



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Erika Salonen

Juniorit ja seniorit esihenkilötuen tarvitsijoina

Valmentava johtaminen vastaamassa yksilöllisiin tuen tarpeisiin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro-gradu tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Erika Salonen		
Tutkielman nimi:	Juniorit ja seniorit esihenkilötuen tarvitsijoina: Valmentava johtaminen vastaamassa yksilöllisiin tuen tarpeisiin		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	86

TIIVISTELMÄ:

Esihenkilön tuki ja työntekijöiden tuen tarpeet ovat johtamistutkimuksessa melko uusia näkökulmia ja niistä tehty tutkimus vielä varsin rajallista. Valmentava johtaminen puolestaan on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena viime vuosina ja ajankohtaisuutensa vuoksi sitä hyödynnetään entistä useammassa organisaatiossa. Tässä pro-gradu tutkielmassa tarkastellaan esihenkilön tukea ja työntekijöiden tuen tarpeita valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden esihenkilöltä saadun tuen tarpeita ja niiden yksilöllisiä vaihteluita. Lisäksi tutkimuksessa peilataan valmentavan johtamisen käytänteiden vastaavuutta tutkimuksessa havaittuihin tuen tarpeisiin.

Teoreettinen viitekehys on muodostettu aikaisemman tieteellisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään valmentavan johtamisen kokonaisuutta perehtyen valmentavan johtamisen taustaan, vaikutuksiin ja käytännön toteuttamiseen. Valmentavan johtamisen lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijän tuen tarpeisiin vaikuttavia tilannetekijöitä, kuten ihmisen psykologisia perustarpeita, esihenkilön tuen merkitystä ja tuen tarpeiden yksilöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Empiirisessä osuudessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia esihenkilöltä saadusta tuesta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla erilaisen työelämäkokemuksen omaavia henkilöitä kahdessa vaiheessa. Kartoittavassa vaiheessa on hyödynnetty 35 haastattelusta saatua materiaalia, jonka pohjalta on muodostettu syventävän vaiheen haastatteluiden teemat ja haastattelukysymykset. Syventävässä vaiheessa on haastateltu neljä erilaisen työelämäkokemuksen omaavaa henkilöä. Haastatteluista kerätty aineisto on analysoitu hyödyntämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tutkimuksen molemmissa vaiheissa.

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilön tukea arvostetaan ja sillä on merkitystä työntekijän tarpeiden täyttymisessä. Tulosten perusteella merkittävimmät tuen tarpeet liittyvät esihenkilön tavoitettavuuteen, esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen, molemminpuoliseen palautteeseen ja tiedon jakamiseen. Esihenkilöltä kaivataan läsnäoloa, luottamusta, aitoa vuorovaikutusta, yksilöllisyyden huomioimista sekä joustavuutta. Lisäksi oikea-aikaista, kannustavaa ja rakentavaa palautetta monista eri kanavista arvostetaan. Tulosten perusteella työelämässä vasta-aloittaneet työntekijät kaipaavat intensiivisempää ja keskustelun kautta saatua tukea ja kokeneemmat painottavat sparraavaa, urakehitykseen liittyvää tukea. Valmentavan johtamisen käytänteillä voidaan tehokkaasti tukea tutkimuksessa ilmenneitä yksilöllisiä tuen tarpeita.

AVAINSANAT: valmentava johtaminen, perustarpeet, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu, tuki, yksilöllisyys, esihenkilö, alainen, työntekijä

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.2	Rakenne	8
2	Valmentava johtaminen ja alaisen tuen tarpeet	10
2.1	Valmentavan johtamisen tausta	10
2.2	Valmentavan johtamisen vaikutukset	13
2.3	Valmentava johtaminen käytännössä	15
2.3.1	Esihenkilön ja alaisen roolit	16
2.3.2	Valmentavan johtamisen käytänteet	18
2.3.3	Valmentava vuorovaikutussuhde	22
2.4	Alaisen tuen tarpeisiin vaikuttavat tilannetekijät	24
2.4.1	Ihmisen psykologiset perustarpeet	24
2.4.2	Psykologisten perustarpeiden huomioiminen johtamisessa	28
2.4.3	Esihenkilön tuen merkitys	31
2.4.4	Tuen tarpeiden yksilöllisyys	33
3	Tutkimuksen toteutus	36
3.1	Tutkimusmenetelmä	36
3.2	Tutkimusprosessi, aineiston kerääminen ja aineiston kuvaus	36
3.3	Aineiston analyysi	41
4	Tutkimuksen tulokset	43
4.1	Kartoittava vaihe	43
4.2	Syventävä vaihe	48
4.2.1	Esihenkilön tavoitettavuus	48
4.2.2	Turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä	50
4.2.3	Molemminpuolinen palaute	54
4.2.4	Tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle	55
4.2.5	Työelämäkokemuksen vaikutus	56

4.3	Tulosten yhteenveto	58
5	Pohdinta ja johtopäätökset	62
5.1	Tulosten tarkastelu teoreettisen viitekehyksen valossa	62
5.1.1	Tuen tarpeet	63
5.1.2	Yksilöllisten tekijöiden vaikutus	64
5.1.3	Valmentavan johtamisen merkitys	65
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	69
5.3	Käytännön suositukset esihenkilöille	71
5.4	Tutkimuksen laadun arviointi	73
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	75
	Lähteet	77
	Liitteet	84
	Liite 1. Kartoittavan vaiheen haastattelukysymykset	84
	Liite 2. Syventävän vaiheen haastattelukysymykset	85

Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman rakenne	9
Kuvio 2: Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s. 38.)	16
Kuvio 3: Valmentavan johtamisen osa-alueet. (Mukaillen Ellinger ja muut, 1999.)	19
Kuvio 4: Psykologiset perustarpeet (Mukaillen Deci & Ryan, 2000.)	26
Kuvio 5: Autonomian, pystyvyyden ja yhteisöllisyyden kokemusten vahvistaminen (Mukaillen Salmela-Aro & Nurmi, 2017.)	29
Kuvio 6: Alaisten tehtäväkohtainen valmius (mukaillen Hersey & Blanchard, 1988.)	35
Kuvio 7: Kartoittavan vaiheen haastateltavien työelämäkokemus	39
Kuvio 8: Syventävän vaiheen haastateltavien työelämäkokemus	40

Taulukot

Taulukko 1: Perinteisen ja valmentavan johtamisen eroavaisuudet (Sobac, 2021, s. 42.)	12
Taulukko 2: Esihenkilön valmentava ote käyttäytymisessä, osaamisessa ja asenteissa. (mukaillen Hagen, 1997, s. 29.)	17
Taulukko 3: Työelämäkokemus vuosina	37
Taulukko 4: Kartoittavan vaiheen perusteella määritellyt teemat	43
Taulukko 5: Tutkimuksessa havaitut tuen tarpeet ja niiden täyttymistä edistävät tekijät kaikilla ryhmillä	60
Taulukko 6: Eroavaisuudet tuen tarpeissa junioreiden, kokeneiden ja senioreiden välillä	61
Taulukko 7: Esihenkilön tavoitettavuus ja valmentava johtaminen	66
Taulukko 8: Vuorovaikutus ja valmentava johtaminen	67
Taulukko 9: Palaute ja valmentava johtaminen	68
Taulukko 10: Tiedon kulkeminen ja valmentava johtaminen	68

Lyhenteet

1 Johdanto

Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet johtamisen kentällä ilmeviin vaatimukseen nopealla tahdilla. 1990-luvulta lähtien merkittävät muutokset ovat edellyttäneet organisaatioilta uudenlaista lähestymistapaa myös esihenkilötyöhön. (Grant 2017.) Yhä useammassa organisaatiossa johtamiskulttuuri on siirtynyt perinteisestä käskyttävästä johtamisesta kahdensuuntaiseen vuorovaikutukselliseen ja osallistavaan johtamistyyliin. Tämä valmentava johtamistyyli keskittyy yksilöiden voimaannuttamiseen, osallistamiseen ja kannustamiseen. Muutoksien myötä organisaation kaikilta jäseniltä odotetaan jatkuvaa kasvua, kokonaisvaltaista ajattelua ja itsenäistä päätöksentekoa. (Soback, 2021, s. 1-10; Hamlin ja muut, 2006; Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 100.)

Vaikka johtamisesta ja esihenkilötyöstä on tehty laajasti tutkimusta eri näkökulmista viimeisten vuosikymmenien aikana, alaisten tuen tarpeita ja esihenkilön tuen merkitystä tuen tarpeiden täyttämässä on tutkittu melko vähän. Jokaisella ihmisellä on psykologisia perustarpeita, joiden merkitystä ei voi sivuuttaa niin henkilökohtaisessa kuin työelämässäkään. Tarpeiden täytyminen on merkityksellistä yksilön lisäksi koko organisaatiolle, sillä yksilöllinen kokemus tarpeiden täyttymisestä ohjaa ihmisen toimintaa, käyttäytymistä, motivaatiota ja suoriutumista. (Salmela & Aro, 2017, s.102; Jong & Ford, 2020.)

Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu ihmisen psykologisia perustarpeita tukevan esihenkilötyön olevan yhteydessä työntekijän hyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutumiseen. (Parfyonova, Meyer, Espinoza, Anderson, Cameron, Daljeet, & Vaters, 2019.) Valmentavan johtamisen vaikuttavuudesta on viime vuosina tehty paljon tutkimusta ja valmentava johtaminen vastaa hyvin nykypäivän työympäristön vaatimukseen, kuten nopeaan muutostahtiin, työn siirtymiseen projekti- ja verkostotyypiksi sekä työntekijöiden odotuksiin henkilökohtaisemmalle johtamiselle kuin aiemmin. Valmentavan johtamisen

onkin todettu aiemmissa tutkimuksissa lisäävän työntekijän työhyvinvointia, suoriutumista ja sitoutumista. (Hagen, 2012; Ellinger 2003; Hagen & Aguilar, 2012; Bommelje, 2015; Sobac, 2021.)

Työntekijöillä ilmeneviä tuen tarpeita lähestytään tässä tutkielmassa Decin ja Ryanin (2000) kehittämän itseohjautuvuusteorian ihmisen psykologisten perustarpeiden sekä valmentavan johtamisen aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta. Tutkielmassa keskiössä on työntekijöiden yksilölliset kokemukset, ajatukset ja toiveet.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoa esihenkilön tuen merkityksestä alaisille sekä yksilöllisistä alaisten tuen tarpeista ja niiden täyttymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia tuen tarpeita eri pituisen työelämäkokemuksen omaavilla henkilöillä ilmenee ja miten nämä tuen tarpeet eroavat toisistaan eri pituisen työelämäkokemuksen omaavilla ryhmillä. Sen lisäksi tutkimuksessa peilataan valmentavan johtamisen teoreettista viitekehystä eri työelämäkokemuksen omaavien esihenkilöiltä saadun tuen tarpeisiin. Valmentavaa johtamista on tutkittu laajasti viime vuosina ja tutkimuksissa todettujen valmentavan johtamisen myönteisten vaikutusten takia on perusteltua hyödyntää valmentavan johtamisen teoriasta saatua ymmärrystä siitä, millä tavoin alaisten tarpeita voidaan täyttää parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat seuraavat:

1. Millaista tukea työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa olevat työntekijät kaipaavat?
2. Miten tuen tarpeet eroavat eri työelämäkokemuksen omaavilla henkilöillä?
3. Miten valmentava johtaminen tukee tuen tarpeiden täyttymistä?

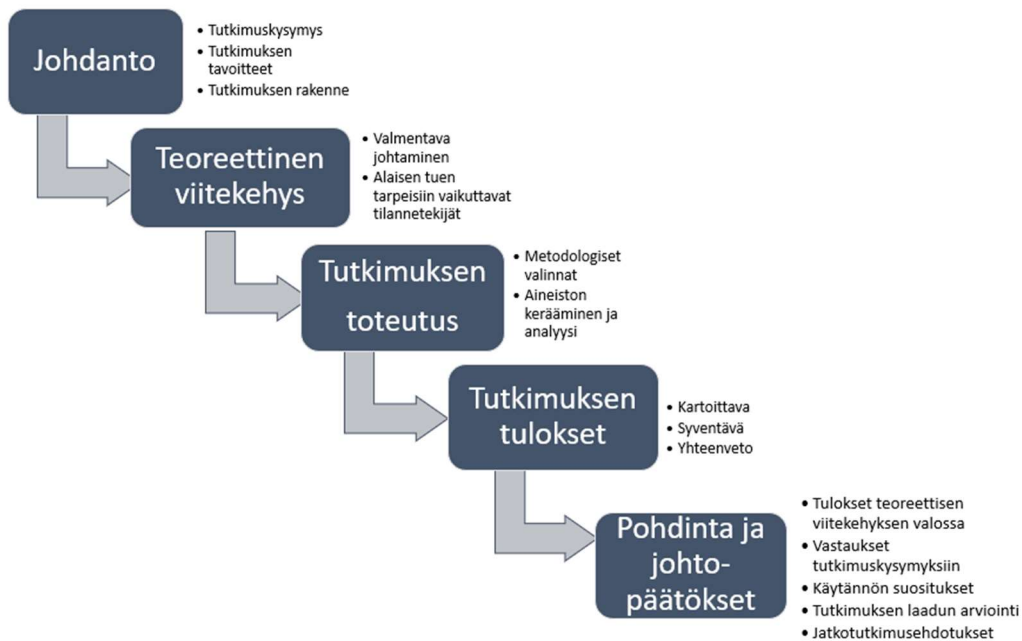
Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoitus on määrittää työelämässä olevien henkilöiden esihenkilön tukeen liittyvät tarpeet. Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään, millaista tukea kohderyhmä kokee saavansa esihenkilöltään ja millaista tukea he kokevat tarvitsevänsä. Toisella tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta siihen, miten nämä määritellyt tuen tarpeet eroavat eri pituisen työelämäkokemuksen omaavilla henkilöillä ja pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat tuen tarpeiden eroavaisuuksiin. Kolmas tutkimuskysymys keskittyy siihen, kuinka hyvin valmentavalla johtamisella voidaan täyttää havaittuja tuen tarpeita tutkielman teoreettiseen viitekehykseen nojautuen.

1.2 Rakenne

Kuviossa 1 kuvataan tutkielman rakennetta, joka koostuu viidestä pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku koostuu neljästä alaluvusta, joka sisältää johdannon, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymyksen sekä tutkimuksen rakenteen. Tutkielman toisessa pääluvussa muodostetaan tutkielman teoreettinen viitekehys sekä esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Teoriaosuuden alussa tarkastellaan valmentavaa johtamista laajasti eri näkökulmiin perustuen. Teoriaosuudessa pohditaan valmentavan johtamisen taustalla olevia asioita, valmentavan johtamisen vaikutuksia, valmentavassa johtamisessa esiintyviä rooleja käytännön toteuttamista sekä esihenkilön ja alaisen välistä valmentavaa vuorovaikutussuhdetta. Teoriaosuuden loppupuolella käsitellään alaisten tuen tarpeisiin vaikuttavia tilannetekijöitä. Luvussa tarkastellaan ihmisen psykologisia perustarpeita, esihenkilön tuen merkitystä sekä työntekijän tuen tarpeiden yksilöllisiä vaihteluita.

Kolmas pääluku keskittyy tutkimuksen metodologisiin valintoihin sekä tutkimuksen toteuttamiseen. Luku muodostuu tutkimusmenetelmän, tutkimusprosessin, aineiston, aineiston keräämisen sekä aineiston analyysin esittelystä. Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, teemahaastattelu ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi teoriaan tukeutuen.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset ja muodostetaan tulosten analyysi. Tutkimus on jakautunut kartoittavaan ja syventävään vaiheeseen, joten myös tutkimuksen tulokset esitellään kahdessa osassa. Neljännen pääluvun alussa esitellään kartoittavasta vaiheesta saadut tulokset ja sen jälkeen syventävän vaiheen tulokset. Lopuksi molemmista tutkimuksen vaiheista saadut tulokset vedetään yhteen. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teoreettisen viitekehyksen valossa, vastataan tutkimuskysymyksiin, esitetään käytännön suositukset, arvioidaan tutkimuksen laatua sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne

2 Valmentava johtaminen ja alaisen tuen tarpeet

Tässä pääluvussa esitellään valmentavan johtamisen kokonaisuus sekä alaisen tuen tarpeet kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tarkastelun alla on valmentavan johtamisen tausta, vaikutukset sekä valmentavan johtamisen käytännön toteutus, jonka jälkeen siirytään alaisen tuen tarpeisiin vaikuttaviin tilannetekijöihin. Tilannetekijöihin liittyvässä luvussa käsitellään ihmisen psykologisia perustarpeita, esihenkilön tuen merkitystä sekä tuen tarpeiden yksilöllisyyttä.

2.1 Valmentavan johtamisen tausta

Harmajan ja Hellbomin (2007, s. 214) mukaan on tärkeää tuntea valmentavan johtamisen historia, lähellä olevat käsitteet sekä teoreettiset kulmat, jotta sitä voidaan ymmärtää. Tässä luvussa esitellään johtamistutkimuksen kehitystä perinteisestä johtamistavasta valmentavaan johtamiseen, valmentavan johtamisen kehityksen taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä coachingin ja valmentavan johtamisen välistä yhteyttä.

Johtamisajattelua on perinteisesti hallinnut yhdensuuntainen autoritääriin kääntävä ote, jossa esihenkilön ja alaisen välinen suhde on perustunut vahvasti ohjaamiseen ja käskemiseen. Perinteisessä johtamistavassa alaisten työnteko on ollut hyvin kontrolloitua johtoasemassa olevien henkilöiden toimesta ja valta on keskitetty hyvin pienelle joukolle ihmisiä. Tässä johtamistavassa alaisten pääasiallisena tehtävänä on ollut noudattaa johdon antamia ohjeita ilman itsenäistä ajattelua, päätöksentekoa ja kehittymistä. (Sobac, 2021, s. 41-44; Ellinger & Bostrom, 1996; Viitala, 2007, s. 79; Harmaja & Hellbom 2007, s. 213.)

Perinteinen kääntävä, hallinnoimiseen ja ohjeistukseen perustuva johtamistapa on siirtynyt kohti mahdollistavaa, kannustavaa ja tukevaa johtamista. (Soback, 2021, s. 41-44;

Ellinger, Andrea, Watkins & Bostrom, 2002.) Valmentavan johtamisen taustalla on transformationaalinen eli uudistava johtajuus. Uudistavan johtajuuden tavoitteena on mahdollistaa yksilöiden paras suoriutuminen ja kehittyminen muodostamalla pitkän tähtäimen suunnitelmia. Uudistava johtajuus kannustaa työntekijää hakemaan tyydytystä tekemästään työstä ja tutkimusten mukaan uudistava johtajuus parantaa työtyytyväisyyttä, joka puolestaan on yhteydessä parempaan suoriutumiseen. (Viitala, 2007, s. 82; Anderson, 2013.)

Valmentavaan johtamistapaan siirtymisellä on vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatio- tasolla. Hagen viittaa Allenbaugh (1983) sekä Orthin ja muiden (1987) tutkimuksiin, joiden mukaan yksilöiden jatkuva oppiminen ja kehittyminen on välttämätöntä liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Hagen, 2012.) Vaikka yksilöllä ei olisi ongelmia suoriutumisen kanssa, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen on todettu olevan yhteydessä liiketoiminnan menestymiseen. Myös Evered & Selman (1989) tutkimusten perusteella perinteisestä käskevästä ja ohjaavasta johtamistyylistä valmentavaan ja kannustavaan johtamistyyliin siirtyminen parantaa organisaation liiketoiminnan menestymistä.

Taulukossa 1 kuvataan perinteisen ja valmentavan johtamistavan eroavaisuuksia. Aiemmin yksilön päätöksenteon mahdollisuuksia ja luovuutta pyrittiin rajaamaan, mutta uudessa toimintaympäristössä korostuu yksilöiden kyky itsenäiseen päätöksentekoon, keskinäiseen luottamukseen ja itseohjautuvuuteen. Uudessa toimintaympäristössä vuorovaikutustaidot ovat johtamisen ydintaitoja, kun aiemmin nämä taidot olivat neuvominen, kertominen ja vahtiminen. Aiemmin työntekijät olivat ensisijaisesti suorittavia tekijöitä sekä valta ja päätöksenteko oli tarkkaan rajattua, kun nykyään johto on olemassa työntekijöiden varten ja työntekijöiden arvostelukykyyn luotetaan. (Soback, 2021, s. 41–44)

	Vanha maailma	Uusi maailma
Johtaja ja työntekijät	Työntekijät ovat johtoa varten: toteuttavat johdon käskyt	Johto on työntekijöitä varten: auttavat muita menestymään
Valta, vastuu ja päätöksenteko	Keskitetty valta, vastuu ja päätöksenteko	Viisaasti jaettu valta, vastuu ja päätöksenteko
Luottamus	Ei luottamusta henkilöstön omaan kykyyn johtaa omaa työtään	Luottamus henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään
Johtamisen ydintaidot	Neuvo, kerro, vahdi	Kysy, kuuntele, mahdollista
Johtamissuhde	Johtaja – Seuraaja	Johtaja – Kanssajohtaja
Johtajuus on	Positioon sidottua käskyvaltaa, joka annetaan vain muutamille	Vuorovaikuttamisen taito, jota odotetaan kaikilta
Johtamisen intentio	Luoda lisää seuraajia	Luoda lisää johtajuutta

Taulukko 1: Perinteisen ja valmentavan johtamisen eroavaisuudet (Sobac, 2021, s. 42.)

Valmentava johtaminen pohjautuu vahvasti urheilumaailmasta alun perin lähtöisin olevaan coachingiin. Coaching alkoi esiintyä organisaatioiden johtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa 1950-luvulta lähtien ja 1980-luvulla kiinnostus coachingin hyödyntämiseen ylemmän johdon kehittämisen välineenä kasvoi. Coachingiin pohjautuva valmentava johtaminen on näyttäytynyt organisaatioiden johtamista käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa siitä lähtien. (Harmaja ym. 2007, s. 214–215; Uutela 2019, 19; Räsänen 2007, 18; Ristikangas ym. 2010, s. 21.)

Valmentavan johtamisen kokonaisuuteen on vaikuttanut moni eri tieteenlaji, kuten aikuiskasvatustieteet, kognitiivinen terapia, humanistinen psykologia ja psykoanalyttinen teoria. Erityisesti humanistisella psykologialla on ollut merkittävä rooli sen kehityksessä. Systeminen tutkimusote, positiivinen psykologia, psyykinen valmennus ja oppimis- ja muutosteorioiden ovat myös olleet vaikuttamassa sen kehitykseen. Valmentava ajattelu ihmisestä perustuu vastuulliseen ja tavoitteelliseen yksilöön, joka tuntee itse itsensä kaikista parhaiten. (Harmaja ym. 2007, s. 215–216; Räsänen, 2007, s. 16.)

Coachingissa ja valmentavassa johtamisessa keskeistä on poikkitieteellinen positiivinen psykologia, joissa keskitytään positiivisten ja suotuisten piirteiden sekä toimintamallien vahvistamiseen. Lähtökohtana ei siis ole haitallisen toiminnan korjaaminen, vaan myönteisen toiminnan kehittäminen ja vahvistaminen. Kehittämällä ja vahvistamisella pyritään saamaan aikaan muutosta niin valmennettavassa ja organisaatiossa kuin koko valmentavan toiminnan vaikutuspiirissä. (Räsänen, 2007, s. 16.)

Valmentava johtamisen ja coachingin välille on joskus hankala tehdä tarkkaa rajausta ja niitä käytetään myös synonyymeinä toisilleen. Coaching voidaan kuitenkin käsittää organisaation ulkopuolelta tulevan henkilön suorittamaksi valmennukseksi, kun valmentava johtaminen on jatkuvaa dialogia esihenkilön ja työntekijän välillä. Toisin kuin organisaation ulkopuolelta tuleva riippumaton toimija, valmentavassa johtamisessa valmennuksellisia menetelmiä sovelletaan organisaation sisällä ja siksi coachingia ei voi täysin sellaisenaan soveltaa valmentavaan johtamiseen. Joka tapauksessa coaching on valmentavan johtamistavan taustalla vahvana suunnannäyttäjänä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 22.)

2.2 Valmentavan johtamisen vaikutukset

Valmentavan johtamisen vaikutukset voidaan jakaa kahteen osaan, yksilöön kohdistuviin ja organisaatioon kohdistuviin vaikutuksiin. Valmentavan johtamisen yksilöön kohdistuvat vaikutukset näkyvät työssä suoriutumisessa, sitoutumisessa, työtyytyväisyydessä itseohjautuvuus- ja alaistaidoissa sekä yksilön oppimisessa ja kehittämisessä. Valmentava johtaminen on yhteydessä myös yksilön kykyyn johtaa itseään sekä yksilön kokemuksiin omista vaikutusmahdollisuuksista. Organisaatioon kohdistuvia vaikutuksia on esimerkiksi valmentavan johtamisen yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen. (Hagen, 2012; Ellinger 2003; Hagen & Aguilar, 2012.)

Johtamistyyli vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka hyvin yksilö suoriutuu työssään. Valmentavan johtamisen on todettu parantava työssä suoriutumista ja positiivinen korrelaatio näiden kahden välillä on tutkimuksissa osoitettu. Valmentava johtaminen ei pelkästään korjaa suorituksessa ilmeneviä puutteita, vaan se auttaa työntekijöitä yksilöllisesti hyödyntämään koko olemassa olevan potentiaalinsa. (Ladyshevskyn & Taplinin, 2017; Hagen & Aquilar, 2012; Ellinger, 2003; Tanskanen ja muut, 2018; Uutela, 2019.)

Myös sitoutumisen vahvistaminen on valmentavan johtamisen yksi keskeisistä tavoitteista. Valmentavan johtamisen käytänteiden, kuten työntekijöiden tukeminen itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon, työntekijöiden kannustaminen kehittymään sekä odotusten ja tavoitteiden selkeä viestiminen on esitetty olevan yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. (Ladyshevskyn & Taplinin, 2017; Hagen & Aquilar, 2012; Ellinger, 2003; Tanskanen ja muut, 2018; DuPlessis ja muut, 2021.)

Osallistava ja tehokas johtaminen on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen ja valmentavan johtamisen menetelmänä käytetään osallistavaa johtamisotetta. Valmentava johtaminen onkin yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen myönteisesti. Esimerkiksi Kalkavan ja Katrinlin tutkimuksen perusteella valmentava johtaminen korreloi positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa tutkitun ryhmän keskuudessa. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. (Kim, 2014; Kim ja muut, 2013; Kalkavan & Katrinli, 2014.)

Valmentavan johtamisen vaikutukset näkyvät alais- ja itseohjautuvuustaidoissa. Valmentavan johtamisen käytänteet, kuten palautteen antaminen ja oppimista edistävät kysymykset kannustavat yksilöitä huomaamaan omia vahvuuksiaan ja hyödyntämään niitä. Valmentava johtamistapa vaikuttaa myös siihen, minkälaista vuorovaikutusta työntekijät rakentavat kollegoidensa, asiakkaidensa ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämä näkyy parempina alaistaitoina sekä esimerkiksi vastuullisempina toimintana ja kollegoiden vilpittömänä auttamisena. Vaikutusten näkyminen alais- ja itseohjautuvuustaidossa vaatii,

että valmentava esihenkilö itse noudattaa samoja toimintatapoja. (Uutela, 2019; Özdu-
ran & Tanova, 2017.)

Valmentavaa johtamistapaa käyttävät esihenkilöt parantavat työntekijöiden yksilöllistä oppimista ja kehittymistä. Joissakin tutkimuksissa oppimisen ja kehittymisen edistämisen on esitetty olevan valmentavan esihenkilön keskeisimpiä tehtäviä. Park ja muiden mukaan Hagenin ja Aquilarin tutkimuksen tulokset osoittivat, että valmentavan johtamistavan hyödyntäminen selitti suurimman osan oppimistulosten vaihteluista. Tähän vaikuttaa valmentavassa johtamisessa keskiössä olevat johtamisen käytännöt, kuten valmiiden vastausten antamisen välttäminen sekä kysymyksillä haastaminen ja ohjaaminen, joka mahdollistaa uuden tiedon oppimisen tehokkaasti. Lisäksi valmentavaan johtamiseen liittyvä esihenkilön tuki vähentää ahdistusta ja stressiä, jotka voivat heikentää oppimistuloksia. (Park ja muut, 2021.)

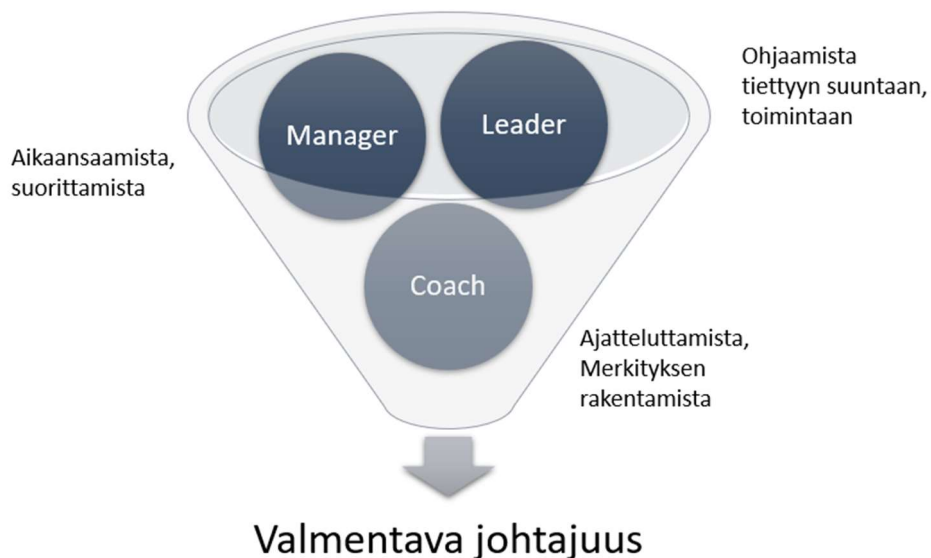
Yksilöön kohdistuvien vaikutusten lisäksi valmentava johtaminen vaikuttaa koko organisaation toimintakulttuuriin ja sen kehittämiseen. Valmentavan johtamisen jalkauttaminen organisaatioon vaatii myös esimiesten valmennusta, joten sen vaikutukset voidaan osoittaa myös johdon kehittämisen tasolla. Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen kehittää esihenkilön kykyä suhtautua yksilöllisesti ja rakentavasti alaisiinsa. (Uutela, 2019.)

2.3 Valmentava johtaminen käytännössä

Tässä luvussa käsitellään valmentavan johtamisen käytännön toteutusta. Luvussa tarkastellaan valmentavaan johtamiseen liittyviä rooleja, valmentavan johtamisen käytänteitä ja valmentavaan johtamiseen liittyvää esihenkilön ja alaisen välistä valmentavaa vuorovaikutussuhdetta.

2.3.1 Esihenkilön ja alaisen roolit

Valmentavan johtajuuden ydinroolit ovat Ristikankaan ja Ristikankaan määritelmän mukaan Manager, Leader ja Coach. Alla oleva kuvio 2 kuvaa valmentavan johtajuuden ydinrooleja tästä näkökulmasta. Manager huolehtii resursseista sekä suunnittelee ja ohjaa työn suoritusta ja rooli on suorittava, aikaansaava ja suoraviivainen. Rooliin kuuluu esimerkiksi hallinnolliset tehtävät kuten, palkkaus, terveydenhuolto, työsopimus- sekä työsuhteasiat. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 38–40.)



Kuvio 2: Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s. 38.)

Leaderin tehtävänä on näyttää esimerkkiä käytöksellään sekä ohjata ja neuvoa alaisia oikeaan suuntaan. Leader jakaa tietoa, kuuntelee ja keskustelee, antaa palautetta ja kannustaa, motivoi, puuttuu epäkohtiin, asettaa tavoitteita ja ratkaisee haastavia tilanteita. Coachin tehtävä on puolestaan rakentaa merkityksiä valmentamalla, oivalluttamalla,

haastamalla, innostamalla, mahdollistamalla ja vahvuuksiin keskittymällä. Coachin, Managerin ja Leaderin roolit kuitenkin usein sekoittuvat keskenään ja eivät ole käytännössä näin tarkkaan rajattuja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s. 38–39.)

Valmentavan esihenkilön rooli liittyy organisaation kehittämisstrategiaan, jonka tavoitteena on esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen muokkaaminen. Valmentavan esihenkilön roolissa tavoitteena on mahdollistaa, innostaa ja auttaa alaisia saamaan käsitys omasta suorituksestaan sekä alaisen suorituksen ja oppimisen parantaminen. (Ladyshefsky, 2010.)

<p><i><u>Valmentava ote käyttäytymisessä</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoin kommunikaatio • Tiedottaminen • Neuvominen • Arviointi • Voimaannuttaminen • Mahdollistaminen: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Oppiminen ➢ Kehittyminen • Delegointi • Palaute <ul style="list-style-type: none"> ➢ Vastaanotettu ➢ Annettu
<p><i><u>Valmentava ote osaamisessa ja asenteissa</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten arvostaminen ennen organisaatiota • Moninaisuuden hyväksyminen • Tiimityön arvostaminen

Taulukko 2: Esihenkilön valmentava ote käyttäytymisessä, osaamisessa ja asenteissa. (mukaillen Hagen, 1997, s. 29.)

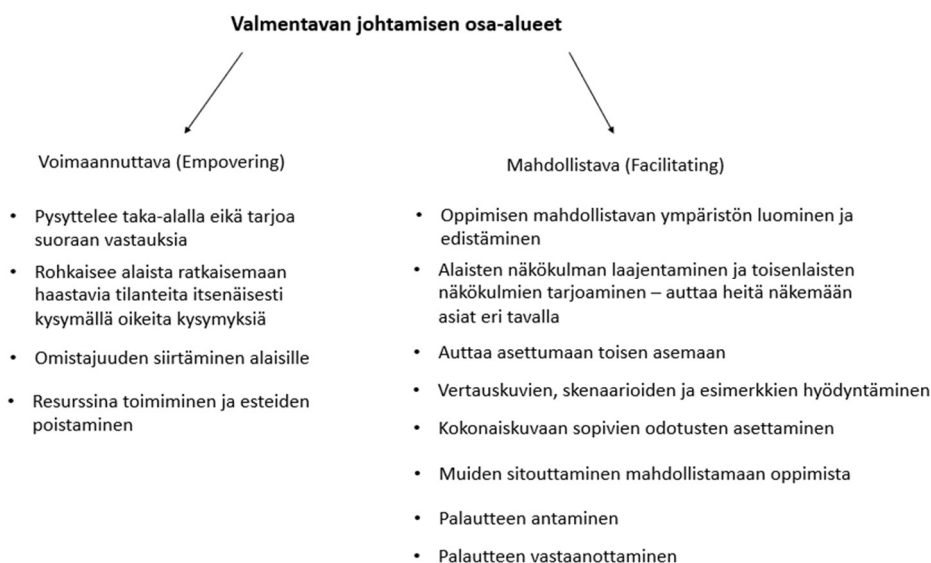
Yllä olevassa taulukossa 2 luetellaan valmentavan johtamisen toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kyseessä on valmentavan esihenkilön käyttäytymistä, osaamista ja asenteita koskeva osa Hagenin esittämästä taulukosta. Taulukossa luetellut tekijät vaikuttavat valmentavalla johtamisella saavutettavaan tulokseen. (Ladyshefsky & Taplin, 2018; Hagen, 1997.)

Esihenkilön roolin lisäksi myös alaisen rooliin tulee kiinnittää huomioita. Alaiset saattavat kokea epäselvyyttä omasta roolistaan organisaatiossa, joka voi johtua puutteellisesta informaatiosta koskien työtehtäviä ja vastuita. Roolin epäselvyys voi aiheuttaa stressiä ja vähentää työtyytyväisyyttä, mutta valmentavan johtamisen avulla annettava suora palaute saattaa auttaa alaista ymmärtämään paremmin oman vastuut, tavoitteet sekä roolin. (Kim ja muut, 2013.) Myös Pohjanheimon mukaan epäselvyydet rooleissa voi johtaa roolikonflikteihin, joka tarkoittaa esihenkilön ja alaisen erilaisia käsityksiä roolin sisällä toimimisesta. (Pohjanheimo, 2007, s. 39–49)

2.3.2 Valmentavan johtamisen käytänteet

Valmentava johtaminen saatetaan joskus mieltää yhdeksi lineaariseksi toiminnoksi, vaikka todellisuudessa se on monesta eri osa-alueesta muodostuva kokonaisuus. Ellingerin ja muiden mukaan valmentava johtaminen jakautuu *voimaannuttavaan* (empowering) ja *mahdollistavaan* (facilitating) osa-alueeseen. Voimaannuttava osa-alue keskittyy esihenkilön valmiuteen edistää alaisten henkilökohtaista vastuunottoa ja velvollisuuksia ja mahdollistava suuntautuu esihenkilön kykyyn mahdollistaa uudenlaista ymmärrystä ja laajempia näkökulmia. (Ellinger ja muut, 1999; McGarthy ym. 2020.)

Kuten alla olevasta kuviosta 3 nähdään, voimaannuttavassa kategoriassa esihenkilö pyrkii rohkaisemaan alaisia tekemään päätöksiä ja ratkaisuja itsenäisesti kysymällä kysymyksiä. Esihenkilö toimii resurssina ja pyrkii poistamaan esteitä alaisten itsenäisen toimimisen tieltä. Esihenkilö pysyttelee taka-alalla ja antaa tilaa, omistajuutta ja vastuuta. Mahdollistamista edistävät tekijät liittyvät ohjaukseen ja näkökulmien laajentamiseen, oppimisen mahdollistavan ympäristön luomiseen ja edistämiseen, sitouttamiseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. (Ellinger ja muut, 1999.)



Kuvio 3: Valmentavan johtamisen osa-alueet. (Mukaillen Ellinger ja muut, 1999.)

Jotkut tutkimuksessa esitetyistä osa-alueista menevät päällekkäin perinteisten valmentamisen mallien kanssa, mutta tutkimuksessa on löydetty myös erottavia tekijöitä. Valmentamisen malleissa esiintyy usein vuorovaikutteinen kommunikaatio, jossa valmentaja kuuntelee, keskustelee ja jakaa palautetta valmennettavan kanssa. Perinteiset valmentamisen mallit puolestaan perustuvat enimmäkseen odotusten ja tavoitteiden linjaamiseen. Uudenlainen näkökulma syntyy, kun asioiden tausta, merkitys ja vaikutukset perustellaan kunnolla sen sijaan, että yksinkertaisesti kerrotaan mitkä tavoitteet tai odotukset ovat. Tämä edesauttaa tavoitteisiin sitoutumista entistä henkilökohtaisemmalla tasolla. Mahdollistavassa ryhmässä on kaksi kohtaa, jotka erottavat sen perinteisestä valmentamisesta. Kun esihenkilö rohkaisee alaista asettumaan toisen asemaan, alainen voi saada laajempaa tietämystä ja hänellä on mahdollista pohtia mahdollista ongelmaa toisen näkökulmasta. (Ellinger ja muut, 1999).

Valmentavan johtamisen keskeisten käytänteiden voidaan määritellä olevan kysymyksillä rohkaisu, itsenäisen päätöksenteon ja omistajuuden edellyttäminen, oppimisen mahdollistavan turvallisen ympäristön luominen, resurssina ja tukena toimiminen, palautteen

antaminen ja vastaanottaminen, oppimisen mahdollistavan turvallisen ympäristön luominen, kannustaminen haastamaan ajattelu- ja toimintatapoja sekä kokonaiskuvaan sopivien odotusten asettaminen ja niistä viestiminen. (Ellingerin ja muut, 1999; Ellinger & Ellinger, 2021; Sobac, 2021.)

Kysymyksillä rohkeisuus on esihenkilön toteuttamaa ajatusta herättävien kysymysten esittämistä alaiselle. Kysymyksillä ohjaamisen ja kannustamisen käytänteeseen liittyy vahvasti, että esihenkilö ei tarjoa vastauksia suoraan. Tämä tapahtuu tietoisesti pidättäytymällä valmiiden vastausten antamisesta. Kysymysten tarkoituksena on kannustaa alaisia pohtimaan ratkaisuja tilanteisiin itsenäisesti sekä aktivoida syvempää ajattelua, oppimista ja osaamista. Kysymysten esittäminen ohjaa alaista pohtimaan erilaisia näkökulmia ja mahdollisia seurauksia valitsemastaan toimintatavasta. Kysymysten esittäminen viestii molemminpuolista kunnioitusta ja se viestii alaiselle, että hänen päätöksentekokykensä sekä ajatuksia arvostetaan. (Ellinger ja muut, 1999; Sobac, 2021.)

Itsenäisen päätöksenteon ja omistajuuden edellyttäminen on päätöksistä ja toiminnasta syntyvän vastuun siirtämistä esihenkilöltä alaiselle. Valmentava johtaminen kiteytyy juuri itsenäisen päätöksenteon edellyttämiseen joko tietoisesti tai tiedostamatta. Esihenkilö on vastuussa alaisten auttamisesta, mutta hän ei ole vastuussa alaisen tekemistä päätöksistä tai työstä. Esihenkilön tehtävä on johdonmukaisesti kertoa, että vastuu päätöksestä on alaisella itsellään samalla mahdollistaen päätöksentekoprosessia. (Ellinger ja muut, 1999; Sobac, 2021.)

Resurssina ja tukena toimiminen tarkoittaa työhön liittyvistä tarpeista, kuten välineistä ja työympäristöstä huolehtimista. Tämä tarkoittaa myös käytännössä työhön liittyvien esteiden poistamista ja työn ansiokkaan suorittamisen mahdollistamista. Tukena toimimiseen liittyy asioista keskusteleminen sekä kahden kesken että ryhmässä. (Ellinger ja muut, 1999.) Alaisen tukena toimiminen tapahtuu pääasiassa kolmessa tilanteessa; kun alainen pyytää apua, kun tilanne vaatii toimenpiteitä ja sen lisäksi säännöllisillä keskusteluilla. (Sobac, 2021.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on esihenkilöltä alaiselle ja alaiselta esihenkilölle suuntautuvaa molemminpuolista palautetta. Esihenkilöltä alaiselle tapahtuva palautteen antaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat havainnoiva, refleктоiva sekä kolmannen osapuolen palaute. Havainnoiva palaute on esihenkilön antamaa suoraa palautetta alaisen suoriutumiseen liittyen. Refleктоivan palautteen tarkoituksena on saada alainen itse arvioimaan omaa suoritustaan ja toimintaansa sekä niiden vaikutuksia. Kolmannen osapuolen palaute tarkoittaa kaikilta muilta osapuolilta, esimerkiksi asiakkailta saatua palautetta. (Ellinger & muut 1999.)

Oppimisen mahdollistavan turvallisen ympäristön luominen tarkoittaa sellaista toimintaa, jossa esihenkilö pyrkii luomaan yksilöiden oppimista ja kehittymistä edistävät puitteet. (Ellinger & muut, 1999). Turvallisen ilmapiirin luominen mahdollistaa omien ajatusten, huolien ja tunteiden esiintuomisen ilman pelkoa väheksynnästä. Tämä vahvistaa alaisten kykyä ilmaista mielipiteitään, päätöksentekokykyä ja kokonaisvaltaista oppimista. (Sobac, 2021, s. 115.)

Kannustaminen haastamaan ajattelu- ja toimintatapoja mahdollistaa toisen asemaan asettumisen sekä omien tiedostamattomien toimintatapojen esille tuomisen. Vanhentuneet tiedostamattomat toimintamallit voivat hidastaa kehittymistä ja häiritä organisaation toimintaa. (Sobac, 2021, s. 201). Toisen asemaan sekä omien paradigmojen ulkopuolelle asettuminen mahdollistaa alaisen näkökulman laajentumisen ja se voi auttaa oivaltamaan työn kannalta kriittisiä asioita uudesta näkökulmasta. (Ellinger & muut, 1999.)

Kokonaiskuvaan sopivien tavoitteiden asettaminen ja odotusten viestiminen liittyy tavoitteiden asettamiseen ja niiden ymmärtämisen mahdollistamiseen. Perinteiset valmentamisen mallit keskittyvät pelkästään tavoitteiden asettamiseen sekä odotusten viestimiseen. Ellingerin ja muiden tutkimuksessa edellä mainittujen toimintojen lisäksi

tavoitteet asetettiin kokonaiskuvaan sekä niiden tärkeydestä viestittiin aktiivisesti alaisille. Tämä valmentavan johtamisen käytänte edesauttaa työntekijöitä ymmärtämään oman toiminnan ja työtehtävien merkityksen koko organisaatiolle. (Ellinger & muut, 1999.)

2.3.3 Valmentava vuorovaikutussuhde

Valmentava johtaminen on jatkuva prosessi, jossa esihenkilön ja alaisen molemminpuolinen vuorovaikutussuhde on tärkeässä roolissa valmennussuhteen rakentumisessa. Valmennussuhteen elementit vaihtelevat riippuen esihenkilön ja alaisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja se ei rakennu ainoastaan valmennuksellisesta toiminnasta, vaan siihen vaikuttaa myös esimerkiksi henkilöiden välinen historia, palaute ja henkilökemia. (McCarthy & Milner, 2013 ; Gregory & Levy, 2010.)

Gregory ja Levy viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on yksi merkittävimmistä tekijöistä valmentavassa johtamisessa ja se rakentaa perustaa kaikelle muulle valmentavalle toiminnalle. Näin ollen esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhteen on oltava kunnossa, ennen kuin valmentavaa johtamissuhdetta aletaan rakentamaan. (Gregory & Levy, 2010.)

Toimivan vuorovaikutussuhteen kannalta on tärkeää, että esihenkilö luo psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa alainen kohdataan empaattisesti, kunnioittavasti ja välittävästi ja hänen ei tarvitse pelätä virheitä. Kun alainen uskaltaa poistua omalta mukavuusalueeltaan, hänen on mahdollisuus saavuttaa syvempää kehittymistä ja oppimista. Sen lisäksi tunne aidosta välittämisestä ja kiinnostuksesta kehittymistä ja oppimista kohtaan on vuorovaikutussuhteen rakentumista edistävä tekijä. Myös esihenkilön empaattisuus, ennustettavuus ja luotettavuus, paikkaan ja aikaan liittyvät seikat, kunnioitus ja ymmärrys valmennettavan kokemuksia kohtaan sekä aito ja vilpitön vuorovaikutus ovat yhteydessä vuorovaikutussuhteen toimivuuteen. Lisäksi tärkeitä

ominaisuuksia on kyky kunnioittaa alaista yksilönä, kohteliaisuus, tahdikkaus sekä hänen sisäisen maailman ymmärtäminen ja kunnioittaminen (Bluckert, 2005 ; Gregory & Levy, 2010.)

Esihenkilön tunneälytaidot liittyvät vahvasti valmentavan vuorovaikutussuhteen kehittämiseen. Esihenkilöt, jotka kykenevät hyödyntämään tunneälytaitojaan vuorovaikutussuhteessa, onnistuvat edistämään paremmin kehittymistä, oppimista, henkilökohtaista kasvua ja suoriutumista. Vahvan tunneälyn omaavat esihenkilöt kykenevät myös todennäköisemmin rakentamaan vahvoja vuorovaikutussuhteita sekä ymmärtämään omia ja toisten motiiveja. (Ladyshevsky, 2010; Goleman, 2002.)

Myös molemminpuolinen luottamus on toimivan vuorovaikutussuhteen kannalta välttämätöntä. Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus on valinta tuoda omia haavoittuvuuksia esiin ilman pelkoa seurauksista riippumatta toisen asemasta. Mikäli esihenkilö suhtautuu alaiseen tuomitsevasti, luottamusta ei voi syntyä, sillä toinen osapuoli ei voi olla rehellisesti oma itsensä. (Bluckert 2005 ; Ladyshevsky, 2010; Kim & Kuo, 2015.)

Kaikissa valmennussuhteissa korostuu kaksi luottamuksen ulottuvuutta, jotka ovat rehellisyyteen ja pätevyteen perustuva luottamus. Rehellisyyteen perustuva luottamus tarkoittaa, että työntekijä voi luottaa siihen, että hänen asioitaan ei kerrota eteenpäin. Pätevyyteen perustuva luottamus on taas luottamusta esihenkilön osaamiseen toimia johtotehtävissä. (Bluckert, 2005). Ladyshevskyn määritelmä on samansuuntainen, ja hänen mukaansa valmennussuhteissa esiintyvä luottamus voidaan jakaa kongitiiviseen, rationaaliseen luottamukseen sekä vaikutuspohjaiseen luottamukseen, jossa luottamus pohjautuu yksilöiden välisiin siteisiin. Hänen mukaan esihenkilön ja alaisen välisessä valta-asetelmassa vähemmän valtaa omaavan, eli alaisen, voi olla vaikeampi luottaa enemmän valtaa omaavaan eli esihenkilöön kuin toisinpäin. (Ladyshevsky, 2010).

2.4 Alaisen tuen tarpeisiin vaikuttavat tilannetekijät

Tässä luvussa käsitellään alaisten tuen tarpeisiin vaikuttavia tilannetekijöitä. Alaluvut ovat ihmisen psykologiset perustarpeet työelämässä, esihenkilön tuen merkitys sekä tuen tarpeiden yksilöllisyys. Esihenkilön tuen vaikutuksista tuen tarpeiden täyttymisessä sekä tuen tarpeiden yksilöllisestä vaihtelusta esimerkiksi yksilön työelämäkokemukseen liittyen on tehty melko vähän tutkimusta ja kirjallisuutta. Siitä syystä nämä alaluvut esitellään osana valmentavan johtamisen kokonaisuutta soveltaen olemassa olevasta tiedosta tähän tutkielmaan sopiva kokonaisuus.

2.4.1 Ihmisen psykologiset perustarpeet

Hersheyn ja Blanchardin mukaan ihmisen tiedostamattomat sekä tiedostetut tarpeet ohjaavat inhimillistä käyttäytymistä. Nämä asiat vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja siitä syystä esihenkilötyössä on tärkeää ymmärtää tarpeiden luonnetta ja taustalla vaikuttavia tekijöitä. Ihmisten tarpeiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen muodostaa käsitystä työelämässä toimivan yksilön esihenkilöltä saadun tuen tarpeista. Termi tarpeet tarkoittaa tässä yhteydessä jotakin tekijää, jota yksilö tavoittelee ja saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Termiä ei tule sekoittaa paktoon, vaan tietyllä tavalla toimiminen on yksilön oma valinta. (Hershey & Blanchard, 1988, s. 17–19.)

Ihmisen psykologiset perustarpeet ovat luontaisia ohjaavia voimia, jotka ovat välttämättömiä motivaation ja hyvinvoinnin kannalta, myös työelämässä. Ihmisen psykologisia perustarpeita tarkastellaan Decin ja Ryanin kehittämässä itseohjautuvuusteoriassa. Teoriassa käsitellään ihmisen synnynnäisiä, välttämättömiä perustarpeita ja niiden suhdetta psykologiseen kasvuun, hyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuusteorian peruslähtökohta on, että ihminen on aktiivinen ja henkilökohtaiseen kasvuun suuntautunut toimija, jolla on luonnollinen

taipumus pyrkiä kohti tavoitteita ja päämääriä. Ihminen ei siis ole passiivinen olento, joka pelkästään reagoi ympäristön tapahtumiin. Yksilöä ympäröivä sosiaalinen ympäristö joko edistää tai estää ihmisen itseohjautuvuutta kohti henkilökohtaisia tavoitteita. (Deci & Ryan, 2000; Van Den Broeck ja muut, 2016.)

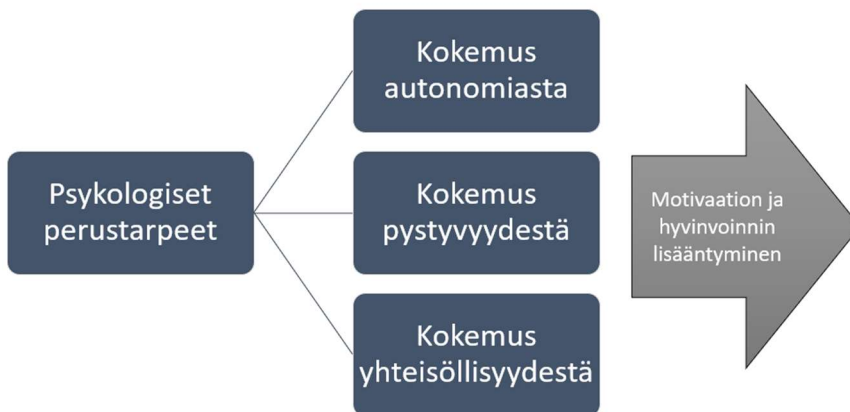
Itseohjautuvuusteoriassa ihmisen tarpeet keskittyvät pitkälti psykologiseen tasoon. Aiemmin on esitetty, että psykologisten tarpeiden tarkoitus on ohjata yksilön käyttäytymistä täyttämään fyysisiä tarpeita, esimerkiksi nälkää tai janoa. Tämä teoria ei kuitenkaan pystynyt antamaan vastauksia kaikkeen käyttäytymiseen, kuten uteliaaseen tutkimiseen tai tarmokkaaseen leikkiin. Asiaa on lähestytty aiemmin myös psykologisesta näkökulmasta, jonka mukaan jokainen ihmisen käyttäytymistä ohjaava tekijä on ihmisen tarve. Kyseisessä teoriassa esitetyt tarpeet eivät kuitenkaan täytä sitä määritelmää, jonka mukaan perustarve on ihmisen motivaatiolle, hyvinvoinnille ja kasvulle välttämätöntä. (Deci & Ryan, 2000.)

Psykologisten perustarpeiden määritelmä on itseohjautuvuusteoriassa melko kapeasti ja tarkkaan rajattu. Näiden tarpeiden täyttäminen ei ainoastaan edistä ihmisen hyvinvointia, vaan ne ovat sille välttämättömiä. Tarpeiden täyttymisen estyessä turhautuminen lisääntyy, joka lisää riskiä pahoinvoinnille, sairastuvuudelle ja passiivisuudelle. Psykologisiin perustarpeisiin ei lukeudu sellaiset mielihyvää tuottavat asiat, joita ilman ihmisellä on mahdollisuus olla hyvinvoiva, kuten esimerkiksi uuden tavaran ostaminen. Määrittelyn ytimessä on, että ne ovat kaikille samat riippumatta esimerkiksi sosioekonomisesta asemasta, terveydentilasta, kulttuurista tai persoonallisuudesta. (Vansteenkiste ja muut, 2020.)

Kuten aiemmin mainittu, psykologiset perustarpeet ovat universaaleja, joten ne vaikuttavat myös työelämässä kaikkiin työyhteisön jäseniin. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että psykologisten perustarpeiden täytyminen tai täyttämättä jättäminen ovat yhteydessä esimerkiksi työssä suoriutumiseen, motivaatioon, tuloksellisuuteen ja oma-aloitteellisuuteen. Perustarpeiden täyttymisen on todettu vaikuttavan myönteisesti

esimerkiksi työhyvinvointiin, elinvoimaisuuteen ja työssä pärjäämiseen. Esimerkiksi autonomian ja motivaation kokemus ovat merkittäviä sitoutumisen edistäjiä, ja yksilöt hakeutuvat usein sellaisiin työtehtäviin, jotka he kokevat miellyttäväksi ja kiinnostaviksi. Jos perustarpeet eivät täyty, seurauksena saattaa olla loppuun palamista ja politikointia. Tähän saattaa johtaa esimerkiksi työpaikkakiusaaminen tai epäonnistunut esihenkilötyö. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 102–103; Baluku ja muut, 2020; Karkkola ja muut, 2018.)

Kuviossa 4 esitetään psykologiset perustarpeet, jotka ovat tarve autonomiaan (engl. autonomy), tarve pystyvyyteen (engl. competence) sekä tarve yhteisöllisyyteen (engl. relatedness). Tarpeet eivät ole hierarkkisia, eli yhtäkään näistä tarpeista ei voi jättää huomiotta ilman kielteisiä seurauksia. (Deci & Ryan, 2000.)



Kuvio 4: Psykologiset perustarpeet (Mukaillen Deci & Ryan, 2000.)

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa yksilön halukkuutta toteuttaa omasta tahdostaan tietynlaista käyttäytymistä. Keskeistä autonomiassa on valinnan- ja toiminnanvapaus, jossa ihminen valitsee toimia tietyllä tavalla. Autonomiata kokeva yksilö toimii siis vapaaehtoisesti ilman tunnetta siitä, että hänen on pakko toimia tietyllä tavalla. Myös toiminnalla tavoiteltavat päämäärät ja toiminnasta saatava mielihyvä ovat

tärkeitä tekijöitä. Toiminta lähtee yksilöstä itsestään, jolloin motivaatio on sisäistä eikä riippuvainen ulkoisesta ärsykkeestä. (Deci & Ryan, 2000; Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ym. 2016.)

Autonomian vastakohtana on joko ulkoinen tai sisäinen pakko. Ulkoinen pakko voi ilmetä tiukkana kontrollina, valvontana tai rangaistuksen uhkana, jolloin yksilö ei koe voivansa toimia omilla ehdoillaan. Sisäinen pakko tarkoittaa, että ihmisen omat ajatukset ja tunteet ajavat tekemään asioita, joita ei todellisuudessa haluaisi tehdä. Autonomia ei kuitenkaan tarkoita ohjeiden ja muiden mielipiteiden ohittamista. Kyse on enemmänkin siitä, että yksilö päättää itse toimia toivotulla tavalla ilman painostusta. (Deci & Ryan, 2000; Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ym. 2016.)

Pystyvyydellä (myös esimerkiksi kyvykkyys) tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän kykenee suorittamaan haluamiaan asioita ansiokkaasti. Alun perin pystyvyys oli itseohjautuvuusteorian painopiste, kun tutkijat yrittivät selvittää, mitkä asiat lisäävät motivaatiota ulkoisista tekijöistä huolimatta. Nykyisin pystyvyydellä tarkoitetaan ihmisen luontaista taipumusta tutkia ympäristöä ja etsiä optimaalisia haasteita. Pystyvyyden tarve täyttyy, kun yksilö tekee asioita, joissa hän kokee olevansa hyvä ja hän kokee saavansa asioita aikaiseksi. Pystyvyyden on todettu olevan yhteydessä suoriutumiseen sekä parempaan menestymiseen esimerkiksi työelämässä. (Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ym. 2016.)

Pystyvyyteen liitetään monesti työskentelyyn liittyvä Flow-tila. Flow-tilassa yksilön osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla, jonka seurauksena yksilön motivaatio on korkeimmalla mahdollisella tasolla. Flow-tilaa kuvataan hyvin tuottavaksi tilaksi, jossa ihminen uppoutuu työskentelyynsä täysin. Flow-tilassa ihminen kokee korkeaa keskittymisen tasoa, nautintoa sekä merkittävää edistymistä tekemässään työssä. Usein flow-tilaa kokevat työntekijöiden on tutkimuksissa osoitettu olevan tyytyväisempiä työhönsä, positiivisempia ja ystävällisempiä kollegoilleen. Haasteiden ollessa liian pieniä, seurauksen on tylsistyminen. Kun taas haasteet ovat liian suuria,

yksilö kokee jatkuvia epäonnistumisia, ahdistusta ja stressiä. Suoriutuminen on parhaimmillaan, kun osaaminen ja haaste kohtaavat ja motivaatiotaso on sopiva. (Ilies ja muut, 2017; Martela & Jarenko, 2014.)

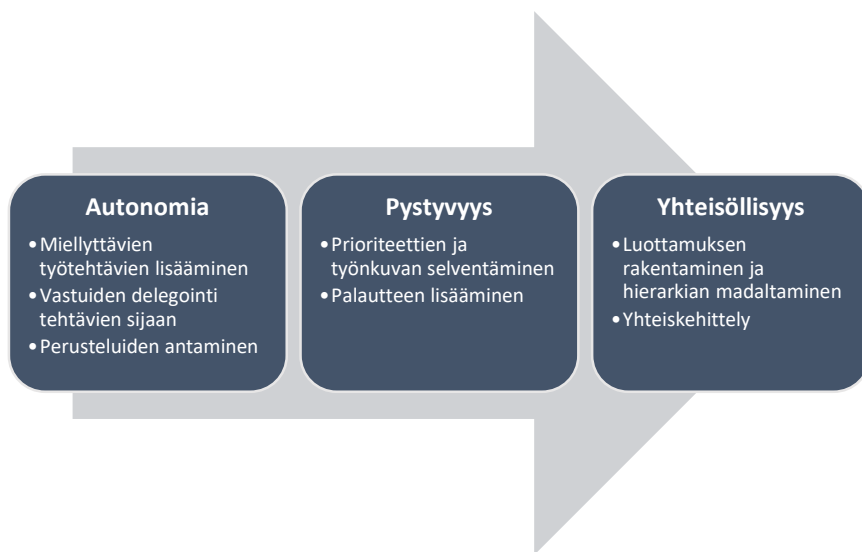
Yhteisöllisyydellä (myös esimerkiksi yhteenkuuluvuus) tarkoittaa ihmisen perustavanlaatuaista tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Yhteisöllisyyden tarve täyttyy, kun ihminen näkee itsensä osana yhteisöä, luo läheisiä suhteita muihin ihmisiin ja kokee yhteisöllisyyden tunteita. Ihminen haluaa sisäistää muiden arvot ja tarpeet koordinoitakseen toimintaa muiden kanssa. Tarve tulla kohdatuksi syvällisesti ja aidosta muiden yhteisön jäsenten toimesta ja välittämisen saaminen ja antaminen ovat yhteenkuuluvuuden tarpeen ytimessä. Ihminen voi hyvin ollessaan osa huolehtivaa, välittävää ja kannustavaa yhteisöä ja kun hän kokee tulevansa kohdatuksi. (Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ja muut, 2016.)

Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi esihenkilön tuki, työilmapiiri sekä työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet. Myös kollegoilta oppiminen parantaa yhteisöllisyyden kokemusta. Parhaimmillaan yksilö saa kannustusta ja tukea yhteisön jäseniltä, jolloin hyvinvointi ja motivaatio kasvaa. Asian ollessa toisinpäin pahoinvointi lisääntyy ja loppuun palamisen riski on korkeampi, mikä ei ole hyväksi yksilölle eikä organisaatiolle. (Martela & Jarenko, 2014; Karkkola ja muut, 2018.)

2.4.2 Psykologisten perustarpeiden huomioiminen johtamisessa

Työpaikalla tapahtuva toiminta vaikuttaa joko myönteisesti tai haitallisesti työntekijöiden kokemukseen perustarpeiden täyttymisestä. Yksilön sisäiseen kokemukseen on hankala vaikuttaa, mutta johtamisella, rakenteilla ja käytännöillä on mahdollista luoda otolliset puitteet autonomian, pystyvyyden ja yhteisöllisyyden vahvistumiseen. Schoofsin ja muiden mukaan esihenkilön toiminta ja esihenkilön tarjoama tuki vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden kokemukseen perustarpeiden täyttymisestä. Kuviossa 5 kuvataan

psykologisten perustarpeiden täyttymisen vahvistamista johtamisen avulla. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 102–103 ; Schoofs ja muut, 2020.)



Kuvio 5: Autonomian, pystyvyyden ja yhteisöllisyyden kokemusten vahvistaminen (Mukaiillen Salmela-Aro & Nurmi, 2017.)

Itseohjautuvuusteoriassa autonomian kokemus työelämässä perustuu vapaaehtoiseen valintaan sitoutua suorittamaan annettuja työtehtäviä ja olemaan vastuussa työhön kuuluvista vastuualueista. Tätä sisäistä halua sitoutua annettuihin tehtäviin voidaan vahvistaa miellyttävien työtehtävien lisäämisellä, vastuiden delegoimisella tehtävien sijaan ja perusteluiden antamisella. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108-110.)

Miellyttävien työtehtävien lisääminen tarkoittaa, että työntekijälle annetaan hänelle mieluisia tehtäviä, niin että esihenkilön tarkkailu ja kontrolli samalla vähenee. Tiukan tarkkailun ja kontrollin on todettu olevan yhteydessä autonomian kokemuksen vähenemiseen. Jotta autonomian kokemus kasvaa, työtehtävien tulee olla mielenkiintoa herättävää, motivoivaa ja palkitsevaa. Se mikä on toiselle miellyttävää, voi olla toiselle epämiellyttävää. Tästä syystä vastuiden jakaminen oikeille henkilöille ja työntekijöiden mieltymysten tunnistaminen koko työyhteisössä ovat tärkeitä asioita. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108-110 ; Martela & Jarenko, 2014.)

Autonomian kokemuksen vahvistamisessa voidaan hyödyntää myös vastuiden delegointia tehtävien sijasta. Kokonaisuuksien hoitaminen yksittäisen tehtävien sijaan kasvattaa hyvin todennäköisesti työntekijän sisäistä autonomian tunnetta, kun hän saa enemmän vastuuta. Tämä tapahtuu etenkin silloin, mikäli työntekijällä on vastuualueen hoitamiseen tarvittavat valmiudet. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108-110.)

Perusteluiden antaminen vahvistaa autonomian kokemusta, sillä ihmiselle on merkityksellistä tietää taustat, merkitykset ja syyt jonkun asian tekemiselle. Autonomian edellytys ei ole täysi vapaus tehdä mitä tahansa, vaan keskeistä sen vahvistamisessa on suorittamisen vapaaehtoisuus ja perustellut säännöt, ohjeet ja tavoitteet. On tärkeää, että ihminen tietää, mistä syystä vastuu-alueen hoitaminen on arvokasta ja merkityksellistä. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108-110.)

Pystyvyyden kokemus työelämässä liittyy työn hallinnan tunteeseen ja että työntekijä kokee osaavansa tehdä työnsä. Tätä kokemusta voidaan vahvistaa selventämällä prioriteetit ja työnkuva sekä lisäämällä palautetta. Työtehtävien tulee vastata yksilön vahvuuksia ja työtä tulee olla riittävä määrä suhteessa osaamiseen. On tärkeää, että asetetut vastuualueet ovat hallittavissa ja työtehtävät ovat sopivan haasteellisia. Tätä kokemusta voidaan vahvistaa rajaamalla työkuormaa ja työnkuvaa sekä priorisoimalla työtehtäviä esihenkilön ja kollegoiden kanssa. Palautteen antaminen tarjoaa työntekijälle realistisen kuvan omasta edistymisestään, mikä puolestaan lisää pystyvyyden kokemusta. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108-110; Martela & Jarenko, 2014.)

Yhteisöllisyyden kokemus työelämässä kasvaa, kun työntekijät voivat rakentaa läheisiä ihmissuhteita kollegoihin ja he kokevat olevansa osa tiivistä työyhteisöä. Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa rakentamalla luottamusta ja madaltamalla hierarkiaa sekä yhteiskehittelyn avulla. Luottamus vahvistuu, kun työyhteisössä on tilaa erilaisuudelle ja epävirallisille keskusteluille. Myös vuorovaikutustilanteet ja tyyli tiimien sisällä on keskeisessä roolissa, sillä uskallus tuoda omat mielipiteet esille vaativat keskinäistä

luottamusta ja matalaa hierarkiaa. Myönteisyyden kokemus vuorovaikutustilanteissa ja myönteisten asioiden esiintuominen on tärkeää. Lisäksi yhteisöllisyyden kokemusta voidaan vahvistaa yhteiskehittelyn avulla, jossa työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun, päätöksen tekoon ja toiminnan kehittämiseen. Näin työntekijät ovat halukkaampia noudattamaan tehtyjä päätöksiä ja menemään kohti valittuja tavoitteita. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108-110; Martela & Jarenko, 2014.)

Valmentavassa johtamisessa on piirteitä, jotka edistävät työntekijän autonomian, pystyvyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Valmentava johtaja tarjoaa kannustusta, rohkaisua ja tukea sekä viestii tavoitteista ja päämääristä selkeästi. Esimerkiksi työntekijöiden rohkaiseminen itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon saattaa linkittyä työntekijän autonomian kokemuksen kanssa, sillä yksi autonomian kokemuksen edistämisen keino on jakaa kokonaisia vastuu-alueita yksittäisten tehtävien jakamisen sijaan. Sen lisäksi molemminpuolinen palaute, oppimisen edistäminen ja luottamus ovat keskeisiä käytännön keinoja valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Palautteen antamisella voidaan Salmelan ja Aron mukaan lisätä pystyvyyden kokemuksia ja yhteisöllisyyden kokemusta voidaan vahvistaa luottamuksen ja hierarkian madaltamisen avulla. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017; Ellinger ja muut, 1999.)

2.4.3 Esihenkilön tuen merkitys

Esihenkilön tuella tarkoitetaan toimia, joiden avulla esihenkilö osoittaa arvostavansa alaistensa panosta ja osoittaa aitoa välittämistä heidän hyvinvoinnistaan. Esihenkilön tulee huolehtia siitä, että psykologisten perustarpeiden täyttymiseen on tarvittavat rakenteet ja puitteet työpaikalla. On hyvä huomioida, että esihenkilön tuki ei välttämättä rajoitu ainoastaan työhön liittyviin asioihin, vaan se voi ulottua myös alaisen henkilökohtaiseen elämään. Esihenkilö voi esimerkiksi osoittaa joustavuutta alaisen kohdatessa haasteita työpaikan ulkopuolella. (Tran ja muut, 2021; Baker & Kim, 2020; Travaglione ja muut, 2017)

Esihenkilön tuki on sosiaalista tukea, emotionaalista tukea sekä käytännön työhön liittyvää tukea. Se on psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamista, keskinäisen luottamuksen kehittämistä, tiedon jakamista sekä motivoivan työympäristön luomista, joka mahdollistaa hyvinvoinnin ja sitoutumisen. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, osallistaminen, kannustaminen sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen rakentavat luottamusta ja luovat turvallista ilmapiiriä työyhteisöön. (Tran ja muut 2021.)

Esihenkilöllä voidaan todeta olevan merkittävä rooli alaisen tuen tarpeiden täyttämässä ja esihenkilö vaikuttaa heidän toimintaansa monella tavalla. Esihenkilön tuen on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteydessä psykologiseen hyvinvointiin, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä kokemukseen psykologisten perustarpeiden täytymisestä. Esimerkiksi kannustava palaute lisää osoittavat arvostusta ja välittämistä. Alaisen kokema arvostus ja välittäminen vaikuttavat todennäköisesti itseluottamukseen, joka heijastuu positiivisina vaikutuksina hyvinvointiin ja asenteisiin. (Khalid, 2020; Rooney ja muut, 2009; Baker & Kim, 2020; Parfyonova ja muut, 2019.)

Kun alainen ei saa riittävästi tukea esihenkilöltään, hänen psykologinen hyvinvointinsa kärsii. Vähäinen esihenkilön tuki voi johtaa esimerkiksi emotionaaliseen uupumukseen, kuten ärtyneisyyteen, epävarmuuteen ja lisääntyneeseen stressiin. Myös ahdistus ja turhautuneisuus organisaatiota kohtaan kasvaa. Sen lisäksi esihenkilön tuki vaikuttaa kokemukseen työn ja yksityiselämän tasapainosta. Tutkimuksissa on todettu, että työn ja yksityiselämän yhdistämistä tukevien esihenkilöiden alaiset tunsivat vähemmän psyykkistä raskautta verrattuna niihin, jotka eivät tukea saaneet. (Khalid, 2020; Day, Crown & Ivany, 2017; Tran ja muut, 2021.)

2.4.4 Tuen tarpeiden yksilöllisyys

Vaikka autonomian, pystyvyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksen on todettu olevan universaaleja, yksilöllisemmät tarpeet ovat yhteydessä toimintaan ja käyttäytymiseen. Yksilöllisten tuen tarpeiden huomioiminen tarkoittaa esihenkilön yksilölliset tekijät huomioivaa toimintaa esihenkilön ja alaisen välisessä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Yksilölliset tuen tarpeet huomioiva esihenkilö tarjoaa tukea, rohkaisua ja kannustusta riippuen yksilöllisistä tekijöistä ja siitä, millaista tukea alainen kokee tarvitsevansa. Usein esihenkilöllä on mahdollisuus käyttää harkintaansa esimerkiksi siinä, kuinka paljon hän osoittaa tukea, joustavuutta tai valvontaa alaisilleen. Tämä lisää kokemusta esihenkilön suunnalta tulevasta yksilöllisestä tuesta, arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Jong & Ford, 2020.)

Alaisten tuen tarpeet vaihtelevat riippuen yksilöllisistä tekijöistä, kuten koulutustasosta, työelämäkokemuksesta ja iästä riippuen. Hartlinen ja Wittin mukaan palvelusektorilla toimivien työntekijöiden yksilöllisistä vaihteluista tehty tutkimus osoitti, että vanhemmat, pidemmän työelämäkokemuksen omaavat ja koulutetummat työntekijät olivat todennäköisemmin sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. Toisaalta on myös osoitettu, että korkeasti koulutetut saattavat tuntea todennäköisemmin tyytymättömyyttä työhönsä, mikäli he kokevat olevansa asemaansa nähden ylikoulutettuja. Sen lisäksi pidemmän työelämäkokemuksen henkilöt kokivat vähemmän stressiä omaan rooliinsa liittyen. Tämän on ajateltu selittyvän pidemmällä kokemuksella ja sen tuomasta varmuudesta selviytyä oman roolinsa vaatimuksista. (Hartline & Witt, 2008; Namin ja muut, 2022.)

Työsuhteen keston vaikutus on kuitenkin päinvastainen pidemmän työelämäkokemuksen myönteisistä vaikutuksista huolimatta. Yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleet kokivat nykyisen työtehtävänsä miellyttävämpänä ja he suhtautuivat positiivisemmin organisaatioon, kuin pidemmän aikaa organisaatiossa olleet työntekijät. Tämä saattaa johtua siitä, että vähemmän aikaa organisaatiossa olleet

saavat enemmän tukea ja pidemmän työskennelleet jäävät vähemmälle huomiolle. Lisäksi pidempään organisaatiossa työskennelleiden nähdään todennäköisemmin vastustavan muutoksia ja joissain tapauksissa pidempään organisaatiossa työskennelleet painottavat enemmän työn kautta kertynyttä kokemusta ja asemaa, kuin omaa tyytyväisyyttä työhönsä. (Hartline & Witt, 2008.)

Yksi näkökulma tarkastella alaisten tuen tarpeiden yksilöllisyyttä on Hershey'n ja Blanchardin tilannejohtamiseen liittyvä teoria alaisten tehtäväkohtaisista valmiuksista. He määrittelevät erilaiset tehtäväkohtaiset valmiudet sen mukaan, kuinka kyvykkäitä ja motivoituneita yksilöt ovat suorittamaan annetun tehtävän. (Hershey & Blanchard, 1988) Tässä teoriassa huomioidaan ainoastaan kyvykkyys ja motivoituneisuus, joten muut yksilölliset tekijät, kuten työelämäkokemuksen pituus eivät ole merkittäviä. On hyvä kuitenkin huomioida, että työelämäkokemuksen myötä eriytyvät tuen tarpeet saattavat osaltaan vaikuttaa työntekijän valmiuteen suoriutua tehtävistä.

Alla olevassa kuviossa 6 kuvataan alaisten tehtäväkohtaiset valmiustasot. Valmiustasolla 1 yksilön osaaminen ja itseluottamus on puutteellista, ja hänellä ei ole motivaatiota suoriutua annetuista tehtävistä. Valmiustasolla 2 olevalla yksilöllä on motivaatiota ja itseluottamusta, mutta osaamisessa on vielä kehitettävää. Valmiustasolla 3 yksilöllä on osaamista, mutta tahto osaamisen hyödyntämiseen puuttuu tai hän on epävarma suorittaakseen työtehtäviä ilman tukea. Valmiustasolla 4 yksilöllä on osaamista ja hän on itseensä luottava ja motivoitunut. Valmiustasolla V1 ja V2 alaisen tarvitsema tuki on intensiivisempää ja se keskittyy enemmän ohjaavaan, neuvovaan, rohkaisevaan ja kannustavaan tukeen. Valmiustasoilla 3 ja 4 itseohjautuvuuden merkitys korostuu, ja vastuuta sekä päätöksentekoa luovutetaan alaiselle. (Hershey & Blanchard, 1988.) Tällöin esihenkilö voi osoittaa tukeaan esimerkiksi palautteella, selkeillä tavoitteilla ja joustavuudella.

Korkea	Keskitasoinen		Alhainen
V4	V3	V2	V1
<ul style="list-style-type: none"> • Kykenevä • Halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> • Kykenevä • Haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> • Kykenemätön (Osaaminen ei vielä riittäväällä tasolla, esim. perehdytys kesken) • Halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> • Kykenemätön (Osaaminen ei vielä riittäväällä tasolla, esim. perehdytys kesken) • Haluton tai epävarma

ITSEOHJAUTUVUUS KOROSTUU



TUEN TARVE INTENSIIVISEMPÄÄ



Kuvio 6: Alaisten tehtäväkohtainen valmius (mukaillen Hersey & Blanchard, 1988.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmälliset valinnat teoriaan nojautuen. Luvussa esitellään myös tutkimusprosessin eteneminen, aineisto ja aineiston keräämisprosessi sekä tutkimuksen kohderyhmä sekä tutkimukseen valittu analyysimenetelmä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tähän pro-gradu tutkielmaan valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimusmenetelmä etenee yksityiskohtaisesta yleiseen ja asetelmat voivat muuttua tutkimuksen aikana. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys tutkittavasta ilmiöstä tutkittavan kohteen asettamien merkitysten ja kokemusten kautta. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut tutkittavan henkilön ajatuksista ja tunteista. (Juuti & Puusa, 2020, s. 9; Alasuutari, 1995, s. 38; Hirsijärvi & Hurme, 2009, s. 25.)

Vaikka ihmisen kokemusmaailmaa ei voida täysin sellaisenaan ymmärtää, on kehitetty menetelmiä paremman ymmärryksen saavuttamiseen. Nämä menetelmät muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla pyritään saamaan vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa tutkitaan kokonaisuutena, ja kaikki poikkeavat havainnot tulee pystyä selittämään saumattomasti. (Juuti & Puusa, 2020, s. 9; Alasuutari, 1995, s. 38.)

3.2 Tutkimusprosessi, aineiston kerääminen ja aineiston kuvaus

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen eli kartoittavan vaiheen tarkoituksena oli tutkia aihepiiriä kartoittavalla otteella ja määrittellä haastatteluteemat syventävää vaihetta varten. Kartoittavassa vaiheessa

selvitettiin, millaisia tutkimuskysymysten kannalta oleellisia asioita haastateltavat nostavat esille. Kartoittavassa vaiheessa toteutettujen haastatteluiden lisäksi tehtiin myös syventäviä haastatteluja, sillä tutkijaa kiinnosti syventyä aihepiiriin kartoittavaa vaihetta yksityiskohtaisemmin. Syventävän haastattelun tutkimuskysymykset rakennettiin kartoittavasta vaiheesta nousseiden teemojen pohjalta.

Kuten aiemmin mainittu, tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen aineisto kerättiin sekä kartoittavassa että syventävässä vaiheessa teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluissa keskeistä on aiheiden kohdentaminen teema-alueisiin ja tarkkaan rajattujen kysymysten sijaan haastattelu etenee teemoittain. Teemahaastattelussa haastateltavien asettamat merkitykset, ajatukset ja kokemukset ovat keskiössä ennalta määritellyn haastattelulomakkeen sijasta. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 47–48.) Tässä tutkimuksessa käytetyissä haastattelurungoissa oli ennalta määritellyt kysymykset, jotka oli järjestelty teemoittain.

Taulukossa 3 esitetään tutkimuksen kohderyhmän työelämäkokemus ja sitä vastaava nimike. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin eri pituisen työelämäkokemuksen omaavia henkilöitä. Kohderyhmän työelämäkokemus vaihteli alle vuoden ja yli kymmenen vuoden välillä. Kohderyhmä jaettiin kolmeen ryhmään. Nämä olivat 0–3 vuotta työelämässä olleet, 4–10 vuotta työelämässä olleet sekä yli 10 vuotta työelämässä olleet. Eri työelämäkokemuksen omaava ryhmät nimettiin junioreiksi, kokeneiksi ja senioreiksi. Vaikka nimike ”juniori” tai ”seniori” saattaa herättää mielikuvan henkilön iästä, ne eivät ole yhteydessä tutkittavan henkilön ikään. Nimike viittaa ainoastaan siihen, miten kauan kohdehenkilöllä on työelämäkokemusta takanaan. Tutkimukseen osallistui sekä suorittavaa työtä tekeviä että asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä.

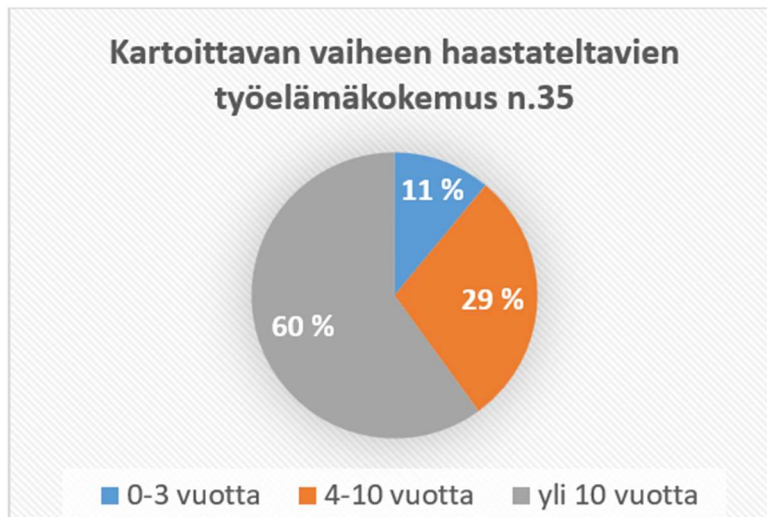
Työelämäkokemus	Nimike
0-3 vuotta	Juniori
4-10 vuotta	Kokenut
Yli 10 vuotta	Seniori

Taulukko 3: Työelämäkokemus vuosina

Kartoittava vaihe

Kartoittavan vaiheen aineisto kerättiin Vaasan yliopiston opiskelijaprojektiin liittyvässä tutkimuksessa, jossa tutkija oli mukana. Projektin tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia sekä etsiä kehittämiskohteita kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Jokainen projektissa mukana ollut opiskelija toteutti kolme haastattelua. Haastateltavia oli yhteensä 35 henkilöä, jotka työskentelivät kohdeorganisaatiossa suorittavissa tai hallinnollisissa tehtävissä. Haastateltavien työelämäkokemus vaihteli alle vuoden ja yli kymmenen vuoden välillä. Kuviossa 7 kuvataan kartoittavan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työelämäkokemuksen jakautumista.

Haastattelukysymykset laadittiin neljän hengen tiimeissä, joista muodostettiin kaikille projektin jäsenille yhteinen haastattelurunko. Lopullisen valinnan haastattelurungosta teki kohdeorganisaation johdossa toimivat henkilöt. Haastattelurunko käsitteli esimerkiksi esihenkilön tukeen, perehdytykseen, osaamiseen, kehityskeskusteluihin ja tiedon kulkemiseen liittyviä asioita. Kartoittavaan vaiheeseen valitut haastattelukysymykset löytyvät liitteenä. (Liite 1) Kartoittavan vaiheen aineistoksi valikoitui projektissa kerätyn esihenkilön tukeen liittyvä materiaali ja osa projektissa kerätystä materiaalista jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Esihenkilön tukeen liittyviä kysymyksiä oli haastattelurungossa kolme kappaletta, ja kysymykset liittyivät esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, kehityskeskusteluihin sekä tiedon kulkemiseen.



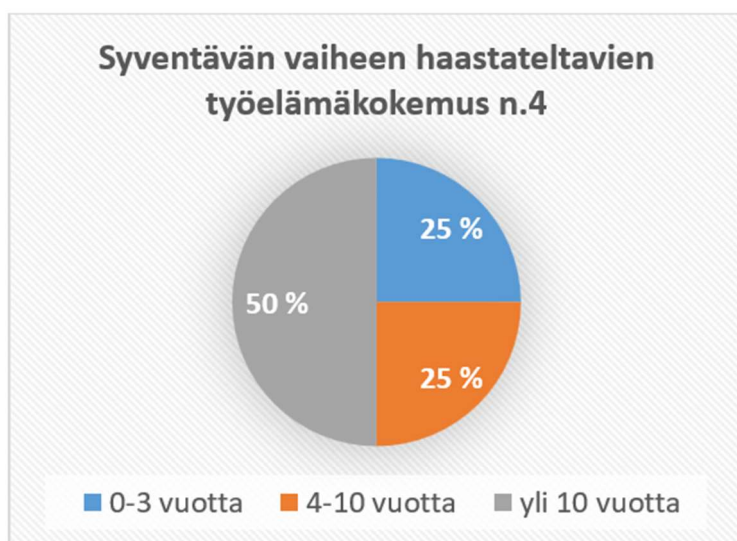
Kuvio 7: Kartoittavan vaiheen haastateltavien työelämäkokemus

Syventävä vaihe

Kuten kartoittavassa vaiheessa, myös syventävässä vaiheessa tutkittiin työntekijöiden kokemuksia. Syventävän vaiheen tutkimuskohteeksi valikoitui neljä haastateltavaa, joilla jokaisella oli erilainen ammatillinen tausta. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joista jokaisella oli taustallaan eri pituinen työelämäkokemus. Lopulta haastateltavista yksi kuului junioriryhmään, yksi kokeneiden ryhmään ja kaksi senioreiden ryhmään. Tällä tavoin varmistettiin, että jokaisesta ryhmästä on edustettuna vähintään yksi haastateltava. Kuviossa 8 esitetään syventävän vaiheen haastateltavien työelämäkokemuksen jakautuminen.

Haastateltavia lähestyttiin viestillä, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe, tausta ja tavoitteet. Sen lisäksi viesteissä kerrottiin haastattelun toteutustapa sekä arvioitu kesto. Kun haastattelu-aika oli sovittu, haastateltavalle lähetettiin sähköinen kokouskutsu sähköpostin välityksellä. Haastateltavien ei tarvinnut valmistautua haastatteluun etukäteen. Heille kerrottiin haastattelun alussa, että haastattelukysymykset eivät ole tarkkaan rajattuja ja että he voivat halutessaan poiketa kysymyksistä ja lisätä tarpeelliseksi kokemiaan huomioita haastattelun aikana.

Syventävän vaiheen haastattelurunko laadittiin kartoittavan vaiheen tutkimustuloksien pohjalta. (Liite 2) Kartoittavassa vaiheessa esille nousi viisi teemaa, joita käytettiin syventävissä haastatteluissa. Teemojen avulla muodostettiin helposti ymmärrettävissä olevia kysymyksiä, jotka tukevat tutkimuskysymyksiin vastaamista. Osa työelämäkokemuksen merkitystä mittaavista kysymyksistä oli melko osoittelevia, jotta varmistettiin riittävä aineisto tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen.



Kuvio 8: Syventävän vaiheen haastateltavien työelämäkokemus

Sekä kartoittava että syventävä vaihe toteutettiin hyödyntämällä etäyhteyttä haastattelijan ja haastateltavan välillä. Kartoittavan ja syventävän vaiheen haastattelut olivat kestoaltaan noin 15–60 minuuttia. Haastateltavien henkilöllisyys tai henkilöllisyyden tunnistamisen mahdollistavia tietoja ei ilmene tästä Pro-gradu tutkielmasta ja aineiston analyysit tehtiin nimettömänä. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut toteutetaan anonyymisti ja luottamuksellisesti ja että heidän henkilöllisyytensä tai organisaationsa eivät ole tunnistettavissa missään vaiheessa tutkimusprosessia tai sen jälkeen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin analyysitarkoituksissa. Tästä kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun aloittamista.

Haastateltavat on koodattu nimettömästi ja muut tunnistetiedot poistaen kartoittavan ja syventävän vaiheen tutkimustuloksissa esitettäviä lainauksia varten. Kartoittavassa vaiheessa haastateltavat esitellään muodossa Seniori K1-K4, Kokenut K1-K5 ja Juniori K1-K3 ja syventävässä vaiheessa muodossa Seniori S1-S2, Kokenut S1 ja Juniori S1. Ensimmäinen sana, esimerkiksi seniori viittaa haastateltavan työelämäkokemuksen pituuteen, kirjain K tai S kartoittavaan tai syventävään vaiheeseen ja numero on annettu satunnaisessa järjestyksessä.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät on mahdollista eritellä karkeasti kahteen joukkoon. Ensimmäisessä joukossa analyysiin on valittu epistemologinen tai teoreettinen näkökulma, kun toisessa joukossa tällaista asetelmaa ei ole. Toisen joukon analyysissä voidaan hyödyntää monenlaisia eri näkökulmia. Tässä tutkimuksessa käytettävä sisällönanalyysi on esimerkki analyysistä, johon voidaan soveltaa monenlaisia epistemologisia ja teoreettisia näkökulmia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka tarkoituksena on muodostaa yleinen kuvaus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Sisällönanalyysin materiaalina voidaan käyttää kirjalliseen muotoon saatettuja dokumentteja, kuten haastatteluja, kirjoja, puheita, artikkeleita ja raportteja. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 103; 117.)

Eskolan (2001;2007) näkemyksen mukaan laadullisen analyysin toteuttaminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään, aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä tutkielmassa analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi rakentaa aineistosta yhtenäisen kokonaisuuden. Analyysiyksiköt muodostuvat aineiston pohjalta, joten tutkija ei ole päättänyt niitä etukäteen. Aikaisemmalla tutkimuksella ja teorialla ei tule olla tekemistä analyysiyksiköiden muodostumisen kannalta, vaan ne perustuvat puhtaasti aineistoon. Aineistolähtöistä analyysia on myös

kritisoitu, sillä tutkimuksen lähtökohtien ja tutkijan omien näkemysten on nähty voivan vaikuttavan analyysiin. Tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan teoriaohjaavan analyysin avulla. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria ei ole ohjaamassa analyysin tekemistä, mutta teoriaan on mahdollista myös tukeutua. Teorialähtöisessä analyysissä valmis teoria puolestaan ohjaa aineiston analyysin rakentumista. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.108–110.)

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yksilöiden kokemuksista omista työhön liittyvistä tuen tarpeista. Analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi tutkimuksen molemmissa vaiheissa. Kyseiseen analyysimenetelmään päädyttiin siitä syystä, että aineistoa haluttiin tarkastella nimenomaan yksilöiden omakohtaisten kokemusten kautta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi keskittyy ainoastaan aineistosta nousseisiin seikkoihin, eikä se juurikaan tukeudu aikaisempaan tutkimukseen tai teoriaan.

Kartoittavan vaiheen aineisto analysoitiin ennen syventävän vaiheen toteuttamista, mutta muutoin analyysi tapahtui seuraavalla tavalla molemmissa vaiheissa. Ensin nauhoitettu materiaali litteroitiin äänitiedostoista tekstimuotoon, jonka jälkeen aineistoa luettiin useaan kertaan läpi. Aineiston lukemisen aikana nousseita merkityksellisiä seikkoja alleviivattiin ja eri ryhmään kuuluvia asioita merkittiin eri väreillä. Kun aineistoon oli perehdytty, siitä karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois.

Aineistoon tutustumisen ja pelkistämisen jälkeen analyysi jatkui aineiston ryhmittelyllä. Tässä vaiheessa aineisto jaettiin erilaisiin kategorioihin, luokkiin ja teemoihin. Ryhmittelyssä aineistosta valittiin tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostavia teemoja. Kartoittavassa vaiheessa teemat nousivat kokonaisuudessaan suoraan aineistosta, kun syventävässä vaiheessa ennalta määritellyt teemat olivat osaltaan ohjaamassa ryhmittelyn toteuttamista. Tämä tarkoittaa sitä, että syventävän vaiheen yläkäsitteet oli määritelty kartoittavan vaiheen perusteella, mutta alakäsitteet ja kategoriat nousivat aineistosta.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset sekä vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulokset esitellään kahdessa vaiheessa. Ensin vuorossa on kartoittavasta vaiheesta saadut tulokset, jonka jälkeen edetään syventävän vaiheen tuloksiin. Lopuksi molemmista vaiheista saadut tulokset vedetään yhteen ja tarkastellaan eroavaisuuksia eri työelämäkokemuksen omaavien ryhmien välillä.

4.1 Kartoittava vaihe

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kartoittavasta vaiheesta saadut tulokset. Kartoittavassa vaiheessa havaittiin neljä tekijää liittyen alaisten esihenkilöltä saadun tuen tarpeisiin. Nämä tekijät ovat esihenkilön tavoitettavuus, turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä, esihenkilöltä saatu palaute sekä tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle. Taulukossa 4 esitetään kartoittavassa vaiheessa nämä määritellyt pääteemat sekä niiden alateemat.

Kartoittavan vaiheen perusteella määritellyt teemat	
Pääteema	Alateema
Esihenkilön tavoitettavuus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aika ➤ Läsnäolo ➤ Lähestyttävyyys
Turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vuoropuhelu ➤ Kommunikointitapa ➤ Lähestymistapa
Molemminpuolinen palaute	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esihenkilöltä alaiselle ➤ Alaiselta esihenkilölle ➤ Rakentava, kehityskohtiin keskittyvä palaute ➤ Kannustava, myönteinen palaute
Tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kanavat ➤ Säännöllisyys ➤ Ajoitus

Taulukko 4: Kartoittavan vaiheen perusteella määritellyt teemat

Esihenkilön tavoitettavuuteen liittyy vastausten perusteella esihenkilön antama aika, läsnäolo sekä lähestyttävyyys. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan tulkita, että esihenkilön tavoitettavuus on merkittävä alaisten esihenkilöltään saadun tuen tarve. Esihenkilön tavoitettavuus nousi esille junioreiden, kokeneiden sekä senioreiden vastauksissa. Vastaajien mukaan kiireen takia jotkut sovitut asiat ovat saattaneet jäädä hoitamatta. He kokivat, että esihenkilön ollessa kiireinen heidän saamansa tuki jää vähäiseksi. Koettiin, että on tärkeää saada esihenkilö tarvittaessa nopeasti kiinni. Osan mielestä esihenkilön sai heti kiinni, kun tukea tarvittiin ja apua on ollut nopeasti saatavilla.

”Niillä on niin paljon niitä töitä, että siellä vähän ne luvatut asiat mitä piti, niin ne vähän jäivät sinne taka-alalle, kun tosiaan töitä on paljon - tekijöitä vähän.” – Seniori K1

”Aina ollut tavoitettavissa kaikki ketä on tarvinnut tavoittaa. Aina ovat olleet valmiita auttamaan, neuvomaan ja kertomaan.” -Seniori K2

Esihenkilön antama tuki esimerkiksi käytännön töihin liittyvissä asioissa koettiin tärkeänä tekijänä. Vastaajat arvostivat sitä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja hän on fyysisesti ja psyykkisesti läsnä. Vastauksista ilmeni myös, että esihenkilön toivotaan olevan mahdollisimman lähellä ja helposti tavoitettavissa alaisiin nähden.

”Jos esimiehet olisivat hieman lähempänä, se helpottaisi työntekoa ja informaation saantia. Lähiesimiessuhde on toiminut hyvin, mutta joutuu monelta henkilöltä kyselemään, joka on vähän huonompi homma vaikka onkin aina jonkun vastauksen saanut.” -Kokenut K1

Turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä tarkoittaa tässä yhteydessä jatkuvaa vuoropuhelua, turvallisuuden tunnetta, empaattista lähestymistapaa sekä selkeää kommunikointia. Vastausten perusteella vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen

välillä on tärkeä tekijä vastaajien tuen tarpeita arvioitaessa. Juniorit, kokeneet ja seniorit korostivat vuorovaikutuksen merkitystä.

Jatkuva vuoropuhelu koettiin merkittävänä asiana esihenkilön ja alaisen vuorovaikutusta tarkastellessa. Jatkuvuutta toivottiin sekä kehityskeskusteluihin että vapaamuotoisempaan kanssakäymiseen. Keskusteluiden säännöllisyyttä pidettiin tärkeänä. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että riittää kun tullaan keskustelemaan, kun asiaa tulee.

”Mielestäni koko homma lähtee siitä, että vuoropuhelu on jatkuvaa ja on tavoitettavissa ja jos aikaa tarvitsee, sille löydetään se hetki. Jatkuva vuoropuhelu on mun mielestä tärkeää työntekijän ja esimiehen välillä” -Kokenut K2

Vastaajat arvostivat, että esihenkilö tulee keskustelemaan työpisteelle vapaamuotoisesti ja kyselemään kuulumisia säännöllisin väliajoin.

”Mä tykkään, että tullaan kysymään että miten menee” -Kokenut K3

Kehityskeskustelua toivottiin noin kaksi kertaa vuodessa. Osa senioriryhmän vastaajista toivoi kehityskeskusteluita muutaman kerran vuodessa. Osa junioriryhmän vastaajista toivoi keskustelua useammin, noin kerran kuukaudessa. Myös osa kokeneista toivoi keskustelua useammin kuin kaksi kertaa vuodessa, noin muutaman kuukauden välein. Osa oli sitä mieltä, että keskustelun tiheys pitäisi arvioida jokaisen työntekijän kohdalla erikseen henkilökohtaisiin tarpeisiin perustuen. Kehityskeskusteluihin toivottiin kaikissa ryhmissä jatkuvuutta, ennustettavuutta ja säännöllisyyttä.

”Kyllä haluaisi aina keskustella työnjohdon kanssa, mutta sitä ei aina välttämättä tule tehtyä. Voisi myös useammin ottaa keskusteluja - ei siitä niin paljon kyselläkään niin sitten se on vähän jäänyt. Keskustelu olisi hyvä ottaa pari kertaa vuodessa tai vähintään kerran.” -Kokenut K4

”Kehityskeskustelu on ollut noin puolen vuoden välein mutta se on ehkä enemmän työntekijästä lähtevä, että esittää toiveen millä aikataululla edetään. Ei pitäisi olla vaan yhtä tapaa vaan henkilökohtaisesti sopiva rytmi. Jotkut ei ehkä haluakaan niin tarkkaan käydä läpi ja ovat tyytyväisiä yhdessä paikassa ja jotkut haluavat jatkuvaa vuoropuhelua. Ehkä joku hybridimalli voisi olla hyvä, että joku säännöllinen (keskustelu) mutta henkilölähtöinen miten kukin toivoo.” -Kokenut K2

”Näin alkuun tuntuu, että kehityskeskustelu voisi olla puolen vuoden välein mutta pidempään olleille vuoden välein.” -Juniori K1

Turvallisuuden tunne vuorovaikutustilanteissa nousi esille vastauksissa. Vastaajat arvostivat, että esihenkilölle voi keskustella mistä tahansa ilman pelkoa arvostelluksi tulemisesta. Heidän mielestään oli tärkeää, että esihenkilölle voi esittää kaikenlaisia kysymyksiä ja että hänelle on turvallista kertoa asioista. Esihenkilön inhimillisyyttä ja empaattisuutta pidettiin tärkeinä esihenkilön ominaisuuksina. Vastaajien mukaan oli tärkeää, että virheitä ei tarvinnut pelätä.

”Mielestäni esimiehet tukevat paljon ja annettu se fiilis, että tehdään tiiminä ja virheet tehdään tiiminä. Kaikista osaavimmat on 30 vuotta tehnyt, niin kyllä nekin tekevät joskus virheitä ja ne tehdään tiiminä ne virheet sitten, että siellä ei etsitä syyllisiä.” -Juniori K2

Yksi esiin noussut tekijä oli esihenkilön antama **molemminpuolinen palaute**. Senioriryhmässä erityisesti positiivisen palautteen tärkeyttä korostettiin, joka on vastaajien mielestä usein liian vähäistä. Palautteen toivottiin olevan suoraa ja rehellistä. Junioriryhmässä palautetta toivottiin tiiviimmin ja palautetta toivottiin esihenkilön lisäksi koko työyhteisöltä.

”Se on vähän semmoinen laajempi vastaus siihen, että yleisesti ottaen niinku työelämässä varsinkin suomessa tuntuu olevan se, että jos sä teet asiat hyvin, sulla ei sanota mitään, jos mokaat niin siitä mainitaan. Hyvä että välillä saa sitä palautetta niinku hyvin tehdystä työstäkin.” -Seniori K3

Muutenkin aina piristää saada kehuja ja muutenkin jos tekee jotakin väärin ihan vaan sen takia, ettei tiedä niin siitä olisi hyvä kuulla. Palautetta olisi hyvä saada tulemalla käymään ja kysymällä miltä tuntuu ja miten on mennyt ja kertomalla mitkä asiat ovat menneet hyvin ja missä parantaa– sen ei tarvitse olla mikään iso tapahtuma.” - Juniori K3

Tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle koettiin tärkeänä tekijänä. Tiedon kulkemisen merkitys korostui erityisesti senioriryhmässä, mutta myös kokeneet ja juniorit pitivät sitä tärkeänä. Vastaajat toivovat esihenkilöltään selkeää, oikea-aikaista ja tarkkaa tiedottamista. Erityisesti vaihtelevassa työssä informaation kulkeminen on vastaajien mielestä tärkeää. Kokeneitten ryhmässä korostettiin lisäksi, että tiedon kulkeminen on osittain myös alaisen vastuulla. Junioriryhmässä nousi esille ennakkoinnin merkitys tiedottamisessa. Toisaalta vastauksista ilmeni myös, että liiallinen ennakkointi voi kuormittaa työntekijöitä ja lisätä stressiä.

”Tiedonkulkua voisi parantaa niin, että esimiehet järjestäisivät esimerkiksi kerran viikossa palaverin, jossa käytäisiin läpi kaikki tulevat asiat sekä enemmän keskustelua työntekijöiden ja esimiesten välillä. Kerrottaisiin tulevista asioista, että työt tehtävät ovat selvät, jotta ei tarvitsisi elää huhujen varassa.” – Seniori K4

”Mieluummin tässä ja nyt informaatiota, se mitä tarvitaan. Ei tarvitse turhaan kuormittaa työntekijöiden ajatusmaailmaa tai aivokapasiteettia, sillä mitä on tulossa ja kuinka paljon kuinka kova kiire tulee olemaan jossain vaiheessa. Vaan siihen mitä on tässä ja nyt, paneudutaan niihin.” -Kokenut K5

4.2 Syventävä vaihe

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen syventävästä vaiheesta saadut tulokset. Tässä vaiheessa syvennyttiin kartoittavassa vaiheessa havaittuun neljään teemaan, jotka ovat esihenkilön tavoitettavuus, turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä, molemminpuolinen palaute sekä tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle. Näiden neljän teeman lisäksi tutkija määritteli syventävään vaiheeseen yhden teeman lisää, joka on työelämäkokemuksen vaikutus esihenkilöltä saadun tuen tarpeeseen. Syventävän vaiheen tulokset esitellään näiden ennalta määriteltujen teemojen ympärillä.

4.2.1 Esihenkilön tavoitettavuus

Esihenkilön tavoitettavuuteen liittyviä asioita nousi esille jokaisessa haastattelussa senioreiden, kokeneiden ja junioreiden ryhmässä. Kyseiseen pääteemaan liittyviä asioita ilmeni jo esihenkilön tuesta yleisellä tasolla kysyttäessä. Sen perusteella voidaan todeta tavoitettavuuteen liittyvien tekijöiden olevan merkityksellisiä haastateltaville. Tavoitettavuuteen liittyvät asiat nousivat esille kahden alateeman kautta, jotka ovat esihenkilön antama aika sekä esihenkilön lähestyttävyyden ja läsnäolo.

Esihenkilön antama aika ilmeni vastauksissa ensisijaisesti liittyen kokemuksiin esihenkilön kiireestä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esihenkilöllä voisi olla enemmän aikaa tukeakseen heitä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tukea on aina saatavilla, mutta se ei välttämättä ole riittävän nopeasti ja tuen saamisessa voi olla viiveitä. Yhden haastateltavan mielestä suuri tiimikoko vaikuttaa siihen, että esihenkilöllä ei ole riittävästi aikaa työntekijöille. Yksi haastateltava korosti sitä, että henkilökohtaisen palautteen saaminen kärsii esihenkilön riittämättömän ajan vuoksi. Yksi haastateltava totesi, että kiire saattaa haitata aktiivista ja säännöllistä yhteydenottoa esihenkilön suunnalta. Tämä

liittyi esimerkiksi kehityskeskusteluiden varaamiseen, joka oli työntekijöiden vastuulla. Sen lisäksi kysyttäessä haastateltavilta, mikä estää heitä saamasta tukea esihenkilöltä, kiire oli yksi keskeinen tekijä.

”No välillä ehkä se, että (esihenkilöllä) voi olla kalenteri niin täynnä, että ei välttämättä ole heti tavoitettavissa. Tuosta onkin ollut joskus puhetta, että miten esihenkilöllä olisi varmasti aikaa myös kaikille tiimiläisille. Että sitten kun jos on se kalenteri tosi täynnä niin että saako sitten kuinka nopeasti sitä tukea tai apua, jos tavoittelee.” -Seniori S1

Myös esihenkilön lähestyttävyyden ja läsnäolo nähtiin tärkeänä osana esihenkilön toimintaa kaikissa tutkittavissa ryhmissä. Haastattelussa esitettiin kysymys, että kokevatko haastateltavat helposti lähestyttävyyden olevan tärkeä tekijä. Jokainen haastateltava vastasi kyllä. Esihenkilön lähestyttävyydellä tarkoitettiin sitä, että esihenkilöön voi tukeutua sekä työhön liittyvissä että henkilökohtaisemmissa asioissa ja että esihenkilön puoleen voi kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa.

”Mun mielestä se tarkoittaa sitä, että se on siinä tukena siinä arkipäiväisessä tekemisessä. Elikä jos sulla tulee jotain epävarmuuksia tai jotain ongelmatilanteita tai mitä tahansa siihen itse työhön liittyvää, niin sä voit tukeutua siihen esihenkilöön silloin ja sitten myös ihan laajemmalla mittakaavalla.” -Seniori S2

Junioreiden ja kokeneiden haastattelussa nousi esille, että esihenkilön kommunikointityyli vaikuttaa työntekijän kokemukseen esihenkilön lähestyttävyydestä.

”Koen, että esihenkilö oli aika helposti lähestyttävä, voisi ehkä olla vielä enemmän. On välillä vähän vaikea just saada ehkä siitä fiiliksestä kiinni, että oliko tää nyt hyvä vai huono juttu. -Kokenut S1

”Kyllä mä aina pystyn kysymään tai laittaa viestiä. Ja kyllä kysyn ja laitan viestiä aika usein että jos mulla on mitään mikä mua mietityttää. Yleensä laitan mieluummin siitä viestiä kun oletan että se tehdään näin, mutta ehkä välillä jos ne vastaukset esihenkilöltä on tosi lyhyitä, niistä tulee usein semmoinen olo itselle, että oliskohan se vähän epävalidi kysymys tai olisinko mä voinut vaan olettaa, että asiat tehdään näin” -Juniori S1

Esihenkilön tuki näkyi junioreille ja kokeneille myös kokemuksena esihenkilön läsnäolosta arjessa. Junioriryhmän haastateltava nosti esille, että esihenkilön fyysinen läsnäolo työpaikalla saattaisi helpottaa kommunikaatiota esihenkilön ja alaisen välillä. Myös yksilöllinen huomioiminen nousi esille.

”Meillä oli varsinkin nyt korona aikaan tiimipalavereja, missä käydään työtehtäviä läpi ja vähän että miten ne sujuu. Niin sillä sitten ehkä se tuki tulee ja (esihenkilö) on läsnä siinä arjessa. ” -Kokenut S1

”Jos olisi enemmän läsnä työpaikalla, niin se voisi helpottaa kommunikaatiota ja myös tulisi enemmän tutuksi ja olisi helpompaa sitten kommunikoida sitäkin kautta.” -Juniori S1

4.2.2 Turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä

Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät nousivat esille haastatteluissa useaan otteeseen. Jokaisessa haastattelussa oli havaittavissa seikkoja, jotka liittyivät esihenkilön ja alaisen väliseen turvalliseen vuorovaikutussuhteeseen. Näiden seikkojen pohjalta alateemoiksi muodostui molemminpuolinen luottamus, avoimuus sekä säännöllinen ja jatkuva vuorovaikutus.

Esihenkilön ja alaisen välisen *molemminpuolisen luottamuksen* merkitys nousi selkeästi pinnalle haastatteluissa. Luottamusta edistävinä tekijöinä nähtiin esihenkilön joustavuus ja avoimuus. Myös vuorovaikutuksen nähtiin lisäävän luottamusta. Sen lisäksi esihenkilön asiallinen käyttäytyminen sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu nähtiin merkityksellisinä tekijöinä luottamuksen rakentumisessa. Luottamusta haittaavina tekijöinä oli esihenkilön suunnalta liiallinen tarkkailu ja vahtiminen sekä esihenkilön tavoittamattomuus. Sen lisäksi yhdellä haastateltavalla oli ollut esihenkilö, jota hän ei ollut tavannut kasvotusten ja hän näki tämän luottamusta mahdollisesti heikentävänä tekijänä.

Joustavuus luottamuksen ja vuorovaikutuksen edistäjänä korostui senioriryhmän haastatteluissa. Myös kokeneiden ryhmässä tuli ilmi joustavuuden merkitys. Toinen senioreista oli sitä mieltä, että joustavuus työajoissa ja oman työtahdin määrittelemisen lisää molemminpuolista luottamusta. Toinen näki joustavuuden tarkoittavan yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja esimerkiksi tiettyjen vapauksien tarjoamista työntekijälle tarvittaessa. Luottamuksen osoittaminen yksilölliset tarpeet huomioiden voi käytännössä tarkoittaa haastateltavan mukaan sitä, että huomioidaan työntekijöiden yksilöllinen työtahti.

”Mun mielestä se pitäisi aina huomioida, että nähdään työntekijä yksilönä ja sitten jos hän on tehokas, niin ehkä siinä voitaisiin vähän joustaa. Että ei tarvitse istua siellä toimistolla aamusta iltapäivään vaan sen takia että koska se nyt kuuluu tai koska muut nyt istuu täällä. Ehkä voi enemmänkin luottaa siihen, että se työntekijä hoitaa ne työtehtävät ilman että sen tarvitsee tehdä ne samalla tavalla kun kaikkien muidenkin.” -Seniori S2

”Meillä kaikilla on varmasti joitain omia asioita yksityiselämässä ja mitkä voi sitten jollain tavalla vaikuttaa siihen työhön hetkellisesti. Voi olla, että tarvitsee lyhyempiä työpäiviä tai jotain ja sitten tehdään niitä sisään myöhemmin tai etukäteen tai vastaavaa. Aina tuntuu, että on helppo puhua niistä.” -Kokenut S1

Yksi senioriryhmästä ja yksi kokeneiden ryhmästä koki, että esihenkilön suunnalta tapahtuva liiallinen tarkkailu ja vahtiminen voi haitata molemminpuolista luottamussuhdetta. Haastateltavat eivät olleet kokeet tätä kuitenkaan omassa työssään, vaan pohtivat tilannetta, mikä mahdollisesti voisi haitata luottamussuhdetta. Esimerkiksi työn laadun liiallinen tarkkailu tai jatkuva raportointi voi haastateltavien mukaan luoda epäluottamuksen ilmapiiriä.

”Ei ole mitään semmoisia, että tarvitsisi raportoida, että mitä tekee päivän aikana. Tuntuu, että on täysi luotto siihen, että työt tulee hoidettua ja kyllä se on tärkeää, että on sellainen fiilis.” -Seniori S1

Avoimuus koettiin tärkeänä tekijänä esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Senioreiden ja kokeneiden ryhmässä esihenkilön kyky asettua työntekijän tasolle koettiin edistävän avointa kommunikaatiota. Tähän liittyi myös ajatus siitä, että johtaminen toteutetaan läpinäkyvästi ja ikään kuin huomaamattomasti. Haastatteluissa tuli ilmi, että mikäli esihenkilö kokisi itsensä hierarkkisesti merkittävästi ylemmällä tasolla olevaksi, alainen ei välttämättä uskalla tuoda kaikkia itseä mietityttäviä asioita esille. Toisin sanoin kokemus vahvasta hierarkiasta häiritsee turvallisen ja avoimen molemminpuolisen vuorovaikutuksen toteutumista.

”Että ei ole aina sitä johtamista, vaan että johdettaisiin ikään kuin sillain, että ei johdeta. Se olisi läpinäkyvää, että esimies asettuu samalle tasolle työntekijöiden kanssa ja sitä kautta löytyy se vuorovaikutus ja semmoinen avoin kommunikaatio. Ettei tule mitään jännitteitä: että mä en nyt vaikka uskalla puhua tietyistä asioista koska se on mun esimies ja ehkä tässä on riski, että se vaikka näkee mut sen jälkeen eri tavalla tai kokee mut huonona työntekijänä tai muuta.” -Seniori S2

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että oikeanlainen suhtautuminen virheisiin on tärkeää ja haastateltavat näkivät virheet oppimismahdollisuutena. Junioriryhmässä koettiin, että täydelliseen virheettömyyteen pyrkiminen saattaa olla stressaavaa ja työn tekemistä

häiritsevä tekijä. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että se saattaa olla myös turvallisuuden tunnetta vähentävä tekijä.

”Ei ole tullut semmoinen olo, että painostettaisiin siihen, että tehdään virheettömästi aina kaikki. Virheitä sattuu ja se on ihan inhimillistä, mutta tietysti sitten siihen puututaan, jos se on jatkuvaa. Mä koen, että jos pyrittäisiin siihen virheettömyyteen, niin se voisi olla tosi stressaavaa ja se voisi ehkä jopa haitata sitä työntekoa ja työssä viihtymistä.” -Juniori S1

Säännöllinen ja jatkuva vuorovaikutus koettiin tärkeänä. Kaksi haastateltavaa nosti esille toiveen tiheämmistä säännöllisistä kahdenkeskisistä esihenkilön kanssa käytävistä keskusteluista. Toivottiin, että esihenkilön kanssa käydyt keskustelut olisivat viikoittaisia läpikäyntejä, joissa keskusteltaisiin kahden kesken sekä työtilanteesta että henkilökohtaisemmista asioista. Kahdenkeskisten keskusteluiden lisäksi toivottiin epämuodollisempaa kanssakäymistä esihenkilön kanssa, joissa on mahdollisuus keskustella myös muista kuin työhön liittyvistä asioista.

”No ehkä mitä mä kaipaisin, mitä mä oon saanut aikaisemmissa työsuhteissa enemmän, on semmoinen viikoittainen tai päivittäinen tuki.” -Juniori S1

”Jos sitä ei itse tuo esihenkilölle ilmi, että mulla on nyt näin paljon tehtävää, niin sitten ei se varmaan myöskään tiedä. Meillä on muutaman kerran vuodessa yleensä sellainen läpikäynti. Mutta sitten on sellaisia tiimin keskeisiä palavereita, mitkä on viikoittaisia mutta sitten kahden kesken käytävät. Olen miettinyt, että onko se tarpeen vai pitääkö olla itse tosi aktiivinen, että jos on liikaa töitä tai liian vähän, niin sitten on yhteyksissä.” -Seniori S1

Viikoittaisten läpikäyntien lisäksi myös kehityskeskustelut koettiin hyvänä vuorovaikutuksen kanavana. Senioriryhmässä koettiin, että virallisille kehityskeskusteluille sopiva aikaväli on neljä kertaa vuodessa, mutta tarvittaessa pienimuotoisempia keskusteluja voisi

ottaa useamminkin. Haastatteluissa nousi myös esille, että kehityskeskusteluiden tarve on usein yksilöllinen ja toiset saattavat tarvita enemmän tukea kuin toiset. Siitä syystä kehityskeskusteluiden tarvetta olisi hyvä arvioida jokaisen työntekijän kohdalla erikseen. Kokeneiden mielestä kehityskeskustelu tulee järjestää vähintään kaksi kertaa vuodessa. Junioriryhmässä koettiin, että esihenkilön ja alaisen välinen keskustelu olisi hyvä pitää vähintään kerran kuukaudessa.

4.2.3 Molemminpuolinen palaute

Haastatteluiden perusteella molemminpuolinen palaute oli merkittävä tekijä tuen tarpeita tarkastellessa. Alateemoiksi nousi esihenkilöltä alaiselle ja alaiselta esihenkilölle suuntautuva palaute. Puolet haastateltavista kokivat saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltään. Toinen puoli oli sitä mieltä, että palautetta pitäisi saada enemmän. Joillakin haastateltavilla oli kokemus, että esihenkilön alaiselle antamaan palautteeseen keskittään enemmän voimavaroja kuin alaisen esihenkilölle antamaan palautteeseen. Lisäksi osa haastateltavista koki saavansa enemmän kannustavaa ja myönteistä kuin rakentavaa ja kehittymiseen keskittyvää palautetta.

Esihenkilöltä alaiselle suuntautuva päivittäinen palaute nousi haastatteluissa esille. Haastatteluissa nousi esille erityisesti rakentavan palautteen antamisen merkitys kehittymiselle ja oppimiselle. Haastateltavat pitivät merkityksellisenä, että palautteen omasta toiminnasta saa heti, eikä esimerkiksi vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. Koettiin, että palautteen perusteella omaa toimintaa on mahdollista kehittää toivottuun suuntaan välittömästi. Esihenkilöltä alaiselle suuntautuvaan palautteeseen toivottiin lisäksi säännöllisyyttä.

Päivittäisen ja säännöllisen palautteen lisäksi rakentava, kehittymiskohteisiin keskittyvä palaute koettiin kriittisenä oppimisen kannalta. Osalla haastateltavista oli kokemus, että rakentavaa palautetta voisi saada enemmän omalta esihenkilöltään. Yksi haastatelluista

erityisesti koki palautteen antamisen puutteen omaa työtään haittaavana. Hän kertoi saavansa palautetta työstään ainoastaan kerran vuodessa.

”Rakentavaa palautetta sai ainoastaan vähäsen kehityskeskustelussa mikä on kerran vuodessa. Ei sitä muuten tullut hirveästi siinä arjessa, ei sen aina tarvitse olla että on epäonnistunut tai näin, mutta että antaisi jotain palautetta mitä voisi tehdä paremmin tai enemmän. Sitä ehkä kaipaa enemmän ja useammin.” -Kokenut S1

Kaikki haastateltavista koki, että *alaiselta esihenkilölle suuntautuva* palaute on esihenkilön kehittymisen kannalta tärkeää. Koettiin, että palautteen avulla esihenkilöllä on yhtäläiset mahdollisuudet oppia ja kehittää omaa toimintaansa. Osalla haastateltavista oli kokemusta palautteenantotyökaluista ja anonyymeista kyselyistä, joissa oli mahdollisuus antaa esihenkilölle kannustavaa ja rakentavaa palautetta.

”Kyllä niissä keskusteluissa on pyytänyt (esihenkilö palautetta) ja sitten on muita tällöisiä kyselyitä missä aina voi anonyymisti antaa palautetta esihenkilöstä. On mun mielestä tärkeää, että voi antaa sitä palautetta ja siitä sitten pystyykin kehittää eteenpäin.” -Seniori S1

4.2.4 Tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle

Tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle tapahtui haastateltavien kokemusten mukaan ensisijaisesti palavereissa, sähköpostin välityksellä sekä Teams-sovelluksen kautta. Viikoittainen palaveri joko kasvotusten tai Teams-sovelluksen kautta koettiin hyväksi kanavaksi jakaa kaikki työntekijöitä koskevaa tietoa. Koettiin, että palavereissa tieto tavoittaa todennäköisemmin jokaisen kuin pelkän sähköpostin välityksellä. Sen lisäksi koettiin,

että palavereissa on mahdollisuus keskustella yhteisesti ilmoitetuista asioista. Kokoneiden ja junioreiden ryhmässä sähköpostia pidettiin hyvänä tiedon jakamisen kanavana. Esimerkiksi infokirjeet ja työtä koskevat tilastot vastaanotettiin mieluiten sähköpostitse.

”Mun mielestä on ollut kiva, että on ollut vaikka koko tiimin kesken aina viikko palaveri. Ja sitten me käydään siinä kaikki viikon tärkeimmät tai ensi viikolla tärkeät tapahtumat tai näin että me puretaan sitä yhdessä, niin se on ollut mun mielestä hyvä keino” -Seniori S2

Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilöt voisivat avoimemmin jakaa tietoa yritystä koskevista asioista. Tähän liittyy esimerkiksi yrityksen sisäinen tieto, joista saatetaan keskustella johtopalavereissa. Haastateltava koki, että työntekijöiltä voi saada arvokkaita mielipiteitä ja kehitysehdotuksia yrityksen sisäisiin asioihin liittyen. Lisäksi toivottiin, että esihenkilö jakaisi tarkemmin työtehtäviä työntekijöiden välillä, jotta osa tehtävistä ei jää hoitamatta.

4.2.5 Työelämäkokemuksen vaikutus

Työelämäkokemuksen vaikutusta lähestyttiin syventävissä haastatteluissa melko suoraviivaisilla kysymyksillä. Sen lisäksi työelämäkokemuksen vaikutus huomioitiin myös muissa teema-alueissa tarkastelemalla ryhmien välillä löytyneitä eroavaisuuksia. Kaikki haastateltavat tunnistivat eroavaisuuksia yksilöllisissä tuen tarpeissa erilaisen työelämäkokemuksen omaavien henkilöiden välillä.

Haastatteluissa nousi esille, että uransa alkuvaiheessa olevat eli juniorit kaipaavat intensiivisempää, säännöllisempää ja konkreettisempaa tukea kuin muut ryhmät. Junioriryhmän ajatusten lisäksi seniori- ja kokoneiden ryhmän haastateltavat peilasivat omia kokemuksiaan uransa alkuvaiheilta. Haastatteluissa nousi esille, että uransa alkuvaiheessa olevilla henkilöillä tuen tarpeet liittyivät enemmänkin työelämään sopeutumiseen, arjen

opettelemiseen, yleisten linjauksien vetämiseen sekä päivittäisten asioiden harjoitteluun, kuten esimerkiksi sähköpostin kirjoittamiseen tai asiakkaiden kohtaamiseen.

”Joo ihan ehdottomasti varmasti eroaa paljoltakin. Mä koen, että uusille työntekijöille annetaan kyllä varmasti paljon enemmän tukea ja apua. Sitten se tuki ja apu on erilaista mitä työntekijöille, jotka on ollut pidempään työsuhteessa niin annetaan.” -Junior S1

Osa haastateltavista koki, että uran alkuvaiheilla oma urakehittyminen ei ollut niin vahvasti mielessä kuin myöhemmin. Toisaalta junioriryhmän haastateltava painotti, että tulevaisuuden tavoitteista ja mahdollisuuksista tulisi puhua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa työuraa. Kun kysyttiin, mitä asioita olisi hyvä käydä keskustelussa läpi, esille nousi oma kehittyminen ja tavoitteet. Tähän liittyi myös tavoitteiden selkeyttäminen henkilön toimesta.

”No ehkä just oman kehittymisen kannalta, että mitkä on tavoitteet ja halu kehittyä tiimin sisällä vai tiimin ulkopuolella. Mun mielestä tämmöistä olisi hyvä keskustella jo hyvässä vaiheessa, että sitten esihenkilö pystyy myös niissä tukemaan ja myös se, että esihenkilö ehkä ottaisi tuommoisia asioita esille” -Junior S1

Kokemusta jo kartuttaneet eli kokeneet kokivat, että heidän asemassaan rakentava palaute, keskustelu ja kannustaminen ovat tärkeitä tuen välineitä. Rakentavaa palautetta pidettiin kriittisenä tekijänä oman kehittymisen kannalta. Kokemusta kartuttaneiden ajatukset olivat siinä, miten uralla voisi päästä etenemään ja ylenemään tulevaisuudessa. He kaipasivat esihenkilöltään konkreettisia huomioita omasta toiminnastaan, jotta voivat päästä etenemään urallaan.

”Jotta ois mahdollisuudet päästä ylenemään ja haastavampiin tehtäviin, niin sitä varten voisi kaivata sellasta kannustusta ja rakentavaa palautetta. Että miten voisi

parantaa omaa työtänsä että pääsisi sinne suuntaan ja mitä tarvitsisi enemmän oppia tai osata.” -Kokenut S1

Työelämässä yli kymmenen vuotta olleiden eli senioreiden kokemukset olivat melko samansuuntaisia kuin kokeneiden ryhmässä. Haastatteluista tuli ilmi, että urakehitykseen ja itsensä kehittämiseen liittyvä tuki oli tälle ryhmälle kaikista merkityksellisimpiä. Haastatteluista nousi esille, että esihenkilön ajatellaan olevan ikään kuin mentori tai todella kokenut kollega, joka auttaa työntekijää kehittymään jatkuvasti paremmaksi. Koettiin, että esihenkilö on tavallaan valmentaja, jonka kanssa on mahdollista jakaa ajatuksia ja ideoita.

”Nyt se on enemmän sellaista, että sä kaipaat vähän se olisi sun kollega, mutta vaan tosi kokenut kollega ja sä otat siitä sen kaiken tuen mitä sä saat ja infon jotta sä itse kehityt koko aika paremmaksi työntekijäksi. ” – Seniori S2

4.3 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksesta saatujen havaintojen perusteella haastateltavien esihenkilöiltä saadut tuen tarpeet ovat tarve esihenkilön tavoitettavuudelle, tarve turvalliseen vuorovaikutukselle, tarve molemminpuoliselle palautteelle sekä tarve tiedon kulkemiselle. Taulukossa 5 esitetään tutkimuksessa havaitut tuen tarpeet sekä niitä edistävät tekijät. Esihenkilön tavoitettavuus näkyi kiireen välttämisenä ja proaktiivisuutena työntekijöitä kohtaan sekä läsnäolona, kommunikointina ja mahdollisuutena tukeutua esihenkilöön kaikissa tilanteissa.

Turvallisen vuorovaikutuksen tarve tuli esille luottamuksen, avoimuuden sekä säännöllisyyden ja jatkuvuuden kautta. Joustavuuden, tarkkailun ja vahtimisen välttämisen, vuorovaikutuksen lisääminen ja yksilöllisyyden huomioiminen olivat luottamusta edistäviä

tekijöitä. Avoimuuden kokemusta puolestaan vahvisti matala hierarkia, läpinäkyvä johtaminen ja oikeanlainen suhtautuminen virheisiin. Säännöllinen ja jatkuva vuorovaikutus nähtiin toteutuvan viikoittaisilla keskusteluilla, epämuodollisella kanssakäymisellä ja kehityskeskusteluiden ajoituksen yksilöllisellä arvioinnilla.

Molemminpuolinen palaute tuli esille esihenkilöltä alaiselle ja alaiselta esihenkilölle suuntautuvan palautteen muodossa. Tätä tuen tarvetta edisti esihenkilöltä alaiselle suuntautuvansa palautteen oikea-aikaisuus, heti suorituksen jälkeen saatava palaute, päivittäiset palautteet sekä rakentava ja positiivinen palaute. Sen lisäksi työntekijöiden esihenkilölleen annettava rakentava ja positiivisen palaute oli haastateltavien mielestä tärkeää.

Tiedon kulkemisen tarvetta edisti säännölliset viikoittaiset palaverit koko tiimin kanssa, tiedon jakaminen eri kanavissa sekä tiedon avoin jakaminen. Toimivina tiedon jakamisen kanavina nousi esille kasvotusten tapahtuva, sähköpostin- tai Teams- sovelluksen välityksellä tapahtuva sekä palavereissa tapahtuva tiedon jakaminen. Tiedon jakamisen toivottiin olevan avointa koko työyhteisön kesken.

Tutkimuksessa havaitut tuen tarpeet ja niiden täyttymistä edistävät tekijät			
Tarve esihenkilön tavoitettavuudelle	Tarve vuorovaikutukselle	Tarve molemminpuoliselle palautteelle	Tarve tiedon kulkemiselle
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esihenkilön antama aika - Kiireen välttäminen - Proaktiivisuus ➤ Esihenkilön lähestyttävyyys ja läsnäolo - Esihenkilöön tukeutuminen - Läsnäolo arjessa - Kommunikointi tyyli 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Molemminpuolinen luottamus - Joustavuus - Tarkkailun ja vahtimisen välttäminen - Vuorovaikutuksen lisääminen - Yksilöllisyyden huomioiminen ➤ Avoimuus - Matala hierarkia - Läpinäkyvä johtaminen - Virheet nähdään oppimista edistävänä ➤ Säännöllinen ja jatkuva vuorovaikutus - Viikoittaiset kahdenkeskiset keskustelut - Epämuodolliset keskustelut ja kahvihetket - Yksilöllinen arviointi kehityskeskusteluille 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esihenkilöltä alaiselle - Palautteen oikea-aikaisuus - Palaute annetaan heti suorituksen jälkeen - Päivittäiset pienet palautteet - Annetaan rakentavaa ja hyvää palautetta - Pidetään mielessä rakentavan palautteen hyödyt ja tarve ➤ Alaiselta esihenkilölle - Rakentava ja hyvä palaute kehityskeskusteluissa tai anonyymeillä kyselyillä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Säännölliset viikoittaiset palaverit - Säännölliset palaverit koko tiimin kanssa ➤ Tiedon jakamisen kanavat - Kasvotusten - Sähköposti - Teams-sovellus - Palaverit ➤ Avoin tiedon jakaminen - Otetaan myös työntekijöiden ajatukset ja ideat huomioon päätöksenteossa

Taulukko 5: Tutkimuksessa havaitut tuen tarpeet ja niiden täyttymistä edistävät tekijät kaikilla ryhmillä

Alla olevassa taulukossa 6 kuvataan eri pituisen työelämäkokemuksen omaavien tuen tarpeiden eroavaisuuksia. Haastatteluissa ilmeni, että vasta työelämässä aloittaneet työntekijät painottavat keskusteluun ja vuorovaikutukseen, arjen sujumiseen sekä työelämään ja työyhteisöön sopeutumiseen liittyvää tukea. Kokeneiden ryhmässä korostui henkilökohtaiseen kehittymiseen ja urakehitykseen, palautteeseen sekä kannustukseen liittyvä tuki. Myös senioriryhmässä kehittyminen ja urakehitys olivat tärkeitä ja esihenkilö koettiin mentorina, jonka kanssa käytävät keskustelut ovat uraa ajatellen syvemmällä tasolla kuin muilla ryhmillä. Toisaalta myös junioriryhmässä tuli esille tarve keskustella omasta kehityksestä jo uran alkuvaiheessa.

Eroavaisuuksista huolimatta sekä junioreiden, kokeneiden ja senioreiden ryhmissä tois-
tuivat taulukossa 5 esitettyjen tavoitettavuuden, vuorovaikutuksen, palautteen ja tiedon
jakamisen merkitys. Nämä määritellyt tuen tarpeet olivat kaikille ryhmille samat, mutta
eroavaisuudet tulivat esille siinä, mitä tuen tarvetta kukin ryhmä painotti haastatteluissa
eniten. Taulukossa esitetään alaisten valmiustaso Hersheyn ja Blanchardin (1988) laati-
man mallin mukaisesti. (Kuvio 6.) Juniorit on asetettu valmiustasoille V1 ja V2, sillä tuen
tarpeet ovat intensiivisempiä ja he kaipaavat enemmän tukea ja läsnäoloa esihenkilöltä.
Kokeneet ja seniorit on asetettu valmiustasoille V3 ja V4, sillä he painottivat syvempää
kehittymistä, itseohjautuvuutta ja urakehitystä.

	JUNIORIT	KOKENEET JA SENIORIT
Esihenkilön rooli tukijana	➤ Ohjaava	➤ Kehittävä ➤ Sparraava
Alaisen valmiustaso	➤ V1 (Kykenemätön tai haluton) tai ➤ V2 (Kykenemätön ja halukas tai kykenemätön, mutta luottaa itseensä)	➤ V3 (Kykenevä, mutta haluton tai kykenevä, mutta epävarma) tai ➤ V4 (Kykenevä ja halukas)
Korostuneet tuen tarpeet	➤ Keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta saatu tuki ➤ Arjen sujumiseen liittyvä tuki ➤ Työelämään ja työyhteisöön sopeutumiseen liittyvä tuki	➤ Kehittyminen ja urakehitys ➤ Esihenkilöltä saatu rakentava palaute ➤ Esihenkilöltä saatu kannustus ➤ Esihenkilö tukee alaista mentorimaisesti sparraamalla ➤ Kehittymisestä käytävät keskustelut syvemmällä tasolla
Eroavaisuudet tuen tarpeissa	➤ Tuen tarve intensiivistä	➤ Kehittyminen ja urakehitys etusijalla

Taulukko 6: Eroavaisuudet tuen tarpeissa junioreiden, kokeneiden ja senioreiden välillä

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teoreettisen viitekehyksen valossa sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Sen lisäksi esitellään tutkijan käytännön suositukset, arvioidaan tutkimuksen laatua sekä tarkastellaan tutkimuksen pohjalta muodostuneita jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän Pro-gradu tutkielman ytimessä on ollut työntekijöiden tuen tarpeet sekä esihenkilön tuki. Tavoitteena oli selvittää, millaisia tuen tarpeita erilaisen työelämäkokemuksen omaavilla on ja miten nämä tuen tarpeet eroavat toisistaan eri pituisen työelämäkokemuksen omaavien henkilöiden välillä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää valmentavan johtamisen soveltuvuutta tukemaan tutkimuksessa ilmenneitä tuen tarpeita. Aiheeseen perehdyttiin aiemman tieteellisen tutkimuksen kautta ja yksilöllisiä tuen tarpeita selvitetiin haastattelututkimuksesta kerätyn aineiston avulla.

5.1 Tulosten tarkastelu teoreettisen viitekehyksen valossa

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia peilaten niitä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Ensin tarkastellaan tutkimuksesta nousseita työntekijöiden tuen tarpeita teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan. Sen jälkeen verrataan tutkimuksessa esille nousseita tuen tarpeita Ellingerin & Bostromin (1999) voimaannuttavaan ja mahdollistavaan valmentavan johtamisen käytänteiden malliin sekä tarkastellaan valmentavan johtamisen käytänteiden merkitystä tuen tarpeiden täyttymisessä.

5.1.1 Tuen tarpeet

Alaluvussa 2.4.1 esitettiin, aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa ihmisen psykologiset perustarpeet autonomia, pystyvyys ja yhteisöllisyys ohjaavat käyttäytymistä myös työelämässä. Nämä perustarpeet näyttäytyvät myös haastattelututkimuksessa saaduissa tuloksissa. Haastattelututkimuksessa löydettiin neljä keskeistä tuen tarvetta, jotka toistuivat kaikilla vastaajaryhmillä yksilöllisistä tekijöistä, kuten työelämäkokemuksesta tai toimialasta huolimatta. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, psykologiset perustarpeet ovat universaaleja riippumatta taustatekijöistä. Nämä neljä tuen tarvetta olivat tarve esihenkilön tavoitettavuudelle, tarve turvalliselle vuorovaikutukselle, tarve molemminpuoliselle palautteelle sekä tarve tiedon jakamiselle.

Tarve esihenkilön tavoitettavuudelle ilmeni esihenkilön antamaan aikaan sekä esihenkilön lähestyttävyyteen ja läsnäoloon liittyen. Kiireen välttäminen, proaktiivisuus, esihenkilöön tukeutuminen, läsnäolo arjessa sekä esihenkilön tapa kommunikoida asioista nousi haastattelututkimuksessa moneen kertaan esille. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty yhteisöllisyyden perustarve näyttäytyy nimenomaan tarpeena olla yhteydessä muihin ihmisiin ja tulla syvällisesti kohdatuksi muiden ihmisten toimesta sekä kokea välittämisen ja yhteenkuuluvuuden tunteita. (Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ja muut, 2016.) Tarve esihenkilön tavoitettavuudelle sekä yhteisöllisyyden perustarpeen välillä voidaankin nähdä yhteneväisyyksiä ja esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki voidaan nähdä yhteisöllisyyden kokemuksen ennustajana.

Toinen tutkimuksessa löydetty tuen tarve oli tarve turvalliseen vuorovaikutukseen, joka ilmeni molemminpuolisena luottamuksena, avoimuutena ja säännöllisenä vuorovaikutuksena. Tärkeänä pidettiin joustavuuteen, vahtimisen välttämiseen, keskinäisen vuorovaikutukseen, virheisiin suhtautumiseen, läpinäkyvään johtamiseen, hierarkian välttämiseen sekä säännöllisiin keskusteluihin liittyviä asioita. Tässä tuen tarpeessa voidaan nähdä yhteneväisyyksiä aiemman tutkimuksen perusteella autonomian sekä yhteisölli-

syyden perustarpeiden kanssa. Autonomian perustarpeeseen liittyy toiminnan ja motivaation lähteminen yksilöstä itsestään ja ulkoisen pakon sekä tarkkailun ja vahtimisen välttäminen. Autonomian kokemuksessa merkittävää on myös perusteluiden antaminen ja yksilön valinta toimia tietyllä tavalla ilman painostusta. Hierarkian välttäminen ja keskinäinen vuorovaikutus voidaan nähdä yhteisöllisyyden kokemusta rakentavana tekijänä. (Deci & Ryan, 2000; Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ja muut, 2016.)

Tarve molemminpuoliselle palautteelle oli kolmas haastattelututkimuksessa havaittu tuen tarve. Palautteen antamiseen liitettiin palautteen molemminpuolisuus, säännöllisyys, monipuolisuus sekä rakentava ja positiivinen näkökulma. Myös tämän tarpeen voidaan nähdä olevan yhteneväinen psykologisten perustarpeiden kanssa, sillä palautteen antaminen on aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella yksi merkittävimmistä pystyvyyden kokemusta rakentavista tekijöistä. Esihenkilön antama palaute realisoiki kokemusta omasta osaamisesta ja sitä kautta täyttää pystyvyyden kokemusta. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 108–110; Martela & Jarenko, 2014.)

Viimeinen tarve oli tarve tiedon jakamiselle, joka näkyi haastattelututkimuksessa säännöllisinä palaverina ja tiedon jakamisen avoimuutena. Myös tämä havaittu tarve noudataa teoriaa siltä osin, että psykologisia perustarpeita voidaan Salmela-Aron ja Nurmen (2017) mukaan vahvistaa prioriteettien selventämisellä ja perusteluiden antamisella. Perusteluiden antamiseen liittyy taustojen, tavoitteiden ja merkitysten selventäminen työntekijöille ja siltä osin se on yhteneväinen haastattelututkimuksessa löydetyn tiedon jakamisen tarpeen kanssa.

5.1.2 Yksilöllisten tekijöiden vaikutus

Haastateltavien erilaisista taustoista huolimatta esihenkilön tuki koettiin tärkeänä ja vastuissa toistuivat tietyt samankaltaisuudet. Kaikki haastateltavat kokivat tavoitettavuus-

den, vuorovaikutuksen, palautteen sekä tiedon jakamisen tärkeänä. Eri työelämäkokemuksen omaavat henkilöt painottivat vastauksissaan kuitenkin erilaisia asioita, vaikka he kokivat tuen tarpeet yhteneväisinä.

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2.4.4 esitelty malli alaisen valmiustasosta määrittelee alaisen valmiutta suoriutua annetuista tehtävistä tarkastelemalla yksilöiden motivaatiota ja kyvykkyyttä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkasteltiin motivaation ja kyvykkyyden sijasta työntekijän työelämäkokemuksen vaikutusta, mutta työntekijän valmiustaso voidaan osittain määritellä työelämäkokemuksen pituuden mukaan. Vasta työelämässä aloittaneet työntekijät eli juniorit voidaan sijoittaa valmiustasoille V1 ja V2, sillä tutkimuksen perusteella vasta-aloittaneiden tuen tarpeet olivat intensiivisempiä kuin muiden ryhmien. Kokeneet ja seniorit puolestaan voidaan sijoittaa valmiustasoille V3 ja V4, sillä haastattelututkimuksessa pidempi työelämäkokemus yhdistettiin syvemmän kehittymisen, urakehittymisen ja itseohjautuvuuden korostumisen tarpeisiin. On kuitenkin huomioitava, että yksilölliset valmiustasot saattavat vaihdella myös saman ikäryhmän sisällä ja tutkimuksessa tarkastellaan valmiustasoa esihenkilön tuen tarpeen, ei yksilöllisten kyvykkyyksien ja osaamisen kautta.

5.1.3 Valmentavan johtamisen merkitys

Tarve esihenkilön tavoitettavuudelle tuli haastatteluissa esille esihenkilön antaman ajan ja esihenkilön lähestyttävyyden ja läsnäolon kautta. Se ilmeni kiireen välttämisenä, proaktiivisuutena, esihenkilöön tukeutumisena kaikissa asioissa ja läsnäolona arjessa. Kuten taulukossa 7 kuvataan, näitä ilmenneitä seikkoja voidaan vahvistaa valmentavassa toiminnassa keskiössä olevan työntekijän kuuntelemisen, proaktiivisen avun tarjoamisen sekä kokonaisvaltaisen tuen kautta sekä toimintatapojen ja tavoitteiden viestinnän, resurssina toimisen ja työhön liittyvien esteiden poistamisen avulla. (Ellinger ja muut, 1999.) Kokonaisvaltainen tuki ja alaisen kuunteleminen ovat valmentavan toiminnan ytimessä.

Tuen tarpeet ja niitä vastaavat valmentavan johtamisen käytänteet	
Tuen tarve	Valmentava johtaminen
<i>Tarve esihenkilön tavoitettavuudelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resurssina toimiminen ja esteiden poistaminen ➤ Alaisen rohkaisu kysymällä oikeita kysymyksiä ➤ Syvemmän ajattelun, itsenäisen päätöksenteon ja oppimisen aktivointi

Taulukko 7: Esihenkilön tavoitettavuus ja valmentava johtaminen

Tarve turvalliselle vuorovaikutukselle ilmeni luottamuksena, avoimuutena sekä säännöllisenä ja jatkuvana vuorovaikutuksena. Joustavuuden, tarkkailun ja vahtimisen välttäminen, vuorovaikutuksen lisääminen ja yksilöllisyyden huomioiminen nähtiin luottamusta edistävinä tekijöinä. Taulukossa 8 kuvataan turvallisen vuorovaikutuksen tarpeita ja niitä vastaavia valmentavan johtamisen käytänteitä. Haastateltavat arvostivat empaattista, tunneälykäästä ja kannustavaa esihenkilöä, jonka johtamistyyli on läpinäkyvää ja hierarkiaa välttävää. Vuorovaikutussuhteelta toivottiin kahdenkeskisiä sekä tiimin kesken käytäviä keskusteluita, kehittymiseen ja tavoitteiden asettamiseen liittyviä asioita, epämuodollista kanssakäymistä esihenkilön kanssa sekä liiallisen tarkkailun välttämistä. Valmentavan johtamisen keskeisimpiä lähtökohtia on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa on turvallista tuoda ajatuksia, tunteita ja näkemyksiä esille psykologisesti turvallisessa ympäristössä ilman tarkkailua ja vahtimista. Lisäksi esihenkilön empaattinen ote ja tunneälytaidot ovat korostuneet valmentavan johtamisen kirjallisuudessa. (Gregory & Levy, 2010; Bluckert 2005; Ladyshewsky, 2010; Kim & Kuo, 2010.)

Vuorovaikutussuhteessa arvostettiin myös yksilöllisten tekijöiden huomioimista ja joustavuutta silloin, kun työntekijä sitä kokee kaipaavansa. Näiden tekijöiden nähtiin myös lisäävän keskinäistä luottamusta esihenkilön ja alaisen välillä. Tärkeää oli myös se, että

esihenkilöön pystyi tukeutumaan kaikissa tilanteissa ja esihenkilöltä sai tukea myös hankalissa ongelmatilanteissa. Virheiden näkeminen oppimismahdollisuuksina ja niiden pelkäämättömyys nousivat haastattelututkimuksessa esille. Luottamus, oppimista edistävän ympäristön luominen ja virheiden näkeminen oppimismahdollisuutena ovat Ellingerin ja muiden (1999) mukaan keskeisimpiä asioita valmentavassa johtamisessa.

Tuen tarpeet ja niitä vastaavat valmentavan johtamisen käytännöt	
Tuen tarve	Valmentava johtaminen
<i>Tarve turvalliselle vuorovaikutukselle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keskustelun kautta saatu tuki ja kannustus ➤ Psykologisesti turvallisen ympäristön edistäminen ilman pelkoa väheksynnästä ➤ Oppimista edistävän ympäristön luominen, jossa ei tarvitse pelätä virheitä ➤ Esihenkilön tunneälytaidot, empaattisuus ➤ Valmennettavan tasolle asettuminen ja hierarkian välttäminen ➤ Rehellisyyteen ja pätevyyteen perustuva molemminpuolinen luottamus

Taulukko 8: Vuorovaikutus ja valmentava johtaminen

Taulukossa 9 kuvataan **tarve molemminpuoliselle palautteelle**, mikä näkyi esihenkilöltä alaiselle ja alaiselta esihenkilölle suuntautuvana palautteena. Palautetta pidettiin tärkeänä henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Palautteen molemminpuolinen palaute on Ellingerin ja muiden (1999) valmentavan johtamisen tärkeä osa-alue ja näin ollen valmentavan johtamisen keskeisiä tavoitteita. Valmentava esihenkilö voi antaa palautetta havainnoivasti alaisen suorituksen ja tulosten perusteella tai reflektioivasti suoran palautteen sijasta pyrkimällä saamaan alaisen arvioimaan omaa suoritustaan. Kolmannen osapuolen palaute puolestaan tarkoittaa kaikilta muilta toimijoilta saatua palautetta.

Tuen tarpeet ja niitä vastaavat valmentavan johtamisen käytänteet	
Tuen tarve	Valmentava johtaminen
<i>Tarve molemminpuoliselle palautteelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Havainnoiva palaute ➤ Refleктоiva palaute ➤ Kolmannen osapuolen palaute

Taulukko 9: Palaute ja valmentava johtaminen

Tarve tiedon kulkemiselle oli yksi haastatteluista esille noussut tuen tarve ja se kuvataan taulukossa 10. Ellingerin ja muiden (1999) mallissa esitetty omistajuuden siirtäminen voidaan osaltaan nähdä täyttämässä tätä tarvetta, sillä omistajuuden siirtämisessä vastuuta päätöksistä pyritään siirtämään esihenkilöltä alaiselle. Myös työntekijöiden huomioiminen päätöksenteossa, säännölliset keskustelut ja palaverit ja tiedon jakaminen ovat menetelmiä, jotka tukevat tiedon kulkemisen tarpeen täyttymistä.

Tuen tarpeet ja niitä vastaavat valmentavan johtamisen käytänteet	
Tuen tarve	Valmentava johtaminen
<i>Tarve tiedon kulkemiselle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omistajuuden siirtäminen alaisille ➤ Työntekijöiden mielipiteet huomioon päätöksen teossa ➤ Säännölliset keskustelut ja palaverit ➤ Tiedon jakaminen

Taulukko 10: Tiedon kulkeminen ja valmentava johtaminen

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Edellisen luvun pohjalta tässä luvussa vastataan tiivistetysti tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat seuraavat: 1. *Millaista tukea työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa olevat työntekijät kaipaavat?* 2. *Miten tuen tarpeet eroavat eri työelämäkokemuksen omaavilla henkilöillä?* 3. *Miten valmentava johtaminen tukee tuen tarpeiden täyttymistä?* Kahta ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkasteltiin sekä aiemman tieteellisen tutkimuksen että tutkielmassa toteutetun haastattelututkimuksen avulla, tarkastelun kuitenkin painottuessa haastattelututkimuksesta kerättyyn aineistoon. Haastattelututkimus liittyi ainoastaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joten kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta aiemmasta tieteellisestä tutkimuksesta ja kirjallisuudesta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli työntekijöiden esihenkilöltä saadun tuen tarvetta ja sitä, millaista tukea työntekijät kokevat kaipaavansa. Tutkimus osoitti, että nämä työntekijöiden tuen tarpeet liittyvät esihenkilön tavoitettavuuteen, vuorovaikutukseen, molemminpuoliseen palautteeseen ja tiedon jakamiseen. Universaalit ihmisen psykologiset perustarpeet autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat tutkimuksen mukaan ohjaamassa tuen tarpeita myös työelämässä.

Tarve tavoitettavuudelle näyttäytyy tarpeena olla yhteydessä muihin ihmisiin ja tarpeena tuntea yhteenkuuluvuuden tunteita. (Martela & Jarenko, 2014; Van Den Broeck ja muut, 2016.) Esihenkilön antama aika, lähestyttävyyys, kiireen välttäminen, proaktiivisuus, läsnäolo arjessa ja mahdollisuus tukeutua esihenkilöön kaikissa asioissa ovat keskeisiä tekijöitä. Tarve vuorovaikutukselle on tutkimuksen perusteella yhteydessä molemminpuoliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä säännölliseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Joustavuus, tarkkailun välttäminen, vuorovaikutuksen lisääminen ja yksilöllisyyden huomioiminen olivat yhteydessä luottamuksen kokemukseen. Avoimuuteen liittyi matala hierarkia, läpinäkyvä johtaminen ja virheiden näkeminen oppimismahdollisuutena.

Säännöllinen vuorovaikutus on yhteydessä viikoittaisiin keskusteluihin, yksilölliseen ajoitukseen kehityskeskusteluissa ja epämuodollisiin keskusteluihin esihenkilön kanssa. Tarve molemminpuoliselle palautteelle on esihenkilöltä alaiselle ja alaiselta esihenkilölle suuntautuvaa oikea-aikaista, säännöllistä ja päivittäistä palautetta. Tarve tiedon jakamiselle on tutkimuksen perusteella säännöllisten viikoittaisten palaverien pitämistä, tiedon jakamisen kanaviin huomion kiinnittämistä ja tiedon avointa jakamista.

Toinen tutkimuskysymys liittyi tuen tarpeiden eroavaisuuksiin eri pituisen työelämäkokemuksen omaavilla henkilöillä. Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilön tuki koetaan merkityksellisenä työelämäkokemuksen pituudesta huolimatta. Tutkimuksen perusteella junioreiden sekä muiden ryhmien välillä on eniten eroavaisuuksia. Junioreiden kaipaama tuki on intensiivisempää ja he kaipaavat muun tuen ohella työelämään sopeutumiseen ja arjen sujumiseen liittyvää tukea kuin muut ryhmät. Kokoneiden ja senioreiden ryhmässä korostuneet tuen tarpeet liittyvät henkilökohtaiseen kehitykseen ja uralla etene- miseen ja kehityksestä käytävät keskustelut ovat syvemmillä tasolla.

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli valmentavan johtamisen merkitystä tutkimuksessa havaittujen tuen tarpeiden täyttämässä. Tutkimuksen tulosten perusteella valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt ovat yhteneväisiä tutkimuksessa ilmenneiden tuen tarpeiden kanssa ja näillä käytänteillä voidaan täyttää esihenkilön tukeen liittyviä tarpeita. Ennen kaikkea valmentavassa johtamisessa keskeistä oleva esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde, luottamus, psykologisesti turvallinen ympäristö ja kolmita- soinen palautteen antaminen näkyivät haastattelututkimuksessa valmentavan johtami- sen käytänteitä vastaavina tuen tarpeina.

5.3 Käytännön suositukset esihenkilöille

Tutkimusten tulosten perusteella valmentavan johtamisen käytänteet edistävät alaisten yksilöllisten tuen tarpeiden täyttymistä. Esimerkiksi esihenkilöinä ja henkilöstöammattilaisina toimivat henkilöt voivat hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia omassa työssään. Tutkija koki tarpeelliseksi tutkimuksen lisäarvon kannalta koota käytännön suositukset esihenkilöiden hyödynnettäväksi, jotka esitellään tässä luvussa.

Anna aikaa, ole helposti lähestyttävä ja läsnä. Tutkielman tulosten perusteella esihenkilön tavoitettavuuteen liittyvät esihenkilön antama aika, lähestyttävyyys ja läsnäolo ovat alaisille tärkeitä tekijöitä. Liiallisen kiireen välttäminen, proaktiivisuus alaisten suuntaan, arjen läsnäolo ja huomion kiinnittäminen kommunikointitapaan ovat käytännön keinoja tämän ehdotuksen toteuttamiseen. Esihenkilön tulisi pyrkiä poistamaan mahdollisia esteitä alaisten suoriutumisen tieltä sekä pyrkiä kuuntelemaan alaisen mielipiteitä, ajatuksia ja huolia empaattisesti ja ymmärtäväisesti. Lisäksi fyysinen läsnäolo työpaikalla tuo esihenkilöä lähemmäs työntekijöitä. Nämä toimenpiteet voivat edistää työntekijän tunnetta siitä, että häntä arvostetaan ja hän saa esihenkilöltään tukea aina kun sitä tarvitsee.

Pyri avoimuuteen kaikessa toiminnassasi ja luo psykologisesti turvallinen ympäristö. Tulosten perusteella avoimuus on merkityksellistä työntekijöille. Tässä tutkielmassa käytännön ehdotuksena esitetään läpinäkyvyyden lisäämistä johtamiseen niin, että johtaja asettuu työntekijän tasolle tasavertaisena kollegana. Tähän liittyy esihenkilön ja työntekijän keskinäinen luottamussuhde, että työntekijän ei tarvitse pelätä omien mielipiteiden tai virheiden esille tuomista liian korkean hierarkian vallitessa työpaikalla. Näin myös oppiminen ja kehittyminen saattaa parantua, kun virheiden tekemistä tai esihenkilön suunnalta tapahtuvaa tuomitsemista ei tarvitse pelätä.

Rakenna vuorovaikutussuhdetta kahdenvälisillä keskusteluilla. Tutkielmassa ilmeni, että esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on keskeisimpiä valmentavan johtamisen menetelmiä. (Gregory & Levy, 2010.) Tämän perusteella esitetään, että vuorovaikutussuhdetta voisi rakentaa esimerkiksi viikoittaisten kahdenvälisen keskusteluiden avulla, joissa käytäisiin läpi ajankohtaisia ja kehittymiseen liittyviä asioita. Myös epämuodollisemmat keskustelut ja muista kuin työhön liittyvistä asioista keskusteleminen voi rakentaa luottamusta ja sitä kautta vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisen välillä. Tämän lisäksi esitetään, että käytännössä esihenkilön tulisi kiinnittää omaan empaattiseen ja tunneälykkääseen lähestymistapaan huomiota.

Anna rakentavaa kehittymiseen tähtäväää ja positiivista kannustavaa palautetta arjessa ja pyydä palautetta. Tutkimuksessa nousi esille molemminpuolisen palautteen merkitys, jotka käytännössä suuntautuu joko esihenkilöltä alaiselle tai alaiselta esihenkilölle. Käytännössä ehdotetaan säännöllisen kahdenkeskisissä keskusteluissa ja kehityskeskusteluissa annettavaa palautetta sekä lisäksi arjessa tapahtuvaa palautetta, joka voi tapahtua heti suorituksen jälkeen. Palaute voi olla esimerkiksi kannustus ja hyvä palaute, tai vaihteoisesti voidaan mainita missä asiassa työntekijällä on vielä kehitettävää. Lisäksi ehdotetaan, että esihenkilö pyytää aktiivisesti palautetta alaisiltaan oman kehittymisen edistämiseksi.

Tiedota asioista selkeästi. Tutkielman tulosten pohjalta asioista tiedottaminen on tärkeää. Käytännössä tämä voisi toimia niin, että esihenkilö viestii tulevista muutoksista, päätöksistä ja linjauksista mahdollisimman pian ja mahdollisimman selkeästi. Tiedottaminen voi tapahtua monessa eri kanavassa samanaikaisesti, jotta varmistetaan tiedon kulkeminen kaikille työyhteisön jäsenille. On hyvä ottaa huomioon, että eri yksilölliset ominaisuudet omaavat henkilöt voivat arvostaa erilaisia tapoja jakaa tietoa. Tärkeimmät infot olisi hyvä jakaa tiimipalavereissa ja sen lisäksi sähköpostitse.

Pyri aktivoimaan syvempää ajattelua ja päätöksentekoa. Tutkielman pohjalta valmentavassa johtamisessa tärkeää on työntekijän oppimisen edistäminen, jota syvemmän ajattelun aktivointi ja valmiiden vastausten välttäminen edistää. (Ellinger ja muut, 1999.) Käytännössä ehdotetaan valmiiden vastausten välttämistä sellaisissa kysymyksissä, joihin työntekijä voi omalla toiminnallaan löytää ratkaisun. Lisäksi ehdotetaan, että esihenkilö voi ohjata työntekijän ajattelun suuntaa kysymällä oikeita kysymyksiä.

Huomioi yksilölliset tarpeet. Tutkielman perusteella työntekijöiden yksilöllisissä tarpeissa on vaihtelua ja esihenkilön tulisi kiinnittää niihin huomiota toiminnassaan. Käytännössä yksilöllisiä tarpeita voisi huomioida esimerkiksi tarjoamalla enemmän tukea sellaisille henkilöille, jotka ovat ilmaisseet sitä tarvitsevansa ja enemmän joustavuutta heille, jotka arvostavat itsenäisempää työtettä. Yksilöllisten tarpeiden huomiointi voi tarkoittaa myös työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden, kuten henkilökohtaisessa elämässä tahtuvien muutosten huomiointi esihenkilötyössä. Mikäli työntekijä esimerkiksi tarvitsee joustavuutta tietyssä elämäntilanteessa, sitä voitaisiin hänelle tarjota.

5.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen laatua on tarpeen arvioida laadullisen tutkimuksen eri vaiheissa. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei ole käytössä yksiselitteistä tapaa, vaan arviointitavat painottavat erilaisia asioita. Yksi perinteinen lähtökohta on määrällisen tutkimuksen piiristä olevien reabiliteetin ja validiteetin tarkastelu. Reabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta ja validiteetilla viitataan siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on pitänyt. Näiden määrällisen tutkimuksen piiristä olevien käsitteiden käyttö laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on saanut myös kritiikkiä. Reabiliteettia ja validiteettia voidaan kuitenkin soveltaa määrällisen tutkimuksen lisäksi myös laadulliseen tutkimukseen, mikäli tutkija on ymmärtänyt käsitteiden erilaisen merkitysisällön ja laadullisen tutkimuksen lähtökohdat. Laadullista tutkimusta arvioidaan mittareiden ja objektiivisuuden sijaan

tapauskohtaisesti menetelmien, analyysin ja aineiston perusteella. (Hirsijärvi & Hurme, 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2002; Puusa & Juuti, 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti koskee ilmiön ymmärryksen lisäämistä ja eheyttä. Tutkimuksen avulla voidaan tarkentaa ja tuoda esiin tutkimuksen kohteeksi valittua ilmiötä. Tässä tutkielmassa validiteettia vahvistaa huolellinen taustatyö ja tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät asiat. Tutkimuksen tausta, rajaukset ja tarkoitus on määritelty tarkkaan jo ennen tutkimuksen aloittamista. Sen lisäksi tutkimusta lähdettiin toteuttamaan tutkielman tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin soveltuvilla tutkimus, aineiston keruu ja analyysi -menetelmillä. (Puusa & Juuti, 2020.)

Validiutta voidaan pyrkiä vahvistamaan perinteisten mallien lisäksi esimerkiksi triangulaatiolla, eli monen tutkimusmenetelmän yhdistämisellä. Trianglaation hyödyntämisen pääasiallinen tavoite on lisätä ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä monimenetelmällisyyden avulla. (Hirsijärvi & Hurme, 189 & Puusa & Juuti, 2020.) Tämän tutkielman empiirinen on toteutettu kartoittavassa ja syventävässä vaiheessa ja haastateltavien henkilöiden ammatillinen tausta erosi toisistaan, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin syvempää käsitystä. Kartoittavissa haastatteluissa saatiin tutkimustietoa, jonka pohjalta oli mahdollista muodostaa syventävän vaiheen haastatteluteemat ja kysymykset. Kartoittavan vaiheen haastateltavat työskentelivät samassa organisaatiossa, mutta syventävän vaiheen haastateltavat olivat kaikki eri organisaatioista. Yksi tutkimuksen keskiössä oleva tekijä oli junioreiden, kokeneiden ja senioreiden väliset eroavaisuudet ja tutkimuksen validiteettia tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon, että kartoittavassa vaiheessa jokaisen ryhmän edustajia oli eri määrä.

Reabiliteetti perustuu tutkimuksen toistettavuuteen niin, että tutkimus voidaan toteuttaa yhteneväisenä esimerkiksi kahden eri tutkijan toteuttamana. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei ole tieteenalan luonteesta johtuen täysin mahdollista, joten rehabiliteettia tarkastellaan prosessin kuvauksen, analyysin ja perusteluiden kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa reabiliteetti liittyy enemmänkin tutkijan toimintaan, kuten esimerkiksi aineiston analyysin luotettavuuteen. (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 189 & Puusa & Juuti, 2020.) Tässä tutkimuksessa litteroinnit tehtiin huolellisesti, eikä mitään käsiteltäviin teemoihin liittyvää jätetty ulkopuolelle. Tutkielman tulokset on esitetty yksityiskohtaisesti perustellen ja haastatteluista nousseita suoria lainauksia hyödyntäen. Näin pyrittiin varmistamaan, että kaikki tutkittavien kokemukset tulevat aineistossa esille. Tutkimusprosessin eteneminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti ja mitään vaihetta ei ole jätetty kuvauksesta pois.

Tutkijalla on usein ennakkokäsityksiä ja oletuksia tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keräämiseen ja analyysiin vaikuttaa taustalla oleva tieto ilmiön luonteesta, mutta tutkijan tulee tarkastella omaa esitietoaan kriittisesti ja kiinnittää huomiota ilmiön kannalta oleviin merkityksellisiin seikkoihin. (Hirsijärvi & Hurme, 2009; Puusa & Juuti, 2020.) Tässä tutkielmassa tutkija pyrki tarkastelemaan omaa esitietoaan kriittisesti ja sulkemaan tutkimukseen vaikuttavat oletukset tutkimuksen ulkopuolelle, jotta ne eivät vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten tutkielmassa on tullut ilmi, kiinnostus valmentavaa johtamista kohtaan on kasvanut ja siitä on tehty paljon tutkimusta ja kirjallisuutta viime vuosina. Valmentavan johtamisen vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon on kuitenkin tutkittu vielä melko vähän. Tutkimuksissa on osoitettu valmentavalla johtamisella olevan myönteinen vaikutus esimerkiksi työntekijän sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja suoriutumiseen. Tutkimus valmentavan johtamisen vaikutuksista on kuitenkin rajallista ja erityisesti tutkimustiedon soveltamiseen erilaisissa ympäristöissä ja valmentavan johtamisen suorista vaikutuksista esimerkiksi työntekijöiden oppimiseen, asenteisiin ja sitoutumiseen tarvitaan lisää. (Niu ja muut, 2022; Park ja muut, 2021.) Valmentavan johtamisen vaikutusten tutkiminen aut-

taa ymmärtämään paremmin myös tämän tutkielman tuloksena muotoutuneiden alais-
ten tuen tarpeiden täyttämistä valmentavan johtamisen avulla, sillä lisätutkimus auttaisi
ymmärtämään valmentavan johtamisen suoria vaikutuksia yksilöihin.

Myös alaisten tuen tarpeita tutkittu melko rajallisesti ja ajankohtaista tutkimusta tai kir-
jallisuutta ei ole juurikaan saatavilla. Sen lisäksi tuen tarpeiden yksilöllisiä vaihteluita ja
niiden huomioon ottamista ei ole juurikaan tutkittu. Työelämässä ilmeneviä tarpeita on
kirjallisuudessa lähestytty psykologisten perustarpeiden, autonomia, pystyvyyden ja yh-
teisöllisyyden kautta ja aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta. Monessa tutkimuksessa on
kuitenkin tarkasteltu pelkästään autonomian vaikutusta, kun pystyvyyden ja yhteisölli-
syyden perustarpeet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Ryynänen ja muut, 2020.)
Alaisten tuen tarpeita olisi hyvä tutkia kokonaisuudessaan lisää. Aihetta voisi olla kiin-
nostavaa lähestyä laajemmin työntekijöiden näkökulmasta. Tuen tarpeiden täyttämisen
vaikutuksia työelämässä olisi myös hyvä tutkia lisää, kuten vaikutuksia sitoutumiseen,
työhyvinvointiin ja suoriutumiseen. Myös tuen tarpeiden yksilöllisten vaihteluiden lisä-
tutkimus on tarpeen, ja yksilöllisiä vaihteluita voisi olla mielenkiintoista tarkastella lisää
esimerkiksi saman organisaation sisällä.

Travaglione ja muiden mukaan esihenkilön tuki on ollut kiinnostuksen kohde ja se on
esiintynyt tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. (Travaglione ja muut, 2017.) Vaikka esihen-
kilön tuesta on tehty aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, tämän tutkielman perusteella
aihetta olisi hyvä tutkia lisää erityisesti käsitteen määrittelemisen näkökulmasta. Käsit-
teen määrittelemisessä on eroavaisuuksia, joten lisätutkimus voisi yhtenäistää esihenki-
lön tuen käsitettä. Myös esihenkilön tuen käytäntöjen tutkiminen erilaisissa ympäris-
töissä voisi kiinnostava jatkotutkimuskohde. Sen lisäksi esihenkilön tuen vaikutuksista
työntekijöihin ja organisaatioon pidemmällä aikavälillä löytyi vain vähän tutkimusta, jo-
ten lisätutkimus senkin osalta olisi tarpeen.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus (3. uud. p.)*. Vastapaino.
- Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human resource development international*, 16(3), 251-266. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>
- Baker, M. A. & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International journal of hospitality management*, 87, 102503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102503>
- Baluku, M. M., Balikoowa, R., Bantu, E., & Otto, K. (2020). Applying self-determination theory to explaining differences in career commitment between self-employed and salaried employees: The role of basic psychological needs. *Journal of entrepreneurship in emerging economies*, 12(5), 593-619. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2019-0051>
- Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human resource development international*, 9(1), 99-119. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678860600563366>
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching - the coaching relationship. *Industrial and commercial training*, 37(7), 336-340. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850510626785>
- Bommelje, R. (2015). Managerial Coaching. *New directions for adult and continuing education*, 2015(148), 69-77. DOI: <https://doi.org/10.1002/ace.20153>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *The Journal of management development*, 17(2), 142-152. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719810206050>
- Day, A., Crown, S. N. & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout:

- The moderating effects of support and job control. *Safety science*, 100, 4-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DuPlessis, J. H., Ellinger, A. D., Nimon, K. F. & Kim, S. (2021). Examining the mediating effect of job crafting on the relationship between managerial coaching and job engagement among electricians in the U.S. skilled trades. *Human resource development international*, 24(5), 558-585. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1947696>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. & Elmadağ Baş, A. B. (2011). organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management learning*, 42(1), 67-85. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507610384329>
- Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance improvement quarterly*, 16(1), 5-28. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2003.tb00269.x>
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of management development*, 18(9), 752-771. DOI: <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. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>
- Goleman, D. (2000). *LEADERSHIP THAT GETS RESULTS*. *Harvard business review*, 78(2), 78.
- Grant, A. (29. August 2016). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. DOI: <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct

- clarity and measurement. *Coaching: an international journal of theory, research & practice*, 3(2), 109-123. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502901>
- Hagen, M. & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human resource development quarterly*, 23(3), 363-388. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance improvement quarterly*, 24(4), 17-39. DOI: <https://doi.org/10.1002/piq.20123>
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human resource development international*, 9(3), 305-331. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678860600893524>
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007) Esimiehestä coach. *Teoksessa M. Räsänen Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 5:77–97. Edita Publishing.
- Hartline, M. D., & Witt, T. D. (2004). Individual Differences Among Service Employees: The Conundrum of Employee Recruitment, Selection, and Retention. *Journal of relationship marketing (Binghamton, N.Y.)*, 3(2-3), 25-42. DOI: https://doi.org/10.1300/J366v03n02_03
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvalmennus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelut: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S., & Ilgen, D. (2017). Flow at Work and Basic Psychological Needs: Effects on Well - Being. *Applied psychology*, 66(1), 3-24. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12075>
- Jong, J., & Ford, M. (2021). An Exploration of the Relationship Between Autonomy Congruence, Perceived Supervisor Individualized Consideration, and Employee Outcomes. *Review of public personnel administration*, 41(3), 566-592. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X20917185>
- Joo, B., Sushko, J. S. & McLean, G. N. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-

- coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization development journal*, 30(1), 19. Noudettu 9.8.2022 osoitteesta
<https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/intermediateredirectforezproxy>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia, social and behavioral sciences*, 150, 1137-1147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Karkkola, P., Kuittinen, M., Hintsa, T., Rynnänen, J., & Simonen, A. (2018). Each One Counts: Basic Needs Mediating the Association Between Social Support and Vitality at Work. *Scandinavian journal of work and organizational psychology*, 3(1), . DOI: <https://doi.org/10.16993/sjwop.54>
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of business and psychology*, 28(3), 315-330. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kim, S. & Kuo, M. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors. *The Journal of applied behavioral science*, 51(2), 152-176. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886315574884>
- Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance. *SAGE open*, 10(1), 215824402091459. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914591>
- Ladyshevsky, R. K. & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 16(2), 3-19. DOI: <https://doi.org/10.24384/000483>
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal*, 31(4), 292-306. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014.) *Sisäinen motivaatio*.

- Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: Managerial coaching in practice. *Asia Pacific journal of human resources*, 58(1), 149-170. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *The Journal of management development*, 32(7), 768-779. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- Namin, B. H., Marnburg, E., & Bakkevig Dagsland, Å. H. (2022). Frontline Service Employees' Profiles: Exploring Individual Differences in Perceptions of and Reactions to Workplace Incivility. *Behavioral sciences*, 12(3), 76. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12030076>
- Niu, X., Zhang, B., Simasiku, M., & Zhang, R. (2022). Managerial coaching behavior and subordinates' learning effects in cross-cultural context: A moderated mediation study. *Chinese management studies*, 16(4), 885-903. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2021-0420>
- Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N. & Vaters, C. (2019). Managerial Support for Employees' Psychological Needs: A Multidimensional Approach. *Canadian journal of behavioural science*, 51(2), 122-134. DOI: <https://doi.org/10.1037/cbs0000126>
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: The role of personal learning. *European journal of training and development*, 45(8/9), 814-831. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122>
- Pohjanheimo, E. (2007) Esimiehestä coach. *Teoksessa M. Räsänen Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 5:77–97. Edita Publishing.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus* (4. painos.). Alma Talent.

- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H. & Newby-Clark, I. R. (2009). How support - related managerial behaviors influence employees: *An integrated model. Journal of managerial psychology, 24(5), 410-427.* DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940910959744>
- Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus, 13(3),* . DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Räsänen, M. (2007) *Coaching ja johtajuus.* Edita Publishing Oy.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet.* PS-kustannus.
- Schoofs, L., Hornung, S., & Glaser, J. (2022). Prospective effects of social support on self-actualization at work – The mediating role of basic psychological need fulfillment. *Acta psychologica, 228, 103649.* DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103649>
- Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus.* Basam Books Oy.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of happiness studies, 20(4), 1217-1240.* <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Tran, P. A., Mansoor, S. & Ali, M. (2021). Managerial support, work–family conflict and employee outcomes: An Australian study. *European Journal of Management and Business Economics.* DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2020-0056>
- Travaglione, A., Scott-Ladd, B., Hancock, J. & Chang, J. (2017). Managerial support: Renewing the role of managers amidst declining union support for employees. *Journal of general management, 43(1), 24-32.* DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307017723313>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Tammi
- Van den Broeck A., Ferris, D. L., Chang, C. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory’s Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management, 42(5), 1195-1229.* DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M. & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory:

Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and emotion*, 44(1), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Viitala, R. (2007) Esimiehestä coach. *Teoksessa M. Räsänen Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä* 5:77–97. Edita Publishing.

Uutela, U. (2019) *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Lauda. URN: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International journal of hospitality management*, 60, 58-66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>

Liitteet

Liite 1. Kartoittavan vaiheen haastattelukysymykset

ESIHENKILÖN TUKI

1. Saavatko työntekijät mielestäsi riittävästi tukea ja valmiuksia onnistuakseen työsäään? Miten tätä voisi parantaa?
2. Miten usein (ja millä tavoin) haluaisit keskustella työnjohdon kanssa omasta kehityksestäsi ja mahdollisuuksistasi?
3. Jaetaanko työpaikallasi mielestäsi riittävästi tietoa asioista? Miten ja missä asioissa tiedonkulkua tulisi parantaa?

Liite 2. Syventävän vaiheen haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

Miten kauan olet ollut työelämässä? 1) alle vuoden, 2) 1–3 vuotta, 3) 4–10 vuotta, 5) yli 10 vuotta

Teema 1 Esihenkilön tuesta yleisesti

Mitä esihenkilön työntekijälle antama tuki mielestäsi tarkoittaa?

Millä tavalla oma esihenkilösi tukee sinua? Entä missä asioissa?

Millaista tukea haluaisit saada enemmän?

Onko jotain, mikä estää sinua saamasta tukea esihenkilöltäsi?

Teema 2 Esihenkilön tavoitettavuus

Miten tavoitat esihenkilösi, kun haluat keskustella hänen kanssaan? Onko esihenkilösi helposti tavoitettavissa?

Koetko, että esihenkilölläsi on riittävästi aikaa tukeakseen sinua?

Miten usein haluaisit keskustella esihenkilön kanssa kehitymisestäsi? Entä millä tavalla?

Millä tavoin esihenkilösi tukee oppimistasi?

Teema 3 Turvallinen vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä

Millaisia ominaisuuksia arvostat esihenkilössä? Onko sinusta tärkeää, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, kannustava ja empaattinen?

Koetko, että sinun ja esihenkilösi välillä on molemminpuolinen luottamus? Mitkä asiat mielestäsi edistävät luottamuksen vahvistumista? Entä mitkä haittaavat?

Koetko, että voit keskustella esihenkilösi kanssa avoimesti? Mitkä asiat mielestäsi edistävät sinun ja esihenkilön välistä avointa vuorovaikutusta? Entä mitkä haittaavat?

Miten esihenkilösi suhtautuu virheisiin? Miten haluaisit esihenkilösi suhtautuvan virheisiin?

Teema 4 Palautteen vastaanottaminen ja antaminen

Millä tavoin esihenkilösi antaa sinulle palautetta? Entä miten usein ja missä kanavassa?

Miten mieluiten vastaanotat palautetta?

Pyytäkö esihenkilösi sinulta säännöllisesti palautetta? Koetko sen tärkeänä?

Teema 5 Tiedon kulkeminen esihenkilöltä alaiselle

Onko tiedon jakaminen työpaikallasi riittävää?

Miten usein ja millä tavoin haluaisit saada tietoa asioista?

Teema 6 Työelämäkokemuksen vaikutus

Seniori: Nyt kun olet ollut yli kymmenen vuotta työelämässä, millaista tukea erityisesti kaipaat esihenkilöltäsi?

Kokenut: Nyt kun olet ollut useamman vuoden työelämässä, millaista tukea erityisesti kaipaat esihenkilöltäsi?

Juniori: Nyt kun olet vasta aloittanut työelämässä, millaista tukea erityisesti kaipaat esihenkilöltäsi?

Koetko, että sinun esihenkilöltäsi saadun tuen tarpeesi ovat erilaisia esimerkiksi alle vuoden/yli 10 vuotta työelämässä olleisiin henkilöihin? Millaisia nämä erot ovat?

Lopuksi

Onko jotain mitä haluaisit lisätä yllä oleviin kysymyksiin?