tekijä on luokitellut teoriaohjaavasti (Puusa, 2020, s.150).

## **5 Tutkimustulokset**

Tässä luvussa esitellään keskeiset tutkimustulokset. Tutkimuksen analyysi suoritettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Luku koostuu kahdesta alaluvusta, jossa ensimmäisessä esitellään valmentavaa johtamista Oulun poliisilaitoksessa ja toisessa alaluvussa esitellään esihenkilöiden käyttämiä valmentavan johtamisen työkaluja.

### **5.1 Valmentava johtaminen Oulun poliisilaitoksessa**

Haastateltavien näkemysten mukaan valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa osallistamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon ja toimintaan. Osallistaminen tapahtuu tavoitteellisessa yhteistoiminnassa, jossa työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia hyödynnetään koko organisaation hyväksi. Avoin ja toimiva vuorovaikutus sekä luottamus ovat tässä keskeisessä roolissa. Valmentavan johtamisen toteuttamisen heikkoutena nähtiin sen soveltumattomuus poliisiin operatiiviseen toimintaan, jossa on selkeät johtosuhteet ja johtaminen autoritääristä. Haastateltavat kokivat kuitenkin valmentava johtamisen tärkeäksi, mutta kritiikkiäkin esitettiin annetun koulutuksen vähyyden ja kohdentumisen vuoksi.

Analyysi etenee ensin esittelemällä haastateltavien näkemyksiä valmentavan johtamisen merkityksestä sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen tärkeydestä. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimustuloksia valmentavan johtamisen toteuttamisen vahvuuksista sekä sen soveltuvuudesta poliisihallintoon. Lopuksi käydään läpi, miten valmentavaa johtamista koulutetaan Oulun poliisilaitoksessa.

#### **5.1.1 Valmentavan johtamisen merkitys**

Haastateltavat näkivät valmentavan johtamisen merkityksen olevan ennen kaikkea työntekijän osallistamista päätöksentekoon, oman työnsä tekemiseen ja kehittämiseen.

Osallistamalla työntekijää valmentava johtaja voimaannuttaa ja rohkaisee häntä vastuunottoon omasta toiminnastaan sekä itsenäiseen päätöksentekoon (Viitala, 2007, s. 86–88). Tämä tapahtuu muun muassa antamalla vastuuta työntekijälle, opastamalla ja ohjaamalla häntä työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen.

*Mun mielestä se on sitä vuorovaikutusta ja opastamista ja ohjaamista niin kuin työntekijää ohjataan toteuttamaan niitä tehtäviä mitä hänen pitää tehdä ja miettii ja itse pähkäilee että mikä on paras mahdollinen vaihtoehto.*

*Minun mielestä se on tietyllä tavalla semmoista osallistavaa että ei ole semmoista käskymenttaliteettia eikä käsihjausta esimies- alaisuuteeseen eikä mihinkään muuhunkaan vaan osallistetaan se työntekijä ja annetaan vastuuta ja opastetaan mistä tietoa hakee.*

*Siinä pyritään luomaan työilmapiiri tavallaan ja valmentava ote siihen työn tekemiseen, että se pystyy itse kasvamaan ja kehittymään siinä työssään.*

*Eli täällä joutuu miettimään ja musta tuntuu, että valmentava johtaminen täällä että ryhmänjohtajia joutuu osallistamaan tavallaan siihen suunnitteluun paljon.*

*No se on minun mielestäni enemmän semmoista osallistuvaa johtamista että meillä on tällainen perinteinen käskytsjohtaminen ja sehän me kaikki on osattu ja vanhempi polvi on siihen koulutuksenkin saanut mutta tää valmentava johtaminen on nimensäkin mukaisesti enemmän tällaista coachhaavaa enempi vuorovaikutusta ja keskustelua ja oivallusten hankkimista osoittamista ja vaihtoehtojen kartoittamista. Eli missä pistetään enemmän alainen kenen kanssa sä töitä teet laitetaan niinku itse siihen prosessiin matkaan että saa olla mukana oman toimensa kehittämisessä ja asioiden tekemisessä.*

Osallistaminen toteutuu haastateltavien mielestä kuuntelemalla sekä keskustelemalla työntekijän kanssa hänen mielipiteistään ja ajatuksistaan asiasta. Johtaja ei siis itse suoraan kerro miten asia pitäisi tai voitaisiin ratkaista vaan osallistaa työntekijän mukaan päätöksentekoon työn toteuttamisessa. Valmentava johtaja haastaa kyselemällä työntekijän löytämään itse vastaukset ja ratkaisut ongelmiin (Kurttila & Aalto, 2015, s. 17–24).

*Eli ei kerrota niitä vastauksia suoraan mitä mieltä esimiehenä ollaan vaan keskustellaan vuorovaikutetaan ja heitellään pallotellaan ideoita mitä se voisi olla. Ajattelen niin että viisas ja hyvä johtaja valkkaa joukkoonsa itseään viisaammat ihmiset tekemään ja ymmärtää kuunnella heitä.*

Valmentavassa johtamisessa työntekijöiden osallistamisessa ei haastateltavien näkemysten mukaan myöskään korostu hierarkia tai tittelit vaan pikemminkin tasavertaisuus ja yhdenvertainen kanssakäyminen.

*Eli loppuviimeksi se on ihan tämmöistä tavanomaista kanssakäymistä mikä tulee normaalisti ihmisten kanssa kanssakäymisessä eikä tarvitse korostaa esimies- tai alaissuhdetta yhdessä toimitaan sen yhteisen tavoitteen eteen. Että työntekijä tietää mitä hänen pitäisi tehdä ja mistä tietoa hakea ja semmoinen vanhanaikainen hierarkia pois vaikka hierarkkinen organisaatio ollaankin. Se on ihan normaali keskustelua.*

*No sehän valmentava johtaminen on enemmänkin tämmöistä, niinku ei suoraan tämmöistä hierarkkista vaan lähinnä asiasta keskustellaan ja sitä kuuntelemisen taitoa siellä myös halutaan ja sitten tuota tavallaan tämän keskustelun ja kuuntelemisen ja sitä myötä niinku luottamuksen kautta pyritään siihen että saataisiin ne johdettavat niinku kannustamaan tämmöseeseen itseohjautuvaan toimintaan ja sitten sillä kaikella on joku ennalta määritelty tavoite.*

Haastateltavat näkivät toisen keskeisen merkityksen valmentavassa johtamisessa olevan sen tavoitteellinen yhteistoiminta. Valmentavan johtajan tehtävä on mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen ja myös luoda työntekijöille tarvittavat edellytykset niiden saavuttamiseksi. Lisäksi haastateltavat korostivat työntekijöiden asiantuntijuutta omassa työssään. Tätä työntekijöiden osaamista valmentavan johtajan tulee hyödyntää. Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 12) määrittelevät samoin valmentavan johtamisen tavoitteelliseksi yhteistoiminnaksi, jossa työntekijää osallistetaan hänen potentiaalinsa vapauttamiseksi ryhmän ja organisaation käyttöön.

*Viitataan niinku meidän esimerkiksi meidän arkeen suuriin juttumääriin ja niukkoihin resursseihin ja sitä kautta niihin tavoitteisiin joihin koitetaan päästä niin et sä ilman tämmöstä valmentavaa johtamisotetta tästä arjesta selvittäis. Et kyllä tää on semmosta niinku arjen yhdessä tekemistä ja tuota korostuu mun mielestä tämmöinen niinku yhteistoimintaa ja niinku työnäkyä ja keskeistä on että meillä on*

*x määrä henkilöitä tässä ryhmässä ja jokaisella on jotakin osaamista sitten näiden yksilöiden osaaminen tällä kyseisellä johtamistyyllillä sen niinku nostaminen ja korostaminen ja arvostaminen niinku koko sen työyhteisön käyttöön niin tää on se keskeinen asia mun mielestä ja sitä kautta vahvistuu sitten se koko yhteisön osaaminen.*

*Mä lähtisin siitä, että mun näkemys on tavallaan siinä, että mä haluaisin ajatella sen oman työyhteisön, niinku asiantuntijoina ja ennen kaikkea esimies toimii semmoisena mahdollistajana että meillä kaikilla on tietyt vastuut mitä me tehdään mutta asioita pystyy tekemään eri tavalla ja vaikka poliisissa on aika rajatut työprosessit mitä pystyy tekemään niin kyllä mä oon niinku itse koittanut kannustaa siihen jos se hoituu tehokkaammin tai jouhevammin ja jos ne on mahdollista toteuttaa.*

*Antaa sen henkilöstön ja osajien tuoda pintaan ne osaamisalueet ja vahvuudet. Ja se ajatus siitä että se viisaus ei asu siellä johtajan päässä kuin vain osittain ja viisaus on siinä henkilöstössä ja se tulisi viisaan valmentavan johtajan käyttäen hyväksi ja mieltämään että asia on näin.*

*Ja se on mielestäni asiantuntijoiden kunnioittamista mulla on hemmetin hyviä tutkijoita tässä ryhmässä ja heillä on paljon hyviä ideoita ja jos mä pystyn jollakin tavalla tukemaan heitä siinä omassa työssä, niin silloin siitä hyötyy koko ryhmä ja minä sekä laatu myös paranee.*

### **5.1.2 Vuorovaikutus ja luottamus on tärkeää**

Vuorovaikutus ja luottamus koettiin haastateltavien mielestä erittäin tärkeänä ja keskeisenä asiana valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei haastateltavien näkemyksien mukaan voida toteuttaa valmentavaa johtamista. Samoin Kuuselan (2013, s. 40) mukaan esihenkilötyön ja johtamisen ydin on suhde muihin ihmisiin.

*Jos ei ole sitä vastinparia siinä nii et voi vuorovaikuttaa ja toteuttaa sitä valmentavaa johtamista sillä tavalla mä sen ajattelen.*

*Minusta se on tavallaan se A ja O se vuorovaikutus että keskustellaan ja kynnykset on matalat.*

Haastateltavien vastauksissa vuorovaikutuksen merkityksestä korostui myös toista arvostava vuorovaikutus, jossa kuunnellaan ja unohdetaan tittelit.

*No se on aika olennainen jos halutaan tästä käskytyks kulttuurista eroon mikä meillä aikaisemmin on niin ainahan se on rakentavampaa mitä enemmän se perustuu vuorovaikutukseen.*

*Itsekin pyrkinyt tässä että mulla on tommonen pako-ovi tossa ja siitä voi tulla kuka tahansa ja mulla on toi toinenkin ovi yleensä auki.*

*Asema voi olla korkeakin ja asemien erot hallinnossa voi olla isoakin, mutta jos vuorovaikutus toimii vilpittömästi ja vailla jännitteitä niin silloin näistä asemista ei muodostu minkäänlaisia ongelmia.*

Hyvä vuorovaikutus koettiin haastateltavien mielestä tärkeäksi myös työntekijöiden osallistamisessa ja oppimisessa. Lisäksi haastateltavat kokivat toimivan ja avoimen vuorovaikutuksen auttavan asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa entisen autoritäärisen johtamisen sijaan. Valmentavassa vuorovaikutuksessa esihenkilö kuuntelee ja keskustelee asioista yhdessä työntekijöiden kanssa sparraavasti (Heinonen ja muut, 2011, s. 152).

*No se on hyvinkin keskeistä tämä on vuorovaikutuksellista työtä meillä ja tuota jos ajatellaan että me on totuttu vähän autoritääriseen tyyliin täällä eli se on enempi henkilöstöä kunnioittavaa ja osallistavaa ja sitä itseohjautuvuutta tavallaan tuetaan ja siinä on keskeistä vuorovaikutus. Jos meillä on vähän tämmöistä autoritääristä meillä ei hirveästi ja monet asiat täällä poliisiorganisaatiossa pitää saada nopeasti halki poikki ja pinoon eli ei jää aikaa paljon porinoille. Tässä mielessä valmentava johtaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutus on oikeinkin hyvä juttu tää osallistavuus on siinä iso osa ja siihen liittyvä vuorovaikutus.*

*Se vuorovaikutus on tavallaan niinku kaiken ydin jos puhutaan siitä että se kuuntelemisen taito ja keskustelun taito niin sehän vaan tulee tämmöisessä vuorovaikutuksessa ja tavallaan sitten kun se vuorovaikutus on koko aikaista ja se on suuntaan sun toiseen niin se työyhteisöstä niin katsotaan että se olisi vähän avoimempi kuin aikaisemmin ja jos päätöksiä tehdään niin ja sitä pitää olla tavallaan tämmöisessä vuorovaikutuksessa ennen päätösten tekoa niin tavallaan ne on ne päätöksetkin niin jollakin tavalla avoimempia ja se tuota päämääränä on*

*kuitenkin niinku tuossa vuorovaikutuksessa niin johonkin siihen tavoitteeseen ja saavuttaa semmoinen yhteinen ymmärrys asiassa.*

*Jos ajatellaan perinteistä johtamista niin tämä vuorovaikutus on tärkeä sen yksilön kasvun ja kehityksen ja itseohjautuvuuteen ja sen kannustavuuteen pyritään tässä ja käydään dialogia työntekijän kanssa ja jos ajatellaan että meillä on ollut aika perinteistä tämä johtaminen siinä keskitytään aika suoraviivaisesti organisaation tavoitteisiin semmoisella määrävällä ja ohjaavalla otteella enemmän niin kyllähän se vuorovaikutus on aika tärkeä että hyvä että poliisiinkin tämä on jalkautunut pikkuhiljaa.*

Luottamus työntekijöiden ja esihenkilön välillä koettiin myös tärkeäksi haastateltavien mielestä. Haastateltavat toivat esiin, että luottamuksen rakentumisessa on tärkeää arvostus sekä että kaikilla on mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin ja hankalistakin asioista pitää pystyä keskustelemaan. Valmentavan johtajan ja valmennettavan välinen luottamuksellinen suhde on valmentavan johtamisen edellytys (Heikkilä, 2009, s. 115–116).

*No sillä on varsinkin tuota merkittävä merkitys, että niinku yleensäkin johtamisessa että luotetaan puolin ja toisin ja se kun luottamus on niin siellä jokainen saa sanoa oman mielipiteensä ja mikä välttämättä aikaisemmin ei ole ollut mahdollista ja samalla sitten kun sitä luottamusta niinku hankitaan niin tuota syntyy sitten tällöinen yhteinen ymmärrys siitä että mitä on tarkoitus tehdä ja luottamushan osoittaa niinku molemmin puolin niin arvostusta toisiaan kohtaan elikkä nostaa tavallaan sitä arvostusta ja sanotaanko näin että ehkä se jollakin tavalla tuossa nostaa tavallaan siinä johtajassa ja sitten taas johdettavissa niin semmosta oman arvon tuntoakin jollakin tavalla.*

*Sama asia kuin monessa muussakin asiassa jos luottamus puuttuu silloinhan se heikentää monen asian hoitamista että nimenomaan se että luottamus lähtee siitä että ja se hyvä osoitus on siitä että vaikka niistä kipeistä ja vaikeista asioista uskalletaan puhua ja ennen kaikkea se että eri mieltä saa olla asioista ei tarvitse riidellä ja voi olla eri mieltä asioista ja sitten niistä asioista pitää keskustella ja jutella että kun joku kysyy että miksi näin tehdään niin sitten se pitää vaan perustella miksi tavallaan näin tehdään.*

*Kyllähän luottamus on kanssa sellainen erittäin tärkeä että mitä parempi ja syvempi luottamus on niin ihan jo alainen esimies jutussa mutta vaikka tiimissä tai ryhmän kesken niin sen paremmin siinä voidaan sitten toteuttaa valmentavaa johtamista.*

Haastateltavat kokevat myös, että esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen rakentaminen on keskeistä työntekijän oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Työntekijään pitää luottaa ja antaa hänelle vastuuta oman työnsä tekemiseen.

*No sen luottamuksen saavuttaminen on aika tärkeä asia jos ajatellaan että johtajan pitää luottaa siihen omaan tiimiinsä omaan porukkaansa ja jos me ei anneta työntekijöille tilaa tehdä omia päätöksiä tai päättää omasta tekemisestä niin se voi estyä se kehittyminen siinä työssä tavallaan jos me täällä sanellaan miten tehdään niin oma ajattelu jää vähemmälle ja se tavoite karkaa mihin päin tässä ollaan menossa. Eli kyllä se aika tärkeä on se luottamus.*

*No se on tietenkin vähän sama kuin ihan henkilösuhdeasia mutta tavallaan sun pitää luottaa siihen työntekijään että antaa sille tietynlaista vastuuta hänen osaamisensa rajoissa ja pyrkiä kasvattamaan sillä kun on paljon luottamusta niin hän joutuu opettelemaan lisää asioita niin osaaminenkin kasvaa. Minusta tää on toinen peruseriaate siinä että opastetaan sitä työntekijää löytämään itse ratkaisuja niihin asioihin ja luotetaan siihen että jää ehkä se tietynlainen sormiohjaus ja käskyttäminen pois. Minusta tämäkin tavallaan osoittautuu siinä normiarjessa.*

### **5.1.3 Valmentavaa johtamista toteutetaan sen vahvuuksien kautta**

Haastateltavien mielestä ehdoton vahvuus valmentavan johtamisen toteuttamisessa on yhteistyö ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen. Haastateltavat kokevat, että osallistamalla ja hyödyntämällä työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista päästään tavoitteisiin paremmin ja koko ryhmän sekä organisaation suorittaminen paranee. Tavoitteellinen yhteistoiminta, jossa työntekijän potentiaalia hyödynnetään koko organisaation hyväksi, onkin valmentavan johtamisen keskeinen käsitys (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 12).

*Ja sitten tietenkin tämä niinku meillä on osajia valtava määrä niin osaat sieltä poimia ne vahvuudet mitkä tietyillä henkilöillä on ja mitkä voi olla ehkä niinku heikkouksia ja osaa niin kuin nostaa niitä asioita esille missä hän pystyy ja vahvuuksia tavallaan käyttäen hyödyksi. Ja sitten kun me huomioidaan ne yksilöt ja tiimit niin ne suoriutuu paremmin ja koko organisaation suorituskyky paranee tän valmentavan johtamisen kautta.*

*Mun mielestä vahvuus on siinä että kun se työyhteisö keskustelee ja vuorovaikuttaa keskenään niin juuri se nöyryys ja esimiehet koittaa hyödyntää sen kaiken potentiaalin ja ajatuksen mitä työntekijöillä on niin se voi helpottaa myös heidän omaa päätöksentekokykyä ja he voivat sitten sitä kautta edistää sen työyhteisön asioita ja tehdä siitä miellyttävämmän paikan tehdä töitä.*

*Tietenkin peilaa tää automaattisestikin peilaa niinku tähän työarkeen että tässä tekee touhua niin tota suhteessa nyt siihen sitten tilanteeseen mikä tällä hetkellä niinku työmäärät on valtavia ja tekijöitä on vähän ja yksin ei jakseta välttämättä ja tuota noin niin jos oikealla tavalla tällainen valmentava johtaminen ote ryhmässä ja eri yksikössä niinku että se yhteistoiminta ja yhdessä tekeminen edelleen siellä rehellisyyteen luottamukseen avoimuuteen perustuvalla tavalla niin niihin tavoitteisiin pääseminen mahdollistuu paremmin. Se on mielestäni yksi ehdoton vahvuus ja sitten se että niitä yksilön vahvuuksia niitä osaksi koko koko porukkaa ja yhteisöä ja olin itse armoton tiimipelaaja ja joukkuepelaaja ja harvoin meillä harvoin me yksin tavoitteisiin niinku päästään ja yhteistyöllä ja tiiminä niin ainakin ne mahdollistuu paremmin tällaisella valmentavalla otteella.*

*Se on vahvuuksia ehkä on se että tota tavallaan niinku siinä pystyy jakamaan niinku vastuuta ja periaatteessa niinku vastuuta kun jakaa niin saattaa myös avata mahdollisuuksia niinku käyttää hyväksi etenkin kaikkien ihmisten voimavaroja ja ne saattaa olla piileviäkin. Lähinnä näkisin sen että tuota ehkä se niinku tässä hetkessä on niinku tavallaan semmoista uutta joka jäänyt huomaamatta ja niitä voimavarojen niinku hyväksikäyttöä huomattavasti laajemmin kun aikaisemmin niin se on se vahvuus tässä valmentavassa johtamisessa.*

Myös työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen koettiin haastateltavien mielestä vahvuudeksi valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Työntekijöiden oppimisesta ja kehitymisestä hyötyy koko organisaatio. Oppimisen mahdollistaminen on myös yksi valmentavan johtamisen keskeisistä elementeistä (Ellinger ja Bostrom, 1999, s. 752–771).

*Omassa työyhteisössä niin on pyritty tällaiseen innovaatioille antamaan mahdollisuus elikkä tuota silloin päästään kehittämään sitä omaa toimintaa ja pääsee itsekin kehittämään omaa johtamistoimintaa ja elikkä se toiminta niinku monipuolistuu ja voisiko sanoa että joillekin saattaisi jopa laajentaa sitä toimenkuvaakin sillä tavalla että kun annetaan vastuuta niin sitten siihen nähdään enemmän vaivaa ja ihmiset kehittää itseään ja ottaa asioista selvää ja kerää tietoa.*

*Mä näen sen kasvamisen ja kehittymisen niinkö työntekijän kehittymisen tai asioiden kehittymisen tai minkä tahansa kehittymisen siinä kun käytetään valmentavaa johtamista. Se että jos sinulle aina luetellaan että tee noin tai teen näin niin sä opit tietyt mallit mutta sä et pysty niin kuin sitä kokonaisuutta*

*mieltämään ja kehittymään ja prosessoimaan. Että miten kannattaisi tehdä ja miten ei kannattaisi tehdä.*

*No silloin kun se kauniissa maailmassa toimisi kuin ajateltu eli ne ihmiset tavallaan hoksaa sen että itse kaivaa niitä asioita vaikka se päätös olisikin siellä jossain muualla mutta ne toimisi tavallaan sen että me haluaa oppia lisää haluaa selvittää asioita on kiinnostuneita niin silloin se toimii ja sitten se esimies antaa siihen luottamusta ja aikaa ja mahdollisuutta toteuttaa sitä eikä anna tavallaan suoria vastauksia niin silloinhan se tavallaan tarkoittaa sitä että se koko työyhteisö silloin kun se yksilö oppii lisää niin työyhteisö oppii lisää ja tää menee ihan kaikessa silloin kun se toimii.*

Valmentavan johtamisen toteuttamisen heikkoutena nähtiin haastateltavien näkemysten mukaan etenkin sen soveltumattomuus kaikkiin tilanteisiin, varsinkin soveltumattomuus poliisin operatiiviseen toimintaan. Operatiivisessa poliisitoiminnassa johtaminen on autoritääristä, johtosuhteet ovat hierarkkiset ja päätöksiä joudutaan tekemään usein nopeasti.

*Sitten jos on vaikka joku vaativa operatiivinen tilanne niin silloin se ei ole kyselevää ja osallistavaa johtamista vaan todetaan että nyt mennään näillä ja sitten tätsit ja sillä hyvä. Silloin se johtaminen on autoritääristä ja selkeää ja suoraa.*

*Jos niin kun mietitään meidän poliisitöitä niin eihän valmentavalla otteella voida ihan kaikkia tehdä silloin kun on äksöni päällä niin ei siinä ruveta silloin pähkäilemään että mitenkäs tämä asia nyt olisi hyvä toteuttaa ja pohditaanpa tässä porukalla vaan siellä on selkeät komentoketjut meillä ja silloin mennään käskyttämällä eteenpäin.*

*Jos ajatellaan kun meillä poliisissa on tää johtaminen välillä varsinkin operatiivisella puolella on aika sellaista perinteistä tyyliä että siellä johdetaan asioita et siihen ei aina valmentava johtaminen sovi tässä poliisityön kontekstissa operatiivisella puolella.*

Haastateltavien mukaan heikkoutena valmentavan johtamisen toteuttamisessa koettiin myös poliisitoiminnan erityisluonne. Poliisitoiminta perustuu lakiin ja sitä myös ohjaa monet poliisihallinnon ohjeet ja määräykset, jotka rajoittavat työntekijöiden omaa päätösvaltaa työn suorittamisessa.

*Tota se että osaa käyttää niitä oikeissa paikoissa jos me ajatellaan että meillä on tällöinen aika hierarkkinen tämä systeemi ja sehän perustuu tämä meidän toiminta ihan puhtaasti lakiin ja tota organisaatio antaa määräyksiä ja ohjeita ja se että että pystytäänkö sitä niinku siellä käyttää sitten.*

*Jos puhutaan että me ruvetaan keskustelemaan jostakin asiasta ja tavallaan niinku antamaan vastuuta sinne ja teki tekijälle tai sanotaanko näin että totta kai luotetaan mutta se että jos on kuitenkin erilainen näkemys asiasta niin tuleeko ne tehtävät kaikki tehtyä sillä tavalla ja käykö siinä sillä tavalla että jos katsoo sivusta päin että jos asiaa on hoidettu valmentavan johtamisen periaatteella että se on ajanut sen pisteen semmoiseen pisteeseen että se henkilö tavallaan rikkoo niitä ohjeita ja määräyksiä.*

*Meillä määrätään ja asetetaan tavoitteita ja ohjeistetaan tavoitteen saavuttamiseksi työntekijöitä ja sitä tietenkä aika ja asetetut normit rajoittaa tän valmentavan johtamisen käyttämistä. Että se on tämän valmentavan johtamisen heikkous ettei se joka asiaan sovi varsinkaan poliisiorganisaatiossa.*

Mahdollisena heikkoutena valmentavan johtamisen toteuttamisessa haastateltavat näkivät myös esihenkilön persoonan ja sen, että esihenkilö ei ole itse sisäistänyt valmentajan johtamisen ajatusmallia, jolloin johtaminen voi näyttää keinotekoiselta.

*No heikkous on siinä että tää on kuitenkin aika persoona kohtaista se koskee niin sitä esimiestä mä olen sanonut alusta alkaen että meillä on esimiehiä että vaikka me koulutetaan kuinka jotakin niin se persoona siellä takana ei välttämättä muutu vaikka tietenkä toivotaan että tietoisuus lisääsi sitä että esimieskin oppii niin se persoona tahtoo vaan tietyissä tilanteissa tulla esille silloin kun sulla on kiire pinna tiukalla ja aikataulut paukkuu.*

*No heikkoudet voi olla ehkä siihen että jos sitä ei niin kuin oikeasti haluta omaksua sitä sitä ajatusmallia mikä valmentavaan johtamiseen liittyy tai jos se oma johtajuuspersoona tai ajattelumalli siitä miten toimii johtajana on vahvasti erilainen eli eri tyyppinen johtaja niin jos se jos väkisin yritetään tätä valmentavan johtamisen toimintamallia viedä läpi niin se saattaa alkaa näyttää aika naurettavalta tai keinotekoiselta. Ja silloin tavallaan se heikkous voi tulla siinä että se esimies yrittää liikaa eikä se ole luonnollista hänelle vaan on niin kuin hänen aikaisemman toiminnan vastaista toimintaa niin työntekijätkin ehkä alkavat kiinnittää huomiota että mitä toi nyt oikein yrittää.*

*Jotenkin tuota esihenkilö joka valmentaa valmentavalla otteella pitää kuitenkin sitten mun mielestä siinä on pieni heikkous se että jos henkilö ei ikään kuin ole*

*sisäistänyt itselleen tämmöistä valmentavaa johtamistapaa ja hän sitten joka ikisessä paikassa yrittää sitä ei ikään kuin luota alaisiin eikä anna sen alaisen omissa vahvuuksissa niinku loistaa ja hästää siinä vieressä kokoajan niin se saattaa olla heikkous.*

Yksi haastatelluista nosti esiin myös palkitsemisen mahdollisuuden puuttumisen heikkoutena valmentavan johtamisen toteuttamisessa poliisihallinnossa.

*Siinä on alueita jotka sopii poliisihallintoon mutta tuollaisenaan kun Ristikankaat kirjasta niin mulla on oma näkemys että se ei sovellu ihan semmoisenaan tänne siinä on eroavaisuuksia justiinsa niinku nämä palkitsemiset ja muut mitkä puuttuu meiltä kokonaan. Että vaatimaan me pystytään ja me pystytään opettamaan johtamista toisten huomioon ottamista ja muuta mutta sitten sieltä taas se podium puuttuu että hirveästi ei siellä palkitsemisen keinoja ole näkyvissä.*

*Eli tällä ei niinku sillä lailla pystytä palkitsemaan tässä meidän kulttuurissa. Ei ole semmoisia keinoja kuin tuolla liikemaailmassa että kun linja tuottaa neljäkymmentätuhatta kiloa voita ja toisena päivänä kahdeksankymmentätuhatta kiloa niin se tiimi saa jonkun palkinnon tehdystä työstä. Niin turvallisuus on vähän semmoinen mitä on hankala mitata ja arvottaa että mikä toimi on toistaan tärkeämpi että onko se sitten joku liikenteen valvonta vai YJT valvonta vai rikostorjunta niin ei niitä ole pisteytetty ja niitä on hankala pisteyttää.*

Valmentavan johtamisen soveltuvuutta poliisihallintoon arvioitaessa haastateltavat nostivat edellä esiin kuvatut heikkoudet, eli soveltumattomuuden poliisin operatiiviseen toimintaan sekä normiohjaavaan, lakeihin ja määräyksiin perustuvan poliisitoiminnan erityisluonteen. Muuhun esihenkilötyöhön, kuten työnohjaamiseen haastateltavat kokivat valmentavan johtamisen soveltuvan hyvin poliisihallinnossakin.

*Niin ihan samalla lailla kuin mihinkä muuhunkin työntekoon sopii tosi hyvin mutta niin kuin sanoin täytyy huomioida mikä tilanne on että missä sitä voidaan käyttää ja missä ei voi käyttää. Ihmisten kanssa tekemiseen vuorovaikutukseen niin toki sopii älyttömän hyvin.*

*Sopii ehdottomasti sopii ja ja pakko toistaa itseään viitaten edelleen tähän normiarkeen uskallan väittää että ilman tämmöistä valmentavaa johtamista ei täällä pärjätä ja selvitä arjesta.*

*Ja jos tästä unohdetaan vielä kaikki operatiivinen toiminta ulkopuolelle koska se on ohjattua siellä ei sovelleta tilannetta mutta se operatiivinen johtaminen ei ole poliisilla ollut koskaan ongelma eli silloin kun meillä on tilanne päällä niin poliisi sen osaa hoitaa. Mutta tavallaan tässä arjessa niin ne toimii hyvin silloin kun siihen on esimiehellä ja alaisella motivaatiota.*

Haastateltavien mielestä valmentavan johtamisen sopivuutta poliisihallintoon lisää työntekijöiden osallistaminen ja sitä kautta toiminnan kehittäminen valmentavan johtamisen perusidean mukaisesti.

*No jos mietitään niin meillä on osajia valtava määrä ja sen potentiaalinen hyödyntäminen tällä tyyllillä valmentavalla johtamisella niin se nousee sieltä esille jos ajatellaan että valtava määrä kehitysehdotuksia porukalla miten toimintaa voitaisiin vaikka kehittää niin tämän tyylin kautta niitä saadaan esille elikkä on hyvä että me esimiehet kuunnellaan sitä porukkaa missä se paras osaaminen on ja se tieto tulee meille tänne ja me osataan niitä kehitysehdotuksia tai miten asioita tehdään niin kuunnellaan ja arvostetaan sitä tietoa mitä sieltä tulee ja viedään asioita taas eteenpäin niin sillä tavalla homma kehittyy eli kyllä tämä sopii hyvin poliisiin yhtä hyvin kuin muuhunkin organisaatioon.*

*Tuota sinälläänsä se sopii hyvin että siinä pyritään osallistaan niin kun kaikki siihen työntekemiseen ja niin että kaikki ja kaikkien niinku rooli ja tekeminen tässä kokonaisuudessa on tärkeä.*

#### **5.1.4 Valmentavan johtamisen koulutus Oulun poliisilaitoksessa**

Valmentavan johtamisen koulutusta annetaan työpaikkakoulutuksena Oulun poliisilaitoksessa. Haastateltavien vastauksissa tuotiin esiin, että valmentava johtaminen on linjattu poliisihallinnon strategiassa ja tulossopimuksessa.

*Sehän niinku periaatteessa pitäisi olla tai ja onkin käsittääkseni ainakin kirjoitettu henkilöstöstrategiaan sekä valtakunnallisessa ja jos suoraan niinku rehellisesti sanottuna niin on käsittänyt että yleensä ne niinku tulee tuonne meidän normi laitoksen strategioihin ja henkilöstöstrategia niin se toteuttaminen on niinku lähtenyt pikkuhiljaa käyntiin ja se on asetettu selkeästi niinku tavoitteisiin että tämän valmentavan johtamisen keinoilla.*

*No sehän on meillä valtakunnallisesti yhtenä tulostavoitteena, että tätä onko se sitten valmentavaa johtamista vai onko se valmentava työkulttuuria mitä edistetään.*

Koulutusta on järjestetty nyt kaksi kertaa vuodessa ainoastaan päällystölle ja palkkaesimiehille, ei koko henkilöstölle.

*Se on niin kuin strategisena juttuna tälle vuodelle että kaksi kertaa vuodessa on esimiesten koulutuspäivä viime viikolla itse asiassa oli ensimmäinen niissä on vähän niin kuin sitten teemana ajankohtaiset tarpeet ja on otettu ulkopuolista luennoitsijaa ja valmentava ote oli hyvinkin voimakkaana viime viikolla siinä päivässä niin kuin agendana koski siis koko sektorin siis palkkaesimiehet ja esihenkilöt lähtökohtaisesti.*

*No sanotaan että joo koulutetaan jossain määrin meillä oli viime syksynä sanotaan näin meillä on käynnistetty poliisilaitoksella muun muassa vuosi sitten maaliskuussa esimiesten koulutuspäivät silloin ekalla kerralla oli vaan rikostorjunnan esimiestasot ja lokakuussa oli sitten koko poliisilaitoksen esimiehet joka sektorilta joka kenttäjohtalueelta ja nyt oli sitten maaliskuussa jälleen eli kaksi kertaa vuodessa pidetään.*

*Ei henkilöstölle varsinaisesti se on ollut niin kuin tavoitteena oli että valmentavaa johtamista ensin koulutettaisiin ja valmennettas meidän esimiehille ja jossain vaiheessa tulisi myös meidän henkilöstölle mutta Pohassakin on muutoksia ja henkilöstö vaihtunut ja se ei tavallaan ole edennyt sieltä sinne henkilöstötasolle. Tiedän että osa poliisiyksiköistä on omatoimisestikin lähtenyt henkilöstöä kouluttamaan näissä asioissa mutta ei meillä.*

Valmentavan johtamisen koulutuksen toteuttaminen Oulun poliisilaitoksessa saa myös kritiikkiä osalta haastateltavia. Haastateltavat kokevat, että valmentavasta johtamisesta on kyllä puhuttu, mutta koulutusta on ollut vähän ja se on kohdentunut lähes ainoastaan päällystöön.

*Sanotaan että se kuinka avoimesti siitä on puhuttu niinku koko henkilöstölle että kyllä se niinku kouluttaminen on lähinnä sitä että se esimiestaso koulutetaan ja ehkä tässä olisi syytä niinku sillä tavalla enemmän tiedottaa niinku koko henkilöstö että meillä on tällöinen ja onhan sitä tiedotettu mutta se että onko kuinka vankasti tiedotettu jo miten. En usko että vielä niinku henkilöstö osaisi olla niinku vaatimassa tätä valmentavaa johtamista esimiehiltä. Niinku esimerkiksi tuo milloin*

*tämä on nostettu mun mielestäni niinku tähän meidän organisaatioon 2020 tavoitekeskustelujen aikana nostettiin tämä valmentavan johtamisen tyyli ja tavallaan ne keinot näihin tavoitekeskusteluihin jotka käydään niinku palkkaesimiehen ja henkilön välillä niin kyllä sinne on nyt tuotu sitä ja sitä on niinku pyritty siinä tuomaan tavallaan niinku ryhmäkeskusteluissa ja muissa että nyt mennään tämmöseen valmentavaan johtamiseen mutta siinäpä se tavallaan se koulutuksellinen anti on että se on keskittynyt palkkaesimiehisyyteen tässä hetkessä.*

*Oikeastaan se on jatkunut vasta viimeisen vuoden sisällä elikkä siinä välissä oli pitkä tauko ettei minkäänlaista varsinaista koulutusta ollut jossakin jossakin olosuhteissa vaan viitattiin että meillä on tämmöiset koulutusta ja tätä koulutusta tullaan antamaan mutta nyt oikeastaan niin on jatkunut sillä tavalla tuo koulutus että koulutettavana on ollut tuota päällystää mutta myös sitten niinku lähiesimiehiin ja se on keskittynyt lähinnä palkkaesimiehiin.*

*Mutta poliisihallinnossahan nimenomaan koulutettiin nämä meidän omat kouluttajat tähän ja sitä koulutusta mikä oli ajatus että nämä poliisilaitoksen kouluttajat alkavat pitämään niin se ei ole käynnistynyt Oulun poliisilaitoksella. Että sitä koulutusta annetaan jossain määrin mutta ei sillä tavalla kuin se hallinnossa aikanaan ajateltiin. Tässä on tullut vaihtuvuutta ja kaikkea.*

*Tota täällä aikanaan keskusteltiin että se vaatisi tämmöinen läpivieminen alijohtajatasolle sen että niinku tämmöisiä lyhkäisiä muutaman tunnin katsauksia luentoja jostakin yksittäisestä pienestä osa alueesta niin ne ei välttämättä johda siihen että tämä asia tulisi sillä tavalla ymmärrettyä mutta niitä me on nyt tehty sitten.*

*Ja sitten tosiaan se ajankäyttö homma että jos tohon järjestelmään tutustuu valmentavan johtamisen sisältöön niin se ei ole ollenkaan semmoinen että käyt heittää tunnin kahden kenttäjohtopäivillä jostakin aiheesta niin ei se tässä tilanteessa ja tällä systeemillä niin mulla ei riitä luottamus että näin lyhyillä koulutustilaisuuksilla ja pikku luennolla pidät tunnin kalvosarjan niin ei sillä tätä kulttuuria tulla muuttamaan kuitenkaan.*

Haastateltavat kohdistavat kritiikkiä myös koko poliisihallinnon tasolla valmentavan johtamisen koulutuksen toteuttamiseen. Koulutuksen toivottaisiin olevan johdetumpaa ja keskitetympää poliisihallituksen ja poliisiammattikorkeakoulun toimesta.

*On tärkeää että tätä porukkaa koulutetaan ja tuetaan johtamistyössä mutta varmaan tämän valmentavan johtamisen näkökulmasta niin kyllä sitä voisi*

*hallinnon tasolla enemmän vielä tähän painottaa että musta tuntuu että tämän valmentavan johtamisen koulutus on aika yksikkökohtaista miten poliisilaitoksissa on toteutettu. Siitä kyllä puhutaan kun katsotaan sinettiä monissa yksiköissä on valmentavan johtamisen jotakin projektia ja koulutuspäivää mutta se että kuinka se tuolta Poha Polamk suunnasta kuinka voimallisesti sitä tuodaan ja systemaattisesti niin se on vähän kyllä vielä vaiheessa että se on vähän niin kuin yksikköjen vastuulla miten sitä on haluttu aina ottaa niinku asiaan.*

*Minun mielestä aikanaan kun tämä kohti valmentavaa ihmisten johtamista lanseerattiin tänne meidän hallintoon ja ruvettiin kouluttamaan näitä kouluttajia niin siinä ehkä pikkaisen liian kustannustehokkaasti lähdettiin tähän systeemiin. Mä en olisi nähnyt huonona sitäkään että siellä ammattikorkeakoululla olisi näille meidän esimiestasolle ja näitä jotka varsinkin ovat palkkaesimiehinä tuolla niin niillä on ainakin kerran vuodessa nämä palkkakeskustelut niin olisi alettu kouluttamaan ihan koulun puolesta näitä henkilöitä.*

Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin henkilöpoistumien aiheuttamat ja kouluttajien epätasaisesti jakautuneen koulutuskuorman ongelmat, jotka ovat vaikuttaneet valmentavan johtamisen koulutusten toteuttamiseen. Myös koronapandemian aiheutti ongelmia ja koulutukset jäivät tauolle poliisihallinnossa.

*Että esimerkiksi kaksi on häipynyt kokonaan hallinnosta ja kaksi on sellaista jotka eivät ole kauheasti tehneet tämän asian suhteen mitään. Me yritettiin jakaa että te otatte tämän ja me otamme tämän niin kuin yksiköittäin että kuka vetää minnekin sitä esimiehille mutta se ei ole toteutunut sillain kun me oltaisiin haluttu. Ja se on ihan selvä että meillä on ihan pikkuisen muutakin tekemistä kun kouluttaa tätä.*

*Aikanaan oli työnjako ja että kuka milläkin puolella sitä koulutusta veisi eteenpäin mutta nyt näitä henkilöpoistumia on tullut.*

*Huono asia tässä oli se että meillä oli suunnitelma vuonna 2019 että miten me lähdetään viemään ja miten jatketaan 2020 vuonna ja sitten 2020 vuonna maaliskuussa tuli korona ja kaikki lakkasi oikeastaan että se jäi vähän me ei saatu ulkopuolisia luennoitsijoita me ei saatu kokoontua että alettas kouluttamaan porukkaa eli tuli monta tämmöistä vastavoimaa että se ei mennyt niin kuin piti.*

*No sehän vähän jäi korona aikana jäihin meillä se eli meillä valittiin jo kouluttajat näihin koulutuksiin ja sitten ne pysähtyi korona ajan vuoksi pariksi vuodeksi. Ei järjestetty niitä koulutuksia ja nyt se on taas käynnistynyt uudestaan.*

Valmentava johtaminen nähdään kuitenkin tärkeänä haastateltavien toimesta ja siihen annettavaa koulutusta myös toivottaisiin olevan enemmän. Koulutusta toivottaisiin annettavan laajemmin myös kaikille esihenkilötasoille, koska nykyisellään valmentavan johtamisen koulutusta alipäällystötasolla ovat saaneet vain palkkaesimiehet.

*Kyllä se niin kuin sillain harmittaa että täähän on älyttömän hyvä systeemi ja kun ihmiset kerkeäisi ja ehtisi panostaa niinkö perehtyä tähän kunnolla ja pystyisivät sitten hyödyntämään sitä omassa työssään. Kun se niin kun varmaan parhaiten pystyy hyödyntämään työssään siinä henkilöstöjohtamis kuviossa ja kun meidän hallinnossa valitettavasti se henkilöstöjohtamiskuvio mietitään että se on vähän semmoista pakollista että se operatiivinen johtaminen on se one and only, jota niinku tehdään ja se näkyy esimiesten työssä sillä tavalla että he satsaavat siihen operatiiviseen johtamiseen ja siihen substanssiosaamisen mutta eivät satsaa siihen henkilöstöjohtamiseen mikä olisi kaiken a ja o koska työntekijähän sen työn tekee ja heitä pitäisi henkilöstöjohtamisen kautta ohjata opastaa ja valmentaa.*

*Mä itse koin tärkeänä että arjen ja vaikka ryhmänjohtotasolla ja päällystätasolla myös ja eri sektoreilla lupasektoria myöten olisi kyllä tärkeä että henkilöstö saisi koulutusta. Monesti siitä nousee vaikka ryhmänjohtajaksi henkilö joka on ollut siinä ryhmässä tai käynyt alipäällystökoulutuksen tai joku muu nimitetään päällystätehtäviin ja voi olla hänen ensimmäinen päällystätehtävä tai ensimmäinen ryhmänjohtajatehtävä tai sitten ei ole edes ensimmäinenkään mutta musta on tärkeää vaikka tämmöisillä niin kun muutaman kerran vuodessakaan järjestettävillä koulutustilaisuuksilla niitä tuettaisiin esimiehiä siinä johtamistyössä.*

*Niin toivoisin että sitä koulutettaisiin joka johtamistasolle. Nää samat elementit toimii ihan joka johtamistasolla niin ei tarvitse olla mitään erillisiä koulutuksia johtamisesta sinänsä niinku alipäällystölle tai päällystölle.*

## **5.2 Valmentavan johtamisen työkalut**

Haastateltavien pitivät keskeisenä valmentavan johtamisen työkaluna keskustelemista, eli kuuntelemista ja kysymistä, omassa esihenkilötyössään. Keskustelun avulla työntekijät saadaan osallistettua tavoitteisiin, päätöksentekoon sekä työn tekemisen tapoihin ja voidaan siten parantaa organisaation toimintaa ja tuloksia. Muista käyttämistään valmentavan johtamisen työkaluista haastateltavat nostivat esiin erilaiset vuorovaikutteiset keskustelumallit sekä palautteen. Keskustelumalleilla yritetään löytää

ratkaisu tavoitteeseen pääsemiseksi ja niitä voidaan käyttää yksilöiden kesken tai isommassa ryhmässä. Palaute koettiin haastateltavien mielestä tärkeäksi, jotta toimintaa voidaan kehittää.

Luvussa käydään ensin läpi haastateltavien nimeämiä valmentavan johtamisen työkaluja, jonka jälkeen esitellään, miten haastateltavat kertoivat käyttävänsä niitä työssään.

### 5.2.1 Esihenkilöiden käyttämät valmentavan johtamisen työkalut

Kysymys ”Millaisia työkaluja valmentavassa johtamisessa on”, osoittautui haastavaksi osalle haastateltavia, eivätkä kaikki osanneet kertoa montaa konkreettista valmentavan johtamisen työkalua, vaikka toivat näitä esiin muiden haastattelukysymysten kohdalla. Toiset haastateltavista nostivat esiin erilaisia keskustelumalleja sekä palautteen ja keskustelemisen. Keskustelumalleista esiin nostettiin akvaariomalli ja Grow-malli.

*Meillä oli tosi paljon ihan varta vasten katsoin sen materiaalin että mitä kaikkea siellä meillä oli niin tuli erilaisia työkaluja joita voi niin kun käyttää erilaisissa tilanteissa kun lähdetään kehittämään toimintaa lähdetään pohtimaan jotakin haastetta ongelmaa, niin oli näitä akvaariomalleja Grow malleja ja vaikka ja mitä. Siellä tuli hyvin just näistä keskustelujutuista just suljetut ja avoimet kysymykset mikä on niin kuin äärettömän hyvä ymmärtää. Ihan perusasia että älä kysy sillä tavalla, että voit vastata kyllä tai ei mikä ei niin kuin ruoki sitä sun ajattelua ollenkaan jos sulta kysytään niin.*

*Coaching keskustelua, Grow mallia jossa määritellään tavoitetta vaihtoehtoja arvioidaan nykytilaa ja sitten päähkäillään tekemiset. Ne on semmoisia työkaluja joilla jäsennellään sitä käsiteltävänä olevaa asiaa. Me We Us on semmoinen että ensin mietit itse sitä asiaa että joku ongelma miten sä sen ratkaisit ja sitten juttelet parin kanssa miten miten ratkaisit ja sitten koko porukka keskustelee yhdessä et onko ne niinku keskustelun tukemiseen ne työkalut kaikki. Puhutaan vaikuttamisen kentästä. Tän tyyppisiä työkaluja.*

*On tiettyjä meillä on semmoinen valmentavan johtamisen työpankki missä on sellaisia esimerkki työkaluja miten jostain asiasta voidaan niin kun keskustella. Yksi on tämmöinen kehämalli eli siinä on niinku tää otetaan ihmisiä keskustelemaan tietystä aiheesta ja pannaan heidät kehään että siellä on muut jotka kuuntelee siitä*

*asiasta ja kun tää porukka on siinä keskellä jutellut heille annetaan x määräaikaan niin sitten kysytäänkin sieltä yleisöltä mitkä ovat olleet kuuntelemassa mitä mieltä te olette tästä eli tavallaan että se kun he joutuu kuuntelen ja laittaa muistiinpanoja keskustellusta aiheesta tai herättää heillä ajatuksia ja ajatus ja ideoita niin otetaankin heidät siihen että nyt on teidän vuoro jotka ovat kuunnelleet pääsette kertomaan oman näkemyksen tästä aiheesta ja koitetaan sitä kautta sitten saada keskustelu heräämään siinä jutussa. Tämmöinen on yksi malli.*

*Se mitä niinku nyt viimeisin koulutus antoi antoi sitä niin puhuttiin tästä GROW järjestelmästä ja lähinnä sitä että millä tavalla millaisilla kysymyksillä ohjataan tätä oppimista.*

Palaute nähtiin yhden haastatellun kohdalla myös valmentavan johtamisen yhtenä työkaluna. Ristikangas ja Ristikangas (2018, s. 238) määrittelevät valmentavan johtamisen myös toisten kehittämiseksi, joka on vaikeaa ilman arviointia ja rohkea palaute on yksi työkalu arvioinnin toteuttamisessa.

*Joo en mä tiedä kyllähän se tuo se palaute jos tätä omaa työtä taas mieltii että kaikki suunnitellaan tarkkaan tuloksia seurataan siitä annetaan palaute ja jos ajatellaan ja työkaluja mieltii niin mulla ei oikein tule mieleen mutta kyllä se itsellään se vuorovaikutus tässä tavallaan ja se palautteen antaminen.*

Yksi haastatelluista nosti esiin myös keskustelemisen, eli kuuntelemisen ja kysymysten esittämisen. Kuuntelemisen taito on yksi valmentavan johtamisen työkaluista, jonka avulla päästään yhteisymmärrykseen ja löydetään ratkaisuja yhdessä (Ristikangas ja Grunbaum, 2014, s. 44–45). Kysymysten esittäminen on vuorovaikutuksen perustekijä ja toinen keskeinen työkalu valmentavassa johtamisessa (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 50).

*Onhan niitä nyt kun itse asiassa mieltii niin paljonkin viittaaan vaikka viime viikkoon siellä käytiin ihan konkreettisia esimerkkejä niitä en toki nyt kaikkia tässä ihan ulkoa muista. Kyllä mä nyt niin kuin itse sen arjessa se tärkein työkalu on kyllä esihenkilölle valmentavassakin otteessa pitää olla rohkeus ja uskollisuus ikään kuin sitten mennä ja jututtaa ja puhua ja ennen kaikkea kuunnella ja nämä ne on minun mielestä ne arjen tärkeimmät työkalut.*

Kuunteleminen ja kysyminen ovat keskeisiä elementtejä vuorovaikutuksessa ja siten myös keskeisiä työkaluja valmentavassa johtamisessa. Haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet vastauksissaan näitä esiin tässä yhteydessä. Analyysissa aineistosta kuitenkin tunnistettiin eri kysymysten vastauksissa juuri keskusteleminen, eli kuunteleminen ja kysyminen. Koska ne esitettiin eri kontekstissa, niin näiden valmentavan johtamisen työkalujen käyttöä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

### 5.2.2 Valmentavan johtamisen työkalujen käyttö esihenkilötyössä

Haastateltavat kertoivat vastauksissaan valmentavan johtamisen työkaluista erilaisia keskustelumalleja, joita voidaan hyödyntää johtamistyössä. Osa keskustelumalleista soveltuu käytettäväksi ryhmätyöskentelyyn ja niitä on hyödynnetty pääasiallisesti koulutuksessa ja strategiapäivillä. Keskustelumalleista ainakin akvaariomallia on käytetty myös onnistuneesti.

*On esimerkiksi sellainen erilaisia työkaluja että voidaan ihan tällöisiä käytännön harjoitteita tai teemoja esimerkiksi ottaa eri sektoreilta ihmisiä ja antaa heille joku aihe mistä heidän pitää keskustella se voi olla vaikka semmoinen asia joka saattaa koskettaa heitä kaikkia. Tai sitten se on vaan jonkun yksikön tai sektorin asia mutta että sitä koettaisiin kehittää ja jos sitä toimintaa muutetaan ja se vaikuttaa joihinkin muihin ryhmiin niin eri yksiköiden ja ryhmien ihmiset kävisivät keskustelemaan ja saisivat mielipiteensä esille.*

*Mä olin itse asiassa yllätynyt tuosta akvaariomallista me käytettiin sitä päällystöpäivillä ja me pistettiin tota porukkaa akvaario mallilla keskustelemaan niin sitten kun pyydettiin palautetta siitä tilanteesta ja koko päällystö päivistä niin älyttömästi kehuttiin sitä että olipa mielenkiintoinen toi akvaarioimalli mitä hyödynnettiin että olin itsekkin yllätynyt että porukat tykkäsi siitä niin paljon. Että joskus itsellä tulee semmoinen olo että kun paljon käyttää jotain työkaluja että onko nää jo niin kuluneita, mutta ei ne niille ole jotka siellä ensimmäistä kertaa istuu. Toki joku on sitä jo käyttänyt aikaisemminkin ja ei sillä tavalla ollut uusi mutta yllätyin itsekkin että sitä kehuttiin niin paljon. Ja musta eihän ne ole ne työkalut se itseisarvo siinä mutta kyllä ne niin kuin tavallaan edesauttaa siinä vaiheessa kun sä opiskelet asiaa ja mietit sitä miten toteuttaa valmentavaa johtamista niin niillä työkaluilla on sitten helppo lähteä sitä asiaa viemään eteenpäin et sä pystyt sekoittaa niitä työkaluja ja miettimään että miten tässä asiassa mennään.*

*Viime vuonna juuri tehtiinkin tää akvaarioimalli missä osallistettiin väkeä ja porukka tykkäsi tosi paljon. En muista kaikkia nimeltä onhan niitä paljon mutta ainakin tällaisia on muutamassa tilaisuudessa käyttänyt ja ne on ollut hyviä työkaluja jotka tavallaan ovat kummallakin kerralla niinku ratkaisseet sen asian että se perustuu siihen että jokainen saa vuorollaan puhua ja joutuu kuuntelemaan ja perustelemaan sitten vastaan sen asian ja silloin kun maltetaan kuunnella ja kysyä sen jälkeen niin jokainen saa sen äänensä kuuluville.*

Haastateltavien esille tuoma Grow-valmennusdialogimallia ohjaa vuorovaikutuksellista keskustelua kohti toimenpiteitä ja sitä voidaan käyttää yksilön tai tiimiin kesken (Whitmore, 2017, s. 93–157). Myös muita yksilökeskustelumalleja haastateltavat ovat hyödyntäneet työssään.

*Jos on joku etukäteen hankalaksi tiedetty juttu niin on koittanut valmistautua ja tästä löytyy vähän malleja keskustelun avaamisvaihtoehdoista eli ehkä pikkuisen niinku valmistautunut paremmin näihin että on etukäteen tietää että joudut ottamaan jonkun asian esille tulee joku työhön liittyvä juttu mitä täytyy käsitellä niin osaa ottaa asiat eri lailla kuin toiset niin tosta ehkä pikkuisen semmoisia vaihtoehtoja ja toimintamalleja saa niihin mitkä saattaa sitten auttaa niiden asioiden eteen pääsyssä ja viemisessä. Varmaan on tullut vähän silmäilyä etukäteen kun tietää että nyt on joku palaveri tulossa niin kun osaa pikkuisen niinku etukäteen kaivaa semmoisia juttuja mitä sä oot ajatellut just siihen henkilöön ja tilanteeseen käyttää.*

*Kyllä me tässä omassakin yksikössä ollaan käytetty erilaisia niin se työkaluja mitä on silloin kun lähdetään miettimään että miten joku asia ratkaistaan. Se tavallaan jäsenyy se asian miettiminen ja konkretisoituu jotenkin kun tehdään sen työkalun avulla ja tehdään esimerkiksi jotain fläppitauluja johon kootaan niitä asioita. Sitten tavallaan edesauttaa niitä asioita että sulla on niinku selkeä juttu tai sapluuna miten sä työstät sitä ja sitten tulee joku tulos, niin sillä tavalla niistä on niinku hyötyä.*

Haastateltavien vastauksissa eri yhteyksissä nousi keskeisinä esiin kuunteleminen ja kysyminen, joita he käyttävät esihenkilötyössään. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 44–45) mukaan työntekijän innostaminen ja haastaminen vaatii aktiivista kuuntelua valmentavalta johtajalta, jota ilman johtaminen on vain teknistä suorittamista, eikä johda asetettuihin tavoitteisiin. Kuuntelemalla saadaan hyödynnettyä työntekijöiden näkemykset asioista ratkaisujen ja päätöksien tueksi.

*Koitan kuunnella niinku ja itse joutunut opettelemaan kuuntelemista siltä osin aktiivisesti että tavallaan kuten annan tilaa muille ja annan muiden puhua ja koitan haastaa muita puhumaan että tavallaan semmoinen kun että asiat tulisi käytyä läpi.*

*Eli kun päätöksiä tehdään niin mä pyrin siihen että mä kuuntelen mielipiteitä ja ei yksin ratkaistaan monet asiat tässä on monenlaisia liikkuja meilläkin ollut ja tiivistä yhteistyötä on ryhmänjohtajien kanssa tehty ja muutenkin henkilöstö otettu siihen matkaan ja ei yksin ratkaistu niitä asioita, eikä täällä suoraan ole sanottu miten asiat tehdään vaan porukkaa kuunnellaan.*

*Ainakin kuvittelen siten että jokainen työntekijä ja pyrin olemaan sellainen ja suurin osa väestä tietääkin että he voivat halutessaan tulla ja kysyä että miten asiaa lähdetään viemään tai itse oon sellainen helposti lähestyttävä vaikka ulkomuoto ei ehkä siltä näytä niin ne jotka ovat oppineet tuntemaan niin ne uskaltaa tulla kysymään ja selvittämään miten jotakin asiaa lähdetään purkamaan.*

*Ja siihen laadukkaaseen johtamiseen tietysti hyvin luontevasti kuuluu se että ihmistä kuunnellaan ja päätökset tehdään sillä tavalla että henkilöstöä on kuunneltu eli näitä valmentavan johtamisen niinku perusasioita huomioiden.*

Haastateltavat kertoivat myös kysymysten esittämisestä työntekijöille johtamistyössään. Kysymysten tehtävä on oivalluttaa työntekijää ratkaisemaan ongelman (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 51). Ellingerin ja Bostromin (1999, s. 759) mukaan voimaannuttavat ja oikein asetetut kysymykset edistävät valmennettavan omaa oivaltamista sekä tuovat esiin uusia näkemyksiä ja ideoita.

*No kyllä se keskustelukulttuuri on sellainen että se perustuu paljon siihen puhumiseen ja keskusteluun ja esittelystä tapahtuu nämä päätökset että meille yleensä kun soitetaan niin pyydetään yleensä jotain päällystökonsultaatiota niin esittelijän kanssa koitetaan avata niitä juttuja ja sieltä käsin pyytää keskustelun aikana niin jotakin pakkokeinoja pyydellään niin monesti tulee esitettyä että miten sä itse ratkaisisit tän homman.*

*No tota no se on yleensäkin niinku sanotaan kun näin että jos ruvetaan tekemään niin meillähän puhutaan näistä paikallisista ongelmanratkaisusta ja muissa tämä kun se on niinku tavallaan niinku keino tuolla tuolla niinku oikeassa työssä tehdään niin tavallaan niinku mä on pyrkinyt sitä niinku tähän nostaa esille sitä*

*ratkaisukeskeisyyttä että niinku nimenomaan että en rupea itse sitä miettimään sitä ratkaisua tai jos mulla olisi joku ratkaisu niin ainakaan sitä ensimmäisenä sanoa suoraan että että mikä se voisi se ratkaisu vaan pyrin siihen että en syötä sitä valmiina sitä ratkaisua tai ehkä joitakin vaihtoehtoja voi antaa mutta tuota ja tiedustella että tietääkö joku että onko tähän vaikka ratkasua ja puhutaan tästä näin että tavallaan viisaan miehen kautta että tavallaan ne kertoo että kuinka viisas mies sitten tekisi ratkaisun.*

Keskustelemalla, eli kuuntelemalla ja kysymällä saadaan työntekijät osallistettua tavoitteisiin, päätöksentekoon ja työn tekemisen tapoihin, mikä parantaa organisaation suoriutumista kuten yksi haastatelluista selkeästi kuvaa.

*No se osallistaminen ja työnsuunnittelu ja se päätöksenteko että pyritään kuuntelemaan niitä mielipiteitä ja se on niin kuin tärkeä tässä ja yksi asiat ratkaistaan tehokkaasti ja löydetään suoraan toimivat tavat tehdä niitä asioita eli se dialogi nimenomaan kuuntelu ja yhdessä asioiden tekeminen sen oon huomannut tässä että se on älyttömän hyvä homma että se osaaminen on siinä porukassa mikä tekee sitä työtä ne tietää kyllä tasan tarkkaan mitä ne tekee ja miten sitä kannattaa tehdä ja täällä on tärkeä kuunnella sitä ja järjestään ne puitteet semmoisiksi että pystytään tekemään asiat hyvin ja täältä sitten raportoida asioita eteenpäin talon johdolle. Tää on niin kuin tärkeä sitouttaa siihen päätöksentekoon porukkaa ja sen oon todennut tosi hyväksi tässä hommassa. Ja se näkyy kyllä tuloksissa meillä, että siellä kun pystyy itse vaikuttamaan siihen työn tekemiseen.*

Haastateltavat kertoivat myös käyttävänsä palautteen antoa johtamistyössään ja myös palautteen saaminen koettiin tärkeäksi, jotta toimintaa voidaan kehittää. Antamalla palautetta ja vastaanottamalla sitä, voidaan lisätä oppimista ja vahvistaa yhteistyötä sekä koko työyhteisön ilmapiiriä (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 92).

*No sen palautteen kautta kun siinä on se vuorovaikutus mukana ja kuunnellaan ja annetaan palautetta ja vastapuolelta tulee ryhmän johtajilta palautetta tänne suuntaan että oliko ne puitteet sen mukaiset että pystyttiin toteuttamaan joku asia. Eli se vuorovaikutteisuus on aika tärkeä asia. Ja sitten se luottamus varmaan kun se palaute on monipuolista se luottamus tulee ja se ei ole niin kuin liian semmoista vaikka meillä se viikko käydään dokumenttina läpi miten se on mennyt ja sitä kautta tulee se palaute mutta myös suullinen keskustelu käydään aina. Se on niin kuin semmoista välitöntä ja ei niin semmoista esimies alaisjuttua tää keskustelu vaan yleistä porinaa tavallaan asioista että ensi viikolla pitää muistaa tämä asia ja panostetaan tähän asiaan kun tää ei viime viikolla vaikka toteutunut tämä homma.*

*Se on aika tärkeä tässä meidän toiminnassa ryhmänjohtajille annetaan kaikille palautetta heille kuuluvana palautteena ja sitten tietenkin itsekin on ajatellut joillakin on ne ja tiedän ne heikkoudet ja vahvuudet mitä se pystyy tekemään paremmin kuin toinen tai jos joku heikkous on niin kyllä mä sitten saatan sitten ohjata tavallaan siihen hommaan.*

Haastateltavat näkivät tärkeänä palautteen antamisen merkityksen työntekijälle ja sen, että palautetta annetaan sekä korjaavana palautteena, että myös positiivisena palautteena.

*No palautteessa no keskeinen hyöty on että jos palautteessa että joku asia on tehty niinku väärin tai tuota noin huonolla tavalla tai tai se ehkä olisi pitänyt tehdä toisin niin kyllähän keskeinen se että palaute koitetaan antaa mahdollisimman äkkiä ettei se toistuisi. Toisaalta sitten on tapana antaa myös ihan samalla lailla sitä hyvää palautetta kun me suomalaisethan vähän ollaan että kun joku menee väärin niin on helppo antaa palautetta mutta sitten kun joku jossain onnistuu niin sitten ei kuulu mitään. Mutta koitan kyllä antaa sitä positiivista palautettakin ja ja se hyöty siinä minun mielestä ehdottomasti on se, että A henkilö hoksaa heti että hetkinen hän teki tämän hyvin, B minkä esihenkilö on sitten kuin noteerannut ja sehän antaa sitten voimavaroja ja jaksamista ja uskaliusta tehdä asiaa samalla tavalla jatkossa.*

*Pitää pystyä antamaan tietenkin hyvää palautetta paljonkin kun onnistumisia tulee paljon mutta pitää pystyä antamaan myös sitä rakentavaa palautetta tai kriittistä palautetta.*

## 6 Johtopäätökset

Viime vuosina työelämän ja työntekeymisen toimintaympäristön muutos on pakottanut organisaatiot muuttamaan johtamistaan ja toimintatapojaan sekä yksityisellä sektorilla, että julkisessa hallinnossa. Yhtenä ratkaisuna muutokseen vastaamiseen on käytetty valmentavaa johtamista. Myös poliisihallinnossa aloitettiin vuonna 2018 kouluttamaan esihenkilöitä valmentavaan johtamiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa ja minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössään johtamistyössään.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa?
2. Minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössä ja miten he hyödyntävät niitä työssään?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin valmentavan johtamisen ja sen keskeisiä työkaluja aiheen kirjallisuuteen avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuksen tavoitteeseen sekä valmentavan johtamisen teoriakirjallisuuteen pohjautuen ja tutkimustulokset saatiin analysoimalla kerätty tutkimusaineisto teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

### 6.1 Tutkimustulosten keskeiset asiat

Valmentavassa johtamisessa korostuu valmentava ote, hyvät vuorovaikutustaidot, luottamus, kysyminen ja kuunteleminen sekä koko organisaatiota palveleva yksilön potentiaalin vahvistaminen. Valmentava johtaminen nähdään tavoitehakuksena prosessina, jossa valmentava johtaja muun muassa auttaa ja kehittää työntekijää löytämään sekä käyttämään omia kykyjään ja potentiaaliaan tavoitteidensa saavuttamiseksi, mikä mahdollistaa koko ryhmän kehittymisen (Aaltonen ja muut, 2011,

s. 301–302; Kurttila & Aalto, 2015, s. 17–24 ja Ristikangas & Ristikangas, 2018, s. 12). Tutkimustulosten perusteella valmentavaa johtamista Oulun poliisilaitoksessa toteutetaan osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon, oman työnsä tekemiseen ja kehittämiseen.

Osallistaminen toteutuu haastateltavien mielestä kuuntelemalla sekä keskustelemalla työntekijän kanssa hänen mielipiteistään ja ajatuksistaan asiasta. Esihenkilöt eivät siinä itsekään kerro miten asia pitäisi tai voitaisiin ratkaista vaan osallistavat työntekijän mukaan päätöksentekoon. Tämä tapahtuu keskustelemalla, jossa esihenkilöt pyrkivät auttamaan työntekijää löytämään itse vastaukset ja ratkaisut asioihin.

Osallistamisessa on haastateltavien näkemysten mukaan keskeistä tavoitteellinen yhteistoiminta ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen. Hyödyntämällä työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista päästään tavoitteisiin paremmin ja koko ryhmän sekä organisaation suorittaminen paranee. Haastateltavat korostivat työntekijöiden osaamista ja asiantuntijuutta omassa työssään, jota heidän tulee hyödyntää. Esihenkilön tehtävänä nähtiinkin toimia enemmän mahdollistajana ja antaa tukea sekä vastuuta työntekijöille työnsä tekemiseen ja kehittämiseen. Antamalla vastuuta ja tilaa uusille ideoille työntekijät myös oppivat ja kehittävät omaa osaamistaan, mistä haastateltavat näkivät koko organisaation hyötyvän.

Hyvä vuorovaikutus sekä luottamus koettiin haastateltavien mielestä erittäin tärkeänä ja keskeisenä asiana valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei haastateltavien näkemysten mukaan voida toteuttaa valmentavaa johtamista. Avoin ja toista arvostava vuorovaikutus, jossa kuunnellaan toisen mielipiteitä ja pystytään keskustelemaan myös hankalista asioista, lisää haastateltavien mukaan luottamusta sekä mahdollistaa työntekijöiden oppimisen, kehittymisen ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimustulokset osoittivat valmentavan johtamisen soveltuvan poliisihallintoon huonosti poliisin operatiivisessa toiminnassa, jossa johtaminen perustuu selkeisiin johtosuhteisiin, autoritääriseen johtamiseen ja nopeisiin päätöksiin. Myös poliisitoiminnan erityisluonne, johtuen lakisidonnaisuuksista sekä määräysten ja ohjeiden noudattamisesta toiminnassa nähtiin heikkoutena valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Muuhun esihenkilötyöhön, kuten esimerkiksi työnohjaamiseen ja henkilöstöjohtamiseen sen nähtiin soveltuvan hyvin myös poliisihallinnossa.

Valmentavan johtamisen toteuttaminen koettiin haastateltavien mukaan tärkeänä ja koulutusta toivottiin annettavan lisää. Koulutusta valmentavaan johtamiseen Oulun poliisilaitoksessa annetaan nykyisin kaksi kertaa vuodessa palkkaesimiehille, jotka ovat suurimmaksi osin päällystöä. Osa haastateltavista esittikin kritiikkiä annettavan koulutuksen määrään sekä sen kohdistumiseen pääosin vain päällystoesihenkilöihin ja koulutuksen valtakunnallisen ohjauksen puuttumiseen.

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat pitivät keskeisimpinä valmentavan johtamisen työkaluina omassa johtamistyössään kuuntelemista ja kysymistä. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 44–45) mukaan kuuntelemisen avulla päästään yhteisymmärrykseen, löydetään ratkaisuja ja sopimuksia yhdessä ja sen tarkoitus on rakentaa yhteistyötä valmentajan ja valmennettavan välillä. Kysymällä valmentava johtaja oivalluttaa ja sitouttaa valmennettavaa ratkaisemaan ongelman (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 51). Voimaannuttavat ja oikein asetetut kysymykset edistävät valmennettavan omaa oivaltamista sekä tuovat esiin uusia näkemyksiä ja ideoita (Ellinger & Bostrom, 1999, s. 759). Haastateltavat kertoivat, että kuuntelemalla ja esittämällä kysymyksiä työntekijät saadaan osallistettua tavoitteisiin, päätöksentekoon ja työn tekemisen tapoihin, joiden avulla voidaan parantaa organisaation toiminta ja tuloksia.

Myös palautetta käytettiin hyväksi johtamistyössä tutkimustulosten mukaan. Haastateltavat kertoivat sekä rakentavan, että positiivisen palautteen auttavan työntekijöitä oppimisessa ja kehittämisessä, mikä auttaa myös organisaation toiminnan

kehittämisessä. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, s. 992–111 mukaan palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat voimallisia työkaluja, joilla voidaan lisätä oppimista ja vahvistaa yhteistyötä sekä koko työyhteisön ilmapiiriä.

Osa haastateltavista kertoi myös vuorovaikutteisista keskustelumalleista, joiden avulla voidaan päästä tavoitteeseen tai käyttää asian jonkun ratkaisemiseen. Näitä keskustelumalleja esihenkilöt ovat jonkin verran hyödyntäneet niin yksilö-, kuin ryhmäkeskusteluissa. Näistä keskustelumalleista haastateltavat nimesivät akvaariomallin ja Grow-mallin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksella sekä minkälaisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöillä on käytössään ja miten he hyödyntävät niitä työssään. Tutkimustulosten perusteella valmentava johtaminen koetaan tärkeäksi ja haastateltavat toteuttavat valmentavaa johtamista osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon, oman työnsä tekemiseen ja kehittämiseen. Tämä toteutetaan kuuntelemalla, kysymällä ja palautteen avulla. Lisäksi osalla esihenkilöitä on käytössä keskustelumalleja, joita he voivat myös hyödyntää työssään. Heikkoutena valmentavan johtamisen toteuttamisessa tutkimustuloksista nousi esiin erityisesti sen soveltumattomuus poliisin operatiiviseen toimintaan. Lisäksi haasteena valmentavan johtamisen toteuttamisessa nähtiin annetun koulutuksen vähyyttä sekä sen kohdistuminen vain päällystöön ja palkkaesimiehiin.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin, eli toistettavuuden ja validiteetin, eli tutkitaan sitä, mitä on luvattu, kautta, vaikka laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä onkin kritisoitu, koska ne vastaavat enemmän määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 136). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti tutkijan kyky tulkita aineistoa puolueettomasti (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 193; Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 135–136).

Aaltion ja Puusan (2020, s. 170) mukaan tutkijan ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, mutta tutkimuksen luotettavuutta lisää, että tutkija pyrkii tunnistamaan oman subjektiivisuutensa ja sellaiset asiat, joilla on merkitystä tutkimuksen toteuttamisen ja lopputuloksen kannalta.

Edellä kuvatuista syistä johtuen Tuomi ja Sarajärvi (2011, s. 140–141) esittävätkin tärkeäksi sen, että laadullisessa tutkimuksessa kuvataan riittävällä tarkkuudella, kuinka tutkimus on toteutettu, jolloin lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteutuksen kuvauksen myötä, myös tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi, kun lukijalle kerrotaan, miten aineisto on kerätty ja miten se on analysoitu.

Tämän tutkimuksen luvussa neljä, tutkimuksen toteutus, on pyritty kuvaamaan selkeästi, miten tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu. Luvussa kerrotaan ja perustellaan, miten tutkimusmenetelmä on valittu, miten aineisto on kerätty ja miten tutkimusaineiston analyysi on suoritettu. Tutkimuksen toteutuksen kuvaamisen lisäksi, luvussa viisi, tutkimustulokset, on esitetty runsaasti haastateltujen suoria lainauksia litteroidusta aineistosta, joiden avulla lukija voi seurata analyysin etenemistä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 176). Näillä toimenpiteillä on pyritty varmistamaan tutkimuksen luotettavuus.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy ottaa lisäksi myös huomioon tämän tutkimuksen rajoitteet. Tutkimusaineisto koostui ainoastaan esihenkilöiden haastatteluista ja siten heidän omista subjektiivisista näkemyksistään valmentavan johtamisen toteuttamisesta Oulun poliisilaitoksessa. Tässä tutkimuksessa ei haastateltu työntekijöitä, eli johdettavia, heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan valmentavan johtamisen toteuttamisesta Oulun poliisilaitoksessa, jotka voivat olla erilaisia, kuin tämän tutkimuksen tulokset. Siten tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää vaan täytyy huomioida esihenkilökonteksti tutkimuksen tulosten merkityksellisyyttä arvioitaessa.

### 6.3 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten valmentavaa johtamista toteutetaan muissa poliisilaitoksissa sekä poliisihallinnossa kokonaisuudessaan tai onko valmentava johtaminen jäämässä jo takalalle, uudempien johtamisen toteuttamistapojen tullessa poliisihallintoon. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia, mitkä syyt ovat vaikuttaneet mahdollisiin eroavaisuuksiin valmentavan johtamisen toteuttamiseen eri poliisilaitoksissa.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169–180). Gaudeamus.
- Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. (2011). *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen Filosofia* (3. painos). Talentum.
- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen: ytimessä johtajan itsetuntemus*. Suomen Liikekirjat.
- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. (3. painos). Vastapaino.
- Carlsson, M., & Forssell, C. (2012). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. (2. uudistettu laitos). Tietosanoma Oy.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18: 2, 752–771. <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>
- Ellinger, A.D., Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10: 2, 105–125. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8. painos). Vastapaino.
- Furman, B., Pinjola, N., Rubanovitsch, M. (2014). *Valmenna onnistumaan. NYT. Johtajatiimi*.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus: Pääomien pääoma*. Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8174-1>
- Heikkilä, J. (2009). *Kasva, välitä ja valmenna: henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Heinonen, S., Klingberg, R., Päivi, P. (2011). *Kaikkien aivot käyttöön*. WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (2. painos). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. painos). Tammi.

- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta*. Kauppakamari.
- Järvensivu, A. (2010). *Tapaus työelämä*. (2. painos). Tampere University Press.
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehille*. Alma Talent Oy.
- Kotimaisten kielten keskus. (n. d.). *Kielitoimiston sanakirja: Luottamus*. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/luottamus?searchMode=all>
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2015). *Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy.
- Poliisihallitus. (2019). Poliisin työikäohjelma. Loppuraportti 1/2019. *Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2019*. Tekijät: Eränkö, T., Koivu, S., Kammonen, K. Grano Oy. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta [https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/poliisihallituksen\\_tyoikaohjelman\\_loppuraportti\\_2019.pdf/98302365-c2f8-3f7c-f971-4fa164c74822/poliisihallituksen\\_tyoikaohjelman\\_loppuraportti\\_2019.pdf?t=1605016407884](https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/poliisihallituksen_tyoikaohjelman_loppuraportti_2019.pdf/98302365-c2f8-3f7c-f971-4fa164c74822/poliisihallituksen_tyoikaohjelman_loppuraportti_2019.pdf?t=1605016407884)
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–152). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 138–140). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 73–83). Gaudeamus.

- Ristikangas, M. & Grunbaum, L. (2014). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Talentum.
- Ristikangas, M & Ristikangas, V. (2018). *Valmentava johtajuus* (5. painos). Alma Talent.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management review*. Vol.23: 3, p.393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 356–362). Vastapaino.
- Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.
- Tieteen termipankki. (n. d.). *Clean Energy Research: interaction*. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Clean Energy Research:interaction](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Clean_Energy_Research:interaction)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (8. uudistettu laitos). Tammi.
- Työterveyslaitos. (n. d.). *Toimiva työyhteisö: Hyvän johtamisen kriteerit. 1. Luottamus ja arvostus*. Noudettu 16.11.2021. osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työturvallisuuskeskus. (2017). *Digijulkaisut: Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Sisältö: Höykinpuro, T., Laine, K., Lassila, S., Mäkelä, M., Pursiainen, N., Rauramo, P., Simell, J. Noudettu 21.11.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Valtiolla.fi. (20.6.2018). *Kohti ihmisten valmentavaa johtamista -kehittämishanke*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/hanke/kohti-valmentavaa-ihmisten-johtamista-kehittamishanke/>.

- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* (s. 77–98). Edita.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance. The principles and practice of highperformance leadership* (5. painos). Nicholas Brealey Publishing.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Haastattelukysymykset**

##### **Taustakysymykset**

Oletko suorittanut Poliisihallinnon valmentavan johtamisen esimiesvalmentajakoulutuksen? Minkälainen koulutus oli, onko koulutus jatkunut, onko jatkokoulutusta?

Mitä tiesit valmentavasta johtamisesta ennen koulutusta, tai olitko saanut siihen koulutusta aiemmin? / Mitä tiedät valmentavasta johtamisesta ja oletko saanut siihen koulutusta?

##### **Valmentava johtaminen**

Mitä mielestäsi valmentava johtaminen on?

Minkälainen merkitys vuorovaikutuksella on mielestäsi valmentavassa johtamisessa?

Minkälainen merkitys luottamuksella on mielestäsi valmentavassa johtamisessa?

Mitä vahvuuksia näet valmentavassa johtamisessa?

Mitä heikkouksia näet valmentavassa johtamisessa?

Miten valmentava johtaminen otetaan vastaan työntekijöiden toimesta?

Miten valmentavaa johtamista toteutetaan Oulun poliisilaitoksessa? Onko määritelty tavoitteeksi, vaaditaanko, saatko tukea?

Koulutetaanko valmentavaa johtamista henkilöstölle ja miten?

Miten mielestäsi valmentava johtaminen sopii poliisihallintoon ja miksi?

##### **Valmentavan johtamisen työkalut**

Miten mielestäsi toimit valmentavana johtajana/esihenkilönä ja mitkä ovat keskeiset toimintaperiaatteesi? Kuvaile mahdollisimman laajasti.

Millaisia valmentavan johtamisen työkaluja koulutus antoi? Millaisia työkaluja valmentavassa johtamisessa on? Kerro esimerkkejä.

Miten hyödynnät niitä työssäsi? Kerro esimerkkejä.

Mitä hyötyjä näet niissä?

Mitä heikkouksia näet niissä?

Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta mitä haluat sanoa aiheesta?

## Liite 2. Tietosuojaseloste

### Tietosuojaseloste haastattelututkimukseen osallistuvilla

#### Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Tietosuojalain mukainen yleinen etu: Tieteellisen tutkimuksen tekemiseksi.

#### Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on pro gradu -tutkielman tekeminen. Tutkimuksessa käsitellään vain välttämättömiä henkilötietoja tutkimuksen suorittamiseksi, eli haastattelutallenteet sekä suostumuslomake haastattelututkimukseen osallistuvilla. Henkilötietoja säilyttää ja käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä Mikko Syvänen, eikä henkilötietoja käytetä muuhun tarkoitukseen, eikä luovuteta eteenpäin. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

#### Rekisteröidyn oikeudet

- Oikeus saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä, ellei laissa erikseen säädetty poikkeusta
- Oikeus saada tutustua tietoihin
- Oikeus oikaista tietoja
- Oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä
- Henkilötietojen oikaisua tai käsittelyn rajoittamista koskeva ilmoitusvelvollisuus
- Oikeus vastustaa tietojen käsittelyä
- Oikeus olla johtumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi ilman lainmukaista perustetta

#### Rekisterinpitäjä

Mikko Syvänen

Osoite

Postinumero

Puhelinnumero

Sähköposti