



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Ilina Tuomisaari

## **Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tukeminen**

Eri valmiustason työntekijöiden tukeminen ja johtaminen

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

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

<b>Tekijä:</b>	Iina Tuomisaari		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tukeminen: Eri valmiustason työntekijöiden tukeminen ja johtaminen		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	74

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin tilannejohtamisen mallin ja valmentavan johtamisen valossa, minkälaista tukea eri valmiusasteiden työntekijät kaipaavat ja miten heidän esihenkilönsä tuki heitä heidän työssään. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden yksilölliset tuen tarpeet ja saada kuvaa siitä, miten esihenkilöt voisivat näihin tarpeisiin parhaalla tavalla vastata.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin kuvaamaan tilannejohtamista ja valmentavaa johtamista käsittelevää kirjallisuutta, minkä lisäksi aiheita pohjustettiin nostamalla ensin esiin esihenkilön roolia yleisesti, sekä työntekijöiden yksilöllisten tuen tarpeiden psykologisia taustoja. Työntekijöiden valmiuden käsite perustui tilannejohtamisen teorian neljään valmiustasoon (V1-V4) ja valmentava johtaminen esiteltiin menetelmänä, jolla voidaan parantaa työntekijöiden tukemista kautta valmiustasojen.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Kahdeksan eri organisaatioista ja ammatillisista taustoista tulevaa työntekijää haastateltiin puolistrukturoiduilla haastatteluilta. Aineisto analysoitiin temaattisesti ja osallistujat luokiteltiin valmiustasoihin heidän kyvykkyytensä ja halukkuutensa perusteella. Analyysissa keskityttiin heidän kokemuksiinsa tuen tarpeesta ja sen saamisesta esihenkilöltä.

Tulokset osoittivat, että työntekijöiden tuen tarpeet noudattivat selkeästi tilannejohtamisen teoriaa. Valmiuksiltaan heikot työntekijät tarvitsivat enemmän rakenteita ja ohjausta, kun taas kokeneemmat työntekijät korostivat itsenäisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia työssään. Kaivatun tuen ja saadun tuen välillä huomattiin kuitenkin merkittäviä eroja. Erityisesti keskitason valmiuksilla (V2 ja V3) olevat työntekijät kokivat, että heidän tuentarpeensa eivät täyty heidän toivomalla tavalla. Valmentavalla johtamisella pystyttiin löytämään näihin tilanteisiin keinoja, erityisesti luottamuksen rakentamisella, aktiivisella kuuntelemisella sekä tavoitteellisella vuoropuhelulla.

Johtopäätöksissä tuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehukseen. Päätelmänä oli, että valmentavan johtamisen nähtiin täydentävän tilannejohtamisen mallia hyödyllisenä työkaluna, jolla pystyttiin kaventamaan tuen tarpeen ja saatavuuden välistä kuilua. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös käytännön suosituksia johtamisen kehittämistä varten ja ehdotettiin tulevia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

---

**AVAINSANAT:** tilannejohtaminen, valmentava johtaminen, työntekijän kehitys, yksilöllinen tuki, tuen tarpeet, valmiustasot, johtamisen mukauttaminen

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
2	Tukeminen esihenkilötyössä	8
2.1	Esihenkilön rooli	8
2.2	Alaisten tuen tarpeet	14
2.3	Tilannejohtaminen	18
2.4	Valmentava johtaminen	24
3	Tutkimuksen toteutus	29
3.1	Tutkimusmenetelmä	29
3.2	Aineiston keräys ja kuvaus	29
3.3	Aineiston analysointi	31
4	Tutkimuksen tulokset	32
4.1	Ensimmäisen valmiustason työntekijät	32
4.2	Toisen valmiustason työntekijät	37
4.3	Kolmannen valmiustason työntekijät	43
4.4	Neljännän valmiustason työntekijät	47
4.5	Yhteenveto	53
5	Johtopäätökset	56
5.1	Tulosten vertaus teoreettiseen viitekehykseen	56
5.2	Käytännön suositukset esihenkilöille	59
5.3	Tulosten laadun arviointi	60
5.4	Ehdotukset jatkotutkimukseen	61
	Lähteet	63
	Liitteet	73
	Liite 1. Haastattelukysymykset	73

**Kuvat**

Kuva 1. Tilannejohtaminen (Hersey & Blanchard 1990, s. 164)	20
Kuva 2. Alaisen valmius (Hersey & Blanchard 1990, s. 169).	21

**Taulukot**

Taulukko 1. Eri valmiustasoille sopivat johtamistyylit (Hersey & Blanchard 1990, s. 173)	23
Taulukko 2. Valmentavan johtajan ydinosoamisia (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 26)	25

## 1 Johdanto

Nykypäivän työntekijät tarvitsevat ja odottavat esihenkilöiltään enemmän kuin pelkkää tehtävien määräästä ja niissä valvomista. Nykyiset työympäristöt on monimutkaisempia kuin ennen ja ne elävät jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi tilanteellisen johtamisen taitoja tarvitaan työntekijöiden ja tiimien suorituskyvyn, sitoutumisen ja monimuotoisuuden hallitsemiseksi (McHugh 2024). Työntekijät ovat alkaneet ilmaista selvää tarvetta yksilöisemmälle tuelle, vahvemmalle luottamukselle sekä mahdollisuutta oman osaamisen kehittämiseen. Monet johtamismallit eivät kuitenkaan pysty muovautumaan ja vastaamaan työntekijöiden dynaamiseen tuen tarpeiden muutokseen heidän työuransa eri vaiheissa. Esihenkilöt keskittyvät usein siihen, millaisia johtajia he kokevat olevansa ja mitä johtamistyyliä he käyttävät. He kaipaavat tutkimusta, joka auttaa heitä ymmärtämään eri johtamisen arkkityyppejä ja sitä kautta heitä itsejään. (Boogaard 2025).

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii täyttämään tätä aukkoa yhdistämällä tilannejohtamisen teorian ja valmentavan johtamisen, ja niiden pohjalta tutkimaan, minkälaista tukea nykypäivän työntekijät kaipaavat yksilöinä, minkälaista tukea he kokevat saavansa ja millä metodeilla esihenkilön tulisi näihin tarpeisiin vastata. Tilannejohtamisen mallia on kritisoitu ajoittain siitä, että se tarjoaa vain vähän ohjeita siihen, miten näitä johtajuustyyliä niiden tunnistamisen jälkeen pitäisi oikeissa monimutkaisissa työympäristöissä soveltaa. Valmentava johtaminen voi tarjota tähän vastauksen.

Huolimatta molempien teorioiden kehityksestä, tutkimusta siitä, miten valmennus johtamisen käytännöt voivat toimia vastauksina tilannejohtamisen teorian käytännön sovelukseen on tehty vielä verrattain vähän, erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Lisäksi on yleisessä tiedossa, miten johtamisen yksilöllistämisen tarve yli ammattikunta ja organisaatorajojen on kasvanut muuttuvien odotusten, sukupolvien välisten erojen ja etätöön johdosta, mikä tekee tästä tutkielmasta ajankohtaisen. Yhdistämällä tilannejohtamisen ja valmentavan johtamisen tämä tutkielma tarjoaa monipuolisemman mallin yksilölli-

semme ja dynaamiselle esihenkilötyölle, joka vastaa työntekijöiden yksilöllisiä tuen tarpeita ja auttaa heitä kehittymään työssään. Tämä edistää sekä akateemista ymmärrystä aiheesta, että tarjoaa käytännönläheisempää kuvaa vallitsevasta tilanteesta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella eri valmiustasojen työntekijöiden yksilöllisiä tuen tarpeita ja niiden täyttymistä yhdistämällä tilannejohtamisen teoria ja valmentava johtaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan, minkälaista tukea eri valmiustasojen työntekijät kaipaavat esihenkilöiltään ja minkälaista tukea he todellisuudessa saavat. Tutkimus pyrkii löytämään vastauksen siihen, missä määrin eri valmiustasojen työntekijöiden tuen tarpeet ja odotukset kohtaavat heidän esihenkilöiltään todellisuudessa saamaansa tuen. Samalla tarkastellaan valmentavan johtamisen metodien roolia esihenkilötyössä eri valmiustasojen työntekijöiden tukemiseksi ja pyritään löytämään keinoja, joilla valmentavaa johtamista voitaisiin hyödyntää työntekijöiden valmiustason kasvattamisessa.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Millaista tukea eri valmiustason työntekijät kaipaavat?
2. Millaista tukea eri valmiustason työntekijät kokevat saavansa?
3. Millä tavoin valmentava johtaminen tukee eri valmiustason työntekijöitä?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään minkälaista tukea eri valmiustason työntekijät kokevat tarvitsevansa ja kaipaavansa esihenkilöiltään työssään suoriutuakseen ja kehittyäkseen. Toisella tutkimuskysymyksellä taas selvitetään minkälaista tukea eri valmiustason työntekijät todellisuudessa saavat esihenkilöiltään. Tämän kysymyksen tarkoituksena on selvittää huomioidaanko työntekijöiden yksilölliset tuen tarpeet ja miten näiden tarpeiden täytyminen tai täyttämättä jääminen vaikuttaa työn-

tekijän työssä suoriutumiseen, osaamisen kehittymiseen, motivaatioon, itseluottamukseen ja sitoutumiseen. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoitus on pyrkiä tunnistamaan keinoja, joilla valmentavaa johtamista voitaisiin käyttää hyödyksi eri valmiustasoisien työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tukemiseen.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta sekä niiden alaisista alaluvuista. Ensimmäinen pääluke koostuu johdannosta, jonka alalukuihin kuuluvat tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne. Tutkielman toinen pääluke koostuu tutkielman kirjallisuuskatsauksesta, jossa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys. Ensimmäisessä alaluvussa tutustutaan esihenkilön rooliin yleisesti, mutta myös tarkentaen roolia työntekijän tukemisessa. Toisessa alaluvussa tarkastellaan alaisten tuen tarpeita ja niiden yksilöllisyyttä. Kolmannessa alaluvussa esitellään tilannejohtamisen teoria, jota käytetään tämän tutkielman teoreettisena viitekehystenä neljännessä alaluvussa esitellyn valmentavan johtamisen lisäksi.

Kolmas pääluke kuvaa tutkielman metodologisia valintoja ja luo kuvan siitä, miten tutkimus on toteutettu. Luku muodostuu kokonaisuutena tutkimusmenetelmän, tutkimusprosessin, aineiston, aineiston keräämisen ja aineiston analyysin ympärille. Luvusta esitellään tässä tutkielmassa käytetty kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, teemahaastattelu ja teoriaohjaava sisällönanalyysi teoriaan tukeutuen. Neljännessä pääluvussa tuodaan julki tutkimuksesta saadut tulokset ja niiden pohjalta luotu analyysi. Viimeisessä eli viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset. Luvussa tutkimuksen tulokset esitellään teoreettisen viitekehysten valossa, vastataan tutkimuskysymyksiin, annetaan käytännön suositukset tutkielman pohjalta, arvioidaan tutkielman laatu sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Tukeminen esihenkilötyössä

Tässä pääluvussa esitellään tilannejohtamisen ja valmentavan johtamisen teorit kirjallisuuskatsauksen muodossa, sekä luodaan kuva työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Pääluvussa käydään ensin läpi esihenkilön roolia sekä vastuualueita, jonka jälkeen siirrytään kuvailemaan alaisen tuen tarpeita ja niiden yksilöllisyyttä. Kahdessa viimeisessä alaluvussa esitellään itse tilannejohtamisen sekä valmentavan johtamisen teorit.

### 2.1 Esihenkilön rooli

Esihenkilötyötä on tutkittu kirjallisuudessa näkökulmana mitä esihenkilöiden tulisi tehdä ja empiirisissä tutkimuksissa lähtökohtana on ollut se, mitä esihenkilö todellisuudessa tekee. Tästä huolimatta esihenkilötyölle ei ole löydetty määritelmää, jonka kaikki allekirjoittaisivat (Harding, Lee & Ford, 2014). Esihenkilön voidaan nähdä työskentelevän organisaation hierarkiassa operatiivisen ytimen ja johdon välikätenä (Mintzberg 1989), jolloin esihenkilön vastuulle kuuluu tietty osa-alue organisaation toiminnasta, joka hierarkkisesti sijoittuu organisaation keskitasolle (Uyterhoeven, 1972).

Lähiesihenkilöiden työn strategisessa roolissa riittää vielä tutkittavaa, mutta olemassa olevan kirjallisuuden valossa pystytään silti jokseenkin päättelemään, miten esihenkilön tulisi ja miten hänen odotetaan toimivan (Balogun & Johnson, 2005). Vaikka esihenkilöiden kuvaillaan työskentelevän ylemmän johdon ja operatiivisen tason yhdistävänä linkkinä, on heidän roolinsa ja merkityksensä organisaatiossa todellisuudessa suurempi, kuin vain passiivisena välikätenä toimiminen. Esihenkilöt ovat tärkeitä strategian välittäjiä, jotka tuovat ylemmän johdon strategiset tavoitteet operatiivisen tason toteutettaviksi. Esihenkilöiden toiminta- ja johtajuustavat ovat täten oleellisessa roolissa strategian lopullisen suunnan määrittämisessä sekä strategian onnistumisessa. (Rouleau & Balogun, 2007; Dutton, Ashford, Wierba, O'Neil & Hayes 1997; Mintzberg, 1989; Nonaka, 1988.) Esihenkilöt muovaavat ja järkeistävät ylemmältä johdolta saatuja ohjeita (Balogun, 2006) siten, että muutos ei näyttäydy vain ylimmän johdon käskynä vaan ennemmin muotoutuvana prosessina (Balogun & Johnson, 2005). Esihenkilöiden työtä ei siis

määritä ylemmältä johdolta saadut tiukat strategiaohjeet, vaan joka päiväinen keskustelu ja vuorovaikutus (Balogun, 2006), jossa yhdistyvät monet erilaiset perspektiivit organisaation eri tasoilta (Sillince & Mueller, 2007). Täten esihenkilöiden työ ei ole vain viedä tietoa ylhäältä alas, vaan myös alhaalta ylös (Balogun, 2006).

Henkilöstöjohtamisen (*human resource management*) kategoriaan mielletyt tehtävät eivät sellaisinaan kuulu lähiesihenkilöiden tehtäviin (Hall & Torrington, 1998; Hope-Haley, Gratton, McGovern, Stiles & Truss, 1997), vaikkakin useat kirjallisuuden tahot toteavat, että esihenkilöiltä odotetaan kaikista läheisintä henkilöstön joka päiväistä johtamista ja kehittämistä (Harding ja muut, 2014). Hyvä esihenkilötyö on yksi menestyvien organisaatioiden kulmakivistä (Lehto, 2017). Esihenkilötyöstä voidaankin pitää yhtenä merkityksellisimmistä kehityksen mahdollistajista, jonka vuoksi sen tärkeyttä ei tule aliarvioida (Viitala & Jylhä, 2013). Esihenkilötyö on tärkeää koko henkilöstön kannalta. Toisaalta hyvä esihenkilötyö ja toimivat vuorovaikutussuhteet sitouttavat jo olemassa olevaa henkilöstöä jäämään organisaatioon ja luomaan toivottua pidempää uraa (Lehto, 2017), kun taas toisaalta työmarkkinoita valtaavaa y-sukupolvea tulee houkutellessa organisaatioihin kannustavalla sekä keskustelevalle johtamisella (Kultalahti, 2015).

Jalavan (2001) mukaan esihenkilötyön tehtävässä yksi tärkeimmistä asioista, joka tulee ymmärtää, on että esihenkilön ohjaaman tiimin tulos ei riipu lainkaan siitä, miten asiantunteva tai ahkera työntekijä esihenkilö itse on. Tiimin tulos riippuu täysin siitä, miten onnistuneesti esihenkilö saa tiiminsä toimimaan ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Esihenkilön vastuut ja roolit ovat moninaiset. Jos esimerkiksi työympäristö ei tarjoa selkeitä ja riittäviä linkkejä organisaation tavoitteiden ja näiden toteuttamisen välille, on esimiehen tehtävänä kehittää kyseisiä linkkejä. Vaikka linkkejä olisikin, eivät työntekijät aina havaitse tai ymmärrä niitä, jolloin esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöitä havaitsemaan ne. Jos taas työntekijöiltä puuttuu resursseja ja tukea tavoitteidensa saavuttamiseksi, tulee esihenkilön tällöin tuottaa niitä. Esihenkilön roolin on siis käytännössä työntekijöiden palvelemista, jotta he voivat saavuttaa organisaation heiltä vaaditut työtavoitteet (Jalava, 2001).

Esihenkilön päävastuualueiksi voidaan tunnistaa asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, kehittäminen sekä luottamuksen luonti (Viitala 2003; Juuti 2016; Jalava 2001). Juutin (2016) sekä Jalavan (2001) mukaan *asioiden johtamisella* tarkoitetaan, että esimiehen tulee varmistaa vastuualueelleen kuuluvien toimintojen sujuvuus sekä sille asetettujen tavoitteiden saavutettavuus. Tätä voidaan karkeasti verrata Herseyn ja Blanchardin (1990) tilannejohtamisen mallin tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen. Esihenkilö on saanut ylemmältä johdolta vastuulleen tietyn organisaatiotoiminnan alueen sekä sen toimintaan liittyvät tavoitteet, joihin hänen tulee pyrkiä hyödyntämällä henkilöstönsä osaamista. Jotta esihenkilö voi onnistua tehtävässään on hänen varmistettava, että hänen vastuualueensa henkilöstö tietää heille kuuluvat tavoitteet ja että heillä on tarvittavat työkalut näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos henkilöstö epäonnistuu, on esihenkilökin epäonnistunut. (Juuti, 2016; Jalava, 2001.)

Koska asioiden johtamiseen liittyvät tavoitteet eivät tapahdu ilman hyvin johdettua henkilöstöä, on esihenkilön myös tärkeä keskittyä *ihmisten johtamiseen*. Aiemmin mainitussa Tilannejohtamisen mallissa (Hershey & Blanchard 1990) tästä puhutaan ihmiskeskeisenä käyttäytymisenä. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on oleellista, että ihmiset osaavat, haluavat sekä jaksavat tehdä työtään (Viitala 2003). Juuti (2016) muistuttaa, että yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, tulee esihenkilön varmistaa henkilöstönsä saavutussuuntautuneisuuden ylläpito. Tätä kuvaa edellisessä alaluvussa kuvattu Tilannejohtamisen mallin kolmas peruspilari, alaisen valmius, joka korostaa juuri alaisen halun ja kyvyn merkitystä esihenkilön toiminnan ohjenuorana (Hershey & Blanchard 1990). Toisin sanoen henkilöstön tulee kokea työnsä riittävän haastavaksi ja heidän tulee saada kiitosta hyvästä suorituksesta. Esihenkilön tehtävä on varmistaa henkilöstönsä motivaation säilyminen pitämällä työ heille mielenkiintoisena sekä henkisesti palkitsevana (Jalava, 2001).

Kolmantena tärkeänä esihenkilön vastuualueena nähdään osaamisen sekä toiminnan kehittäminen. Esihenkilön tulee varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen niin osaamisensa kuin uransakin puolesta (Viitala 2003; Juuti 2016). Sen lisäksi kehittämiseen voidaan liittää työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen

(Jalava 2001). Tällä tarkoitetaan työyhteisön kehittämistä ristiriitojen ratkaisemiseksi, kommunikoinnin tukemiseksi, yhteisön korostamiseksi, työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitämiseksi sekä tasapuolisen kuuntelun varmistamiseksi. Usein esihenkilötyöstä puhuttaessa keskitytään vain esihenkilön omalla vastuualueellaan tekemään työhön ja unohdetaan ulkoisten suhteiden merkitys kokonaan. Esihenkilölle on siis suositeltavaa kehittää vastuualueensa toimintaa myös sen ulkopuolella. Esihenkilöt ovat usein vastuissa erilaisista yksiköistä, jotka kilpailevat keskenään esimerkiksi organisaation resursseista. Tämän vuoksi yksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä on ylläpitää hyvää kuvaa omasta yksiköstään organisaation sisällä ja täten kehittää suhteitaan organisaation merkityksellisten tahojen kanssa (Jalava, 2001).

Neljäntenä yllä mainituista esihenkilön keskeisistä vastuualueista nähdään luottamuksen luominen. Alaisten tulee nähdä esihenkilö eettisenä sekä oikeudenmukaisena, jotta hän voi saavuttaa työssään tulosta ihmisten johtajana (Juuti, 2016). Tähän liittyy keskeisesti arvoperustainen käyttäytyminen sekä työntekijöiden tukeminen (Jalava 2001). Arvoperustaisella käyttäytymisellä tarkoitetaan, että esihenkilö tukee organisaation ideologisia päämääriä tuomalla niitä esiin toiminnassaan ja toimien täten alaistensa esimerkkinä. Kun henkilöstö näkee, kuinka vahvasti esihenkilö uskoo organisaation toimintaan ja toimii määrätietoisesti sekä positiivisesti kohti yhteisiä päämääriä, antaa tällaisena roolina toiminen huomattavasti vahvempaa motivaatiota vastualueen tavoitteiden saavuttamiseksi, kuin esimerkiksi ulkoiset palkkiot. Työntekijöiden tukemisella taas luodaan työympäristöön turvallisuuden tunnetta, joka osaltaan ruokkii luottamuksen rakentumista. Tukemisen ja luottamuksen voidaan nähdä olevan myös kiinteä osa ihmisten johtamista, sillä molempien ylläpitoa tuetaan henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella sekä turvallisten työolosuhteiden luomisella. (Jalava 2001.)

Esihenkilön tuki viittaa toimiin, joilla hän osoittaa arvostavansa alaistensa työpanosta ja osoittaa aitoa välittämistä heidän hyvinvoinnistaan. Esihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että työympäristön rakenteet ja puitteet tarjoavat mahdollisuuden alaisten psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Esihenkilön tuki muodostuu sosiaalisesta tuesta, emotionaalisesta tuesta sekä käytännön työhön liittyvästä tuesta. Esihenkilön tarjoaman

tuen keskiössä ovat psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen, keskinäisen luottamuksen kehittäminen, tiedon jakaminen ja motivoivan työilmapiirin luominen. Näiden lisäksi työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, osallistaminen, kannustaminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen saavat aikaan luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin työyhteisöön, mikä vahvistaa hyvinvointia ja sitoutumista sen työntekijöissä. (Tran ym., 2021).

On myös aiheellista huomioida, että esihenkilön tuen ja välityksen ei aina tule liittyä pelkästään rajoitetusti työpaikalle, vaan joskus voi olla tarpeellista tarjota henkistä tukea myös alaisten työympäristön ulkopuolella tapahtuvaan elämään, kuten vaikeissa henkilökohtaisen elämän tilanteissa, jossa saatetaan kaivata joustoa työn puolesta. (Tran ym., 2021; Baker & Kim, 2020; Travaglione ym., 2017.)

Esihenkilöllä on merkittävä rooli alaisen tuen tarpeiden täyttymisessä, sillä esihenkilö vaikuttaa monin eri tavoin alaisen toimintaan tämän työssään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön tuella on yhteys psykologiseen hyvinvointiin, motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Khalid, 2020; Rooney ja muut, 2009; Baker & Kim, 2020; Parfyonova ja muut, 2019.) Mikäli alainen ei saa riittävästi tukea esihenkilöltään, vaikuttaa se negatiivisesti hänen psykologiseen hyvinvointiinsa, mikä taas voi johtaa esimerkiksi emotionaaliseen uupumukseen, kuten ärtyneisyyteen, itsetunnon laskemiseen ja lisääntyneeseen stressiin. Tuen puute usein heijastuu myös turhautuneisuutena koko organisaatiota kohtaan (Khalid 2020; Day, Crown & Ivany 2017; Tran ja muut 2021).

Alaisen kokema esihenkilön tuki (*perceived supervision support*) tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijät kokevat, että heidän esihenkilönsä arvostavat heidän hyvinvointiaan ja huolehtivat siitä (Eisenberger ja muut 2002). Esihenkilön tuki näyttäytyy alaisille myös siinä, missä määrin esihenkilö antaa hyödyllistä palautetta suorituksesta sekä tietoa uramahdollisuuksista (Jiang & Klein 1999, s. 223). Tuen merkitys ei rajoitu pelkästään vaativiksi koettuihin töihin, vaan tuki nähdään tärkeänä työn luonteesta riippumatta (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017). Edellä mainitun kaltaisella tukemisella on todettu

olevan yhteisiä etuja sekä työntekijöille (esim. työtyytyväisyys, sitoutuminen) että organisaatiolle (esim. tuottavuus, henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen ja sairauspoissaolojen väheneminen) (Eisenberger ja muut 2002; Kumar ja muut 2018; Kurtessis ja muut 2017; Saks 2006).

Alaisen kokeman esihenkilön tuen voidaan nähdä lisäävän myös alaisen kokeman organisaation tuen määrää, mikä puolestaan johtaa siihen, että alaisten sitoutuminen itse organisaatiota kohtaan kasvaa ja poissaolot sekä työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät, koska työntekijät kokevat organisaationsa ja esihenkilönsä tukevan heidän kehitystarpeitaan (Eisenberger ja muut 2002; Rhoades & Eisenberger 2002). Cambel ja muut (2013) osoittivatkin 343:n sosiaalityöntekijän tutkimuksessaan, että käsitykset organisaation tuesta riippuvat suurelta osin siitä, onko työntekijöillä mahdollisuus tukea antaviin esihenkilösuhteisiin. Vastaavasti myönteisten esihenkilön ja alaisen välisten vuorovaikutussuhteiden on nähty vahvistavan työntekijöiden moraalialia sekä yleisiä käsityksiä siitä, että työympäristö edistää henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä (Ogbonnaya & T Babalola 2020).

Sosiaaliset suhteet ja erityisesti henkinen tuki ovat olennaisen tärkeitä sekä fyysisen että psyykkisen hyvinvoinnin kannalta (House ym., 1998; Thoits, 2011). Tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalinen tuki voi vähentää sairastavuutta, altistumista psykososiaaliselle stressille ja jopa kuolemalle sekä toimia puskurina stressin vaikutukseen hyvinvoinnille (House & Kahn, 1985).

Sosiaalisen ja henkisen tuen yhteys esimerkiksi mielenterveyteen koskee yhtä lailla yksityistä elämää kuin työympäristöäkin (Day & Leiter, 2014). Nieuwenhuijsen ym. (2010) havaitsivat henkisen tuen työssä olevan yhteydessä moniin positiivisiin lopputuloksiin, kuten ahdistuksen ja masennuksen vähenemiseen. Henkisen tuen korkea taso on yhteydessä myös vähäisempään työuupumukseen sekä työkuormitukseen (Bowling ym.,

2015). Myös työntekijöiden alhaisempi vaihtuvuus, korkeampi organisaatioon sitoutuminen sekä yleinen työtyytyväisyys ovat yhteydessä henkisen tuen tasoon työssä (Edmondson & Boyer, 2013; Halbesleben, 2010).

## 2.2 Alaisten tuen tarpeet

Päivi Rauramon vuonna 2007 pidetyllä *Työhyvinvoinnin portaat* -kurssilla osallistujilta kysyttiin, mikä heitä työssä/elämässä rasittaa ja mistä he saavat toisaalta voimaa arkeensa. Rasittaviksi tekijöiksi voidaan monien vastausten joukosta nostaa muun muassa esihenkilöiden maantieteellinen etäisyys, haasteiden puute, hiljaisen tiedon esiin saamisen vaikeus, puutteet esihenkilötaidoissa ja esihenkilöiden vaihtuvuus. Voimaa arkeen vastaajat taas saivat muun muassa aikuisesta työkuulttuurista, jolla tarkoitettiin yksilön huomioimista, inhimillistä kohteluta ja vaatimuksia, rakentavaa palautetta sekä sopivaa vastuun määrää. Tämän lisäksi voimaannuttavina tekijöinä nähtiin esihenkilön apu ja tuki, ja että heillä olisi matala kynnyks mennä jakamaan sekä murheensa että ilonsa esihenkilölleen. Esihenkilöltä kaivattiin myös innostavuutta ja kannustavuutta sekä kiitosten ja arvostuksen osoittamista. Esiin nousi myös koulutus ja laadukkaat koulutusjärjestelmät sekä oman ammattitaidon ylläpito, esimerkkinä toimiminen, oppimiskyky- sekä halu. (Rauramo, 2008.)

Rauramo (2008) on mukailnut Maslowin (1943) tarvehierarkiaa kuvaillessaan ihmisen perustarpeita työelämässä. Kyseinen porrasmalli on teoreettisesti analysoitu ja kehitetty pohtimalla, miten kyseiset tarpeet ilmenevät ja minkälaisia seurauksia on, mikäli tarve ei tyydyty. Perustarpeet ovat psykologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsestä toteuttamisen tarve.

1. **Psykologiset perustarpeet** edellyttävät, että työ on tekijänsä mittainen ja se mahdollistaa vapaa-ajan, joka täyttyy mieleisistä virikkeistä. Tämän lisäksi perustarpeet edellyttävät riittävän ja laadukkaan ravinnon, liikunnan sekä sairauksien ehkäisyyn sekä hoidon, jonka myötä työterveyshuolto nousee merkittäväksi tekijäksi heti ensimmäisten perustarpeiden täytymisen edellyttäjänä.

2. **Turvallisuuden tarve** koostuu turvallisesta työympäristöstä ja toimintatavoista, riittävästä palkkauksesta ja toimeentulon mahdollistavasta pysyvästä työsuhteesta sekä oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta työyhteisöstä. Käytännön toiminna tarpeen tyydyttämiseksi voidaan mainita aktiivinen riskienhallinta sekä asianmukainen työsuojelutoiminta.
3. **Liittymisen tarpeen** tyydyttäminen vaatii työpaikan yhteishenkeä tukevia toimia sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimista. Avoimuus, luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä työyhteisön arvoja liittymisen tarpeen tyydyttämiseksi. Myös esihenkilöalaissuhteet, kokouskäytännöt ja yhteinen työn kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä tarpeen tyydyttämisessä.
4. **Arvostuksen tarvetta** voidaan tukea hyvinvointia ja tuottavuutta edistäviillä misioilla, visiolla, strategialla sekä eettisesti kestäville arvoilla, joiden tulee näkyä työyhteisön käytännön arjessa. Jokapäiväisessä työssä tulisi olla läsnä myös oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja sen kehittäminen.
5. **Itsensä toteuttamisen tarve** viittaa sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukemiseen. Henkilö, jolla itsensä toteuttamisen tarve on tyydytetty, on itseään aktiivisesti kehittävä yksilö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Jotta tarve tyydyttyisi, on työn tarjottava oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien taitojen ja tietojen hyödyntämiseen. Tällöin myös työympäristöstä ja työolojen viihtyvyydestä tulee pitää hyvää huolta.

Decin ja Ryanin (2000) kehittämä itseohjautuvuusteoria tarkastelee laajemmin edellä mainittuja ihmisen psykologisia perustarpeita, jotka ovat välttämättömiä motivaation ja hyvinvoinnin kannalta. Psykologiset perustapeet ovat tarve autonomiaan, tarve pystyvyyteen sekä tarve yhteisöllisyyteen. Itseohjautuvuusteorian pohjana on ajatus siitä, että passiivisen olennon, joka reagoi vain ympäristöstään saamiinsa ärsykkeisiin, sijaan ihminen on aktiivinen ja henkilökohtaista kasvua tavoitteleva yksilö, jolla on luonnollinen halu pyrkiä kohti tavoitteita ja päämääriä. Sosiaalinen ympäristö, joka yksilöä ympäröi,

voi toiminnallaan joko edistää tai estää ihmisen itseohjautuvuutta kohti hänen henkilökohtaisia päämääriään. (Deci & Ryan 2000; Van Den Broeck ja muut 2016.)

Itseohjautuvuusteoria rajaa psykologisten perustarpeiden määritelmän melko kapeasti. Määrittelyn lähtökohtana on se, että tarpeet ovat kaikille samat sosioekonomisesta asemasta, terveydentilasta, kulttuurista tai persoonallisuudesta huolimatta. On myös huomattavaa, että tarpeiden täytyminen ei vain edistä hyvinvointia, vaan ne ovat sille välttämättömiä. Mikäli tarpeet eivät täyty, lisää se riskiä yksilön pahoinvoinnille, sairastuvuudelle sekä passiivisuudelle. (Vansteenkiste, Ryan & Soenens 2020.)

Vaikka ihmisten kokemien psykologisten perustarpeiden voidaan ajatella olevan universaaleja, on ihmisillä kuitenkin yksilöllisempiä tarpeita, jotka ovat suoraan yhteydessä heidän toimintaansa ja käyttäytymiseensä. Esihenkilön työssä tämä tarkoittaa sitä, että hänen tulisi kyetä huomioimaan nämä alaisensa kokemat yksilölliset tarpeet heidän keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen esihenkilön tulisi tarjota tukea, rohkaisua ja kannustusta siinä suhteessa, mitä alainen kokee tarvitsevänsä. Tämä voi käytännössä tarkoittaa muun muassa valvonnan, joustavuuden ja tuen määrää, jota hän alaisilleen osoittaa. Alaisille tällaisten asioiden huomioiminen lisää kokemusta siitä, että esihenkilö arvostaa ja kunnioittaa heitä, sekä kohtaa jokaisen alaisen yksilönä. (Jong & Ford, 2020.)

Alaisten tuen tarpeet voivat riippua monista tekijöistä, kuten koulutustasosta, työelämäkokemuksesta sekä iästä. Hartlinen ja Wittin (2008) suorittivat tutkimuksen työtekijöiden kokemusten vaihtelevuudesta, joka osoitti, että vanhemmat, pidemmän työkokemuksen omaavat ja korkeasti koulutetut työntekijät olivat todennäköisemmin sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. Korkeasti koulutetuilla havaittiin toisaalta myös olevan suurempi todennäköisyys kokea tyytymättömyyttä työtänsä kohtaan, mikäli he kokivat olevansa ylikoulutettuja positioonsa nähden. Pidemmän työkokemuksen omaavat taas kokivat vähemmän stressiä omaa työtään kohtaan muihin verrattuna, minkä voidaan ajatella johtuvan pidemmän työuran myötä saadusta varmuudesta omaa tekemistään kohtaan. (Hartline & Witt, 2008; Namin ym., 2022.) Kuitunen ja Pystynenkin

(2017) huomauttavat artikkelissaan, etteivät erilaiset tuen tarpeet ole esimerkiksi vain ikäsidonniaisia, vaan myös työarjen muutokset on otettava huomioon. Uudet projektit, muuttuvat vaatimukset, tekniset ratkaisut, henkilöstömuutokset, taloudelliset reunaehdot ja haasteet yksityiselämässä vaikuttavat myös työntekijän tuen tarpeisiin.

Pitkällä työsuhteella on kuitenkin pitkään työelämän kokemukseen verraten päinvastainen vaikutus. Työntekijät, jotka olivat työskennelleet yrityksessä vähemmän aikaa, kokivat työtehtävänsä miellyttävämpänä ja heidän suhteutumisen organisaatioon oli positiivisempi. Tämän voidaan ajatella johtuvat siitä, että kauemmin organisaatiossa olleet työntekijät saattavat saada vähemmän huomiota, kuin uudemmat tulokkaat. Tämän lisäksi kauemmin organisaatiossa olleet työntekijät ovat usein taipuvaisempia vastustamaan muutoksia, ja he saattavat painottaa omassa työssään enemmän työn kautta kertynyttä kokemusta ja asemaa organisaatiossa, kuin tyytyväisyyttä työhönsä. (Hartline & Witt, 2008).

Kuitunen ja Pystynen (2017) nostavat esiin huolia, joita organisaatioissa saattaa nousta esiin johtamisen yksilöllistämisen suhteen. Organisaatioissa saatetaan pohtia, miten kallista työntekijöiden yksittäisiin ja erilaisiin tarpeisiin vastaaminen on, mitä tapahtuu, jos kaikki saavat mitä haluavat, miten käy johdon työajalle ja miten paljon viestejä ja vaatimuksia joudutaan tulevaisuudessa käymään läpi ennestään tuttujen yksinkertaisten kehityskeskustelujen sijaan. Johtamisen yksilöllistämisen on kuitenkin todettu säästävän kustannuksia useammalla tavalla. Artikkelissaan Kuitunen & Pystynen ottavat kantaa siihen, miten kustannusten nousun sijaan yksilökohtainen johtaminen sen sijaan säästää niitä. Esihenkilötyön yksilöllistämisen myötä muun muassa johdon työajan voidaan nähdä vähenevän, sillä turha arvailu ja pohdinta siitä, mitä henkilöstö lienee kaipaavan häviää, kun esihenkilöillä on selvempi kuva siitä, mitkä johtamistarpeet jokaisella työntekijällä todellisuudessa on. Tällä tavalla saadaan kitkettä tarpeetonta johtamista tilanteissa, joissa sitä ei tarvita, jolloin säästyy esihenkilön aikaa sekä energiaa. (Kuitunen & Pystynen 2017.)

## 2.3 Tilannejohtaminen

Herseyn ja Blanchardin (1990, s. 163) tilannejohtamisen mallin pohjana toimii kolmen tekijän keskinäinen vuorovaikutus: (1) esihenkilön tehtäväkeskeinen käyttäytyminen, eli ohjauksen antamisen määrä, (2) esihenkilön ihmiskeskeinen käyttäytyminen, eli sosio-emotionaalisen tuen määrä sekä (3) alaisten valmiustaso tiettyjä tehtäviä ja toimintoja suoritettaessa. Mallin kehittäjät selventävät, että vaikka johtamisen tilanteisiin liittyy aina muitakin muuttujia kuin esihenkilö ja alainen, keskittyy tilannejohtamisen mallin päähuomio kuitenkin juuri esihenkilön käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa.

Mallin ymmärtämiseksi on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää hieman laajemmin, mitä mallin perustana toimivat kolme tekijää käytännössä tarkoittavat. Hersey ja Blanchard (1990, s. 165–168) kuvailevat niitä seuraavasti:

- (1.) *Tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen* kuuluu määrittäminen siitä mitä, miten, milloin, missä ja kuka mitään tekee. Tehtäväkeskeisesti käyttäytyessään esihenkilö yhdensuuntaisesti viestii alaisilleen heidän velvollisuuksistaan ja vastuistaan. Tehtäväkeskeisyydessä suoraa ohjeiden antamista ei pidä kuitenkaan tulkita ilkeytenä tai kiivastumisena, vaan ohjaamisena tehtävästä suoriutumiseen. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen voi siis olla hyvin ystävällistä, vaikka siinä ei keskiössä olekaan alaisen tunteet vaan tarkoituksena on saada tietty tehtävä suoritetuksi.
- (2.) *Ihmiskeskeisessä käyttäytymisessä* taas käytetään kahden- tai monen suuntaista viestintää. Tähän kuuluu muun muassa kuunteleminen, auttaminen sekä tukeminen. Mikäli alainen kohtaa esimerkiksi jonkin ongelman tiettyä tehtävää suorittaessaan, ei esihenkilö annakaan suoraviivaisia ja valmiita ohjeita tehtävän suorittamiseen, vaan ennemmin rohkaisee ja kannustaa alaista selviytymään itse ongelmakohdan yli. Tämä vaatii sitä, että alaiselta ainakin jossain määrin löytyy jo osaaminen tehtävästä suoriutumiseen.

(3.) *Alaisen valmiuden* kaksi tärkeintä tekijää ovat *kyky* ja *halu*. Kyvykkyys kattaa alaisen tiedot, kokemuksen sekä taidot, joita henkilöllä on tietyn tehtävän suorittamiseen. Kyky voidaan toiselta termiltä määritellä myös osaamiseksi. Halu taas on itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota, jota henkilö kokee tietyn tehtävän suorittamista kohtaan. Haluttomuudesta puhuttaessa kyse ei siis aina ole pelkästä halun puutteesta tehtävän suorittamista kohtaan esimerkiksi sitoutumisen tai motivaation laskun seurauksena, vaan esimerkiksi kokemattomalla henkilöllä kyse saattaa olla enemmän epävarmuudesta tai pelosta.

Näiden tekijöiden pohjalta Hersey ja Blanchard ovat luoneet tilannejohtamisen nelikenttämallin, joka näkyy alla olevassa kuvassa (kuva 1). Nelikentässä tehtäväkeskeinen käyttäytyminen on asetettu kuvion vaaka-akselille ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen pystyakselille. Nelikentän neljä neliötä edustavat mallin neljää perusjohtamistyyliä- tai tapaa; T1, T2, T3 ja T4. Nelikenttämallilla voidaan osoittaa, ettei ole yhtä oikeaa johtamistyyliä, joka olisi joka tilanteessa tehokas, vaan jokaisella johtamistyyllillä on oma aikansa ja paikkansa tilanteesta riippuen (Hersey ja Blanchard (1990, s. 165).

Hersey ja Blanchard (1990, s. 166) kuvaavat johtamistyyliä seuraavasti:

- T1 (ohjaava): Johtamistyyllille on ominaista korkea tehtäväkeskeinen ja matala ihmiskeskeinen käyttäytyminen
- T2 (myyvä): Johtamistyyllille on ominaista korkea tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen.
- T3 (osallistuva): Johtamistyyllille on ominaista korkea ihmiskeskeinen ja matala tehtäväkeskeinen käyttäytyminen.
- T4 (delegoiva): Johtamistyyllille on ominaista matala tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen.



Kuva 1. Tilannejohtaminen (Hersey & Blanchard 1990, s. 164)

Hersey ja Blanchard (1988) tarjoavat tilannejohtamisen mallillaan näkökulman tarkastella alaisten tuen tarpeiden yksilöllisyyttä heidän tehtäväkohtaisiin valmiuksiinsa nähden. Alaisen valmiuden määrittävät alaisen *kyvyt (osaaminen)* ja *halut (motivaatio)*. Hersey ja Blanchard (1990, s. 169) toteavat, että vaikka näillä kahdella käsitteellä on selvät erot, muodostavat ne yhdessä valmiuden keskinäisen vaikutusjärjestelmän. Tästä johtuen he toteavat, että mikäli toisessa tekijässä tapahtuu merkittävä muutos, vaikuttaa muutos myös toiseen tekijään. Tilanteessa, jossa henkilön halukkuudessa tapahtuu huomattava muutos, vaikuttaa se myös heidän mukaansa hänen kykyjensä käyttöön. Halukkuudessa tapahtuva muutos vaikuttaa henkilön henkilökohtaisen kasvun määrään sekä siihen, miten ja missä määrin he kehittävät kykyjään ja pätevyyttään. Vastavuoroisesti henkilön tiedot, taidot ja kokemukset, eli kyvyt tietyn tehtävän suorittamisen suhteen, vaikuttavat usein henkilön pätevyyden, sitoutumisen sekä motivaation tunteisiin (Hersey & Blanchard 1990, s.169).

Hersey ja Blanchard (1990, s. 167) muistuttavat, että tilannejohtamisen mallissa valmiutta ei pidä harhautua arvioimaan tai määrittämään esimerkiksi henkilön henkilökohtaisten piirteiden, arvostuksen, työelämän kokemuksen pituuden tai iän perusteella. On kuitenkin hyvä huomata, että muun muassa työelämän kokemuksen myötä eriytyvät tuen tarpeet saattavat kuitenkin välillisesti vaikuttaa työntekijät valmiuteen suoriutua työtehtävistään. (Hersey & Blanchard 1990, s. 168). Valmius jaotellaan henkilön kykyjen ja halukkuuden tason yhdistelmiä mukaillen neljään eri valmiustasoon, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa.

**ALAISEN TEHTÄVÄKOHTAINEN VALMIUS**

KORKEA	KESKITASOINEN		ALHAINEN
V4	V3	V2	V1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kykenevä</li> <li>• halukas tai itseensä luottava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kykenevä</li> <li>• haluton tai epävarma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kykenemätön</li> <li>• halukas tai itseensä luottava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kykenemätön</li> <li>• haluton tai epävarma</li> </ul>

ALAISEN PÄÄTÖS  
JA ITSEOHJAUS

ESIMIEHEN PÄÄTÖS  
JA OHJEET

Kuva 2. Alaisen valmius (Hersey & Blanchard 1990, s. 169).

Yllä olevan mallin mukaan valmiustaso 1 (alhainen, V1) vastaa alaista, joka on osaamaton ja jolta puuttuu itseluottamus tai motivaatio sekä sitoutuneisuus. Valmiustason 2 (keskitaso, V2) alainen on taas osaamaton, mutta motivoitunut ja valmis yrittämään tai osaamaton, mutta luottaa itseensä ja omaan tekemiseensä, kunhan esihenkilö on paikalla neuvomassa. Valmiustason 3 (keskitasonkorkea, V3) alaisella on osaamista tehtävistään suoriutumiseen, mutta hän ei ole halukas käyttämään tätä osaamista tai on pelokas tai epävarma tekemään sitä ilman esihenkilön neuvoja. Valmiustason 4 (korkea, V4) vastaa alaista, jolla on tarvittava osaaminen tehtävän suorittamiseen ja joka on sitoutunut tai jolla on itseluottamus tehtävän tekemiseen.

Tilannejohtamisen malli on käytännöllinen, kun pyritään löytämään johtamismalli, jolla voidaan tukea työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Keskeisenä perusajatuksena tilannejohtamisessa on, että johtamistyylien tulisi vastata alaisten valmiutta (Hersey ja Blanchard 1990). Tämän vuoksi jokaiselle valmiustasolle on määritetty sille sopiva ja tehokkaimmaksi soveltuva johtamistyyli (Hersey & Blanchard 1990, s. 170). Seuraavaksi esitellään, miten Hersey ja Blanchard (1990, s. 170–172) määrittelevät sopivien tyylien valinnan:

Ensimmäisen valmiustason (V1) kanssa yhteen sopii parhaiten *ohjaava* johtamistyyli (T1). Kyseisen valmiustason alaisen määritellään kaipaavan enemmän ohjeita, kuin tukea antavaa keskustelua tai käyttäytymistä. Tämän vuoksi johtamistyyliä nimitetäänkin ohjaavaksi: alaiselle kerrotaan mitä, missä ja kuinka tehtävä suoritetaan. Tämä on tarpeen, sillä ensimmäisen valmiustason alaisten kyvyt ovat vielä vähäiset ja halukkuus matala. Ohjaava johtamistyyliä voidaan kutsua myös *opastamiseksi*, *neuvomiseksi* ja *jäsentämiseksi*.

Seuraavan valmiustason (V2) kanssa yhteen sopii parhaiten *myyvä* johtamistyyli (T2). Kyseisen valmiustason alaisia hyödyttää myyvän johtamistyylin korkea tehtävä- sekä korkea ihmiskeskeisyys. Koska heillä ei vielä ole tarpeeksi kykyjä, eli osaamista, suorittaa kyseinen tehtävä, tarvitaan esimieheltä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Ihmiskeskeisestä käyttäytymisestä on kuitenkin myös selvää hyötyä, sillä matalasta osaamisesta huolimatta kyseisen valmiustason työntekijät kuitenkin yrittävät ja heidän motivaationsa ja sitoutumisensa kannalta esihenkilön on hyvä tarjota heille myös tukea ja rohkaisua.

*Myyvä* tyyli eroaa *ohjaavasta* siten, että myyvässä tyyliässä esihenkilö ei ainoastaan anna ohjeita, vaan alaisella on myös mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa tehtävän suorittamisesta ja pyytää mahdollisia selvennyksiä. Täten esihenkilö ohjaa alaista psykologisesti ”ostamaan” esihenkilön haluaman tuloksen sen sijaan, että alainen suorittaisi tehtävän vain, koska esihenkilö haluaa hänen sen suorittavan. Myyvä tyyli vastaa siis kysymysten *mitä, miten, milloin, missä* ja *kuka* lisäksi kysymykseen *miksi*. Myyvää tyyliä voidaan kuvailla myös termeillä *selittäminen*, *suostutteleminen* tai *selventäminen*.

Valmiustason 3 (V3) alaisille sopivin johtamistyyli on *osallistuva* (T3). Valmiustason alaiset ovat jo kyvykkäitä, mutta osaaminen on heille vielä niin uutta, että heidän itseluottamuksensa omin avuin toimimiseen on matala. Toisaalta valmiustason alaisena voi olla myös henkilö, joka on ollut osaava ja halukas, mutta jonka motivaatio, eli halukkuus, on jostain syystä laskenut. Tämänkaltaisissa tilanteissa alaisten on todettu hyötyvän eniten runsaasta keskustelusta ja tukea antavasta käyttäytymisestä, jossa ohjeiden antaminen on toissijaista. Heidän kykyjensä vuoksi tarkka ohjeistus ja vastaus edellisessä kappaleessa mainittuihin kysymyksiin kuten *mitä*, *missä* ja *kuinka* eivät ole tarpeellisia, vaan keskustelu, tukea antava käyttäytyminen, auttaminen ja rohkaisu toimivat paremmin apuna alaisten ongelmien ratkaisuun ja pelkojen lieventämiseen. Esihenkilön käyttäytymisessä korostuu täten korkea ihmiskeskeinen ja matala tehtäväkeskeinen käytös. Osallistuvaa tyyliä voidaan kuvailla myös *yhteistyöksi*, *auttamiseksi* ja *sitouttamiseksi*.

Valmiustason 4 (V4) alaisten kanssa toimimiseen sopii parhaiten *delegoiva* johtamistyyli (T4). Kyseisen tason alaiset ovat osaavia, halukkaita ja luottavat itseensä tehtävän suorittamisessa. Heidän kykynsä ovat jo vakiintuneet, eivätkä he kaipaa erillistä ohjeistusta, koska he osaavat suorittaa tehtävän itsenäisesti. Koska tämän valmiustason alaiset luottavat itseensä sekä ovat sitoutuneita ja motivoituneita, eivät he kaipaa myöskään ylimääräistä rohkaisua tai tukea. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät alaiset kaipaisi ollenkaan ihmiskeskeistä käytöstä esimieheltään, he vain kaipaavat sitä keskimääräistä vähemmän. Kyseisen valmiustason alaisille annetaan vastuu ja mahdollisuus toteuttaa tehtävät omalla tyylillään, mutta esihenkilön tarkkailu on silti tarpeellista myös tällä valmiustasolla. Tästä johtamistyylistä voidaan käyttää myös termejä *havainnointi* ja *tarkkailu*.

Yllä kuvatut sopivimmat yhdistelmät on kuvattu vielä Hersey'n ja Blanchardin mukaan alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Eri valmiustasoille sopivat johtamistyyli (Hersey & Blanchard 1990, s. 173)

<i>Valmiustaso</i>	<i>Sopiva tyyli</i>
--------------------	---------------------

<p>V1</p> <p><i>Alhainen valmius</i></p> <p>Kykenemätön ja haluton tai epävarma</p>	<p>T1</p> <p><i>Ohjaava</i></p> <p>Korkea tehtäväkeskeinen, alhainen ihmiskeskeinen käyttäytyminen</p>
<p>V2</p> <p><i>Alhainen-keskitasoinen valmius</i></p> <p>Kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava</p>	<p>T2</p> <p><i>Myyvä</i></p> <p>Korkea tehtäväkeskeinen, korkea ihmiskeskeinen käyttäytyminen</p>
<p>V3</p> <p><i>Keskitasoinen-korkea valmius</i></p> <p>Kykenevä, mutta haluton tai epävarma</p>	<p>T3</p> <p><i>Osallistuva</i></p> <p>Korkea ihmiskeskeinen, alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen</p>
<p>V4</p> <p><i>Korkea valmius</i></p> <p>Kykenevä/pätevä ja halukas/itseensä luottava</p>	<p>T4</p> <p><i>Delegoiva</i></p> <p>Alhainen ihmiskeskeinen, alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen</p>

## 2.4 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen keskiössä on työntekijän osallistaminen, arvostaminen, sekä yksilöiden potentiaalin valjastaminen ryhmän ja koko organisaation käyttöön, jonka avulla pyritään toteuttamaan tavoitteellista kaikki hyödyttävää yhteistoimintaa. Samanaikaisesti ryhmän potentiaalin vahvistuminen voimaannuttaa myös entisestään yksilöitä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 43.) Valmentava johtaminen voidaan kuvata myös esihenkilön ja työntekijän väliseksi kokonaisvaltaiseksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa keskeisintä on pitkäjänteinen yhteinen tapa toimia, sekä molemminpuolinen toisen kunnioittaminen sen sijaan, että jokaiseen työntekijään sovellettaisiin samoja tekniikoita ja menetelmiä (Soback 2021, s. 59-60). Valmentavalle johtamiselle on haastava antaa vain yhtä määritelmää, sillä siinä yhdistyvät moninaiset johtamisen keinot ja se

yhdistelee erityyppisiä toimintatapoja, kuten ihmisen arvostus, potentiaalin ja oppimiskyvyn tunnistaminen, sekä persoonaan kohdistuvat piirteet, kuten aitous, persoonallisuus ja kyky joustaa. (Carsslon & Forsselin 2017, 25.)

Esihenkilön rooliin sisältyy olennaisena osana organisaation strategian toteuttaminen ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen (Islam ja muut, 2022). Työntekijöille tämä näyttäytyy esihenkilön toimintana selkiyttää organisaation odotuksia työntekijöitä kohtaan ja ilmaista organisaation tavoitteet, sekä niiden tärkeys (Ellinger & Bostrom 1999, 762.) Valmentava johtaminen onkin hyvä lähtökohta arvioidessa työntekijän kanssa hänen henkilökohtaisia kehittymistavoitteitansa peilaten niitä organisaatio tavoitteisiin. Esihenkilöllä on tällä tavoin mahdollisuus tukea ja mahdollistaa työntekijän tavoitteiden saavuttaminen ja matkan varrella antaa palautetta edistymisestä kohti haluttua päämäärää. (Grant & Hartley 2013, 111; McCarthy & Milner 2013, 771).

Seuraava taulukko kuvastaa osaamisalueita, jotka tutkimuskirjallisuuden valossa yhdistetään valmentavaan johtamiseen (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 26).

Taulukko 2. Valmentavan johtajan ydinosaimia (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 26)

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

Yllä mainitut osaamisalueet nousevat selvästi esiin myös muissa tutkimuksissa. Chong ym. (2016, s. 134) tutkimuksessa korostuu vuorovaikutustaitojen, kuten aktiivisen kuuntelemisen ja hyvien kysymysten kysymisen tärkeys. Tutkimuksesta käy ilmi myös tärkeys niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän kuunteluun ja aitoon huomiointiin. Tämänkaltaisen osaamisen on välttämätöntä, jotta esihenkilö voi ymmärtää työntekijän vallitsevia tarkoitusperiä, tilanteita ja tunteita, jotka heijastuvat myös työntekoon. Mikäli esihenkilöllä on taito kysyä oikeita kysymyksiä, voi hän niiden pohjalta jo auttaa työntekijää tunnistamaan omia haasteitaan ja löytämään niihin myös itsenäisesti ratkaisuja. (Chong ym. 2016, s. 134.)

Vuorovaikutus kohdassa esiin nostettu palautteen anto on tärkeää työntekijän kokemuksen arvostamisen kannalta. Mikäli tämä osa-alue puuttuu esihenkilön ydinosaamisesta, toi se vaikuttaa heikentävästi niin työmotivaatioon kuin sitoutumiseen organisaatiotasolla (Järvinen 2013, s. 113.) Myös kyky vastaanottaa palautetta on tärkeää, jotta esihenkilö saa ajankohtaista kuvaa siitä, miten hänen toimintansa henkilöstön keskuudessa koetaan (Järvinen 2020, s. 172–173).

Valmentavan johtamisen olennaiseksi osaksi voidaan nostaa myös vuorovaikutukseen kuuluvat palautekeskustelut etenkin työssä oppimisen kannalta. Palautekeskusteluissa asetetaan tavoitteita työntekijälle, arvioidaan niiden edistymistä ja tuetaan niiden saavuttamista (Uutela 2019, s. 140). Tämä liittyy myös yllä olevan taulukon rooliin perustajan luojana ja kohtaajana odotusten asettamisen osalta. Esihenkilön vastuulla on auttaa työntekijää näkemään ja tunnistamaan omat vahvuutensa ja toisaalta myös osa-alueet, joissa hänellä on kehitettävää. Kaiken kaikkiaan palautekeskusteluilla pyritään edistämään työntekijän jatkuvaa kasvua ja kehittymistä työtehtävässään. (Uutela 2019, s. 140.)

Myös perustajan luojan ja kehittymisen mahdollistajan rooli nousee esiin muissakin tutkimuksissa. Muun muassa Järvinen (2012, 144) on tunnistanut johtamisen perustuvan

esimerkin näyttämiseen, jonka pohjalta työntekijät havainnoivat, miten työpaikalla käytäydytään ja toimitaan. Mikäli esihenkilö ei toimi organisaation arvojen ja ohjeiden mukaisesti, on sitä mahdotonta odottaa myöskään henkilöstöltä. Esihenkilön on täten tärkeää muistaa olevansa alati henkilöstön tarkkailun alla juuri arvojohtamisen näkökulmasta. Uutela (2019, 143–144) tuo myös tutkimuksessaan esiin samoja kehittymisen mahdollistajan teemoja esihenkilötyössä. Hän näkee esihenkilön tuen ja kannustuksen merkityksen merkittävänä osana hyvää työilmapiiriä sekä yhteisöllisyyden tunnetta. Jälleen esihenkilön vastuulla voidaan nähdä olevan esimerkin näyttäminen vuorovaikutteisen, kannustavan ja kaikki mukaan ottavan ilmapiirin luoja. Tähän vaikuttaa kyky osoittaa myös avoimuuden sekä luottamuksellisen ilmapiirin tärkeyttä.

On kuitenkin myös tunnistettava, että valmentava johtaminenkaan ei ole sovellettavissa jokaiseen mahdolliseen tilanteeseen, sillä sen laajuudesta huolimatta sen tyyliä, tekniikoita ja metodeja rajoittaa tietynlaiset reunaehdot tilannekohtaisesti. Sobackin (2021, s. 80–81) mukaan tämänkaltaisia tilanteita ovat muun muassa

- Työntekijältä puuttuvat perusvalmiudet työtehtävässään
- Asioihin olemassa oleva selkeä yksi ratkaisu
- Eteneminen vaatii korkeamman johdon päätöstä
- Kaavamainen työkuva
- Hätätilanne

Esihenkilö ei voi hyödyntää valmentavaa työotetta, mikäli työntekijältä puuttuu työnkuva vaativa perusta, jonka päälle valmentamisella voitaisiin lisäosaamista rakentaa. Tällaisissa tilanteissa on suositeltavampaa aloittaa työnkuvaa vastaavien kykyjen hankkimista esimerkiksi koulutuksen avulla. Mikäli esihenkilö kohtaa tilanteen, jossa asioihin on selkeästi olemassa yksi ratkaisu, on hänen silloin kannattavaa vain yksinkertaisesti jakaa tarvittava tieto hyödyntämättä erikseen valmentavan johtamisen metodeja. Esihenkilö voi törmätä myös tilanteisiin, joissa työntekijän eteneminen vaatii päätöstä esihenkilöä korkeammalta tasolta, jolloin hänen on suositeltavaa toimia tilanteen mukaisesti

sen sijaan, että pysyisi itsepäisesti valmentavan otteen takana. Mikäli työntekijöiden työnkuva on monotoninen sekä kaavamainen, voi tehokkuuden kannalta paras valinta johtamiselle olla vain työssä etukäteen laadittujen ohjeiden toteuttaminen. Toisin sanoen valmentavan johtajuuden luovuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn kannustava ohjaus ei sovi jokaiseen työnkuvaan. Myös mikäli työympäristössä vallitsee kaoottinen tilanne, jossa asioita pitää saada tapahtumaan nopeasti esimerkiksi jostain hätätilanteesta johtuen, ovat suorat käskyt ja komennot tarkoituksenmukaisempia kuin valmentavalle.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutukseen valitut menetelmät teoriaan pohjautuen. Luvussa käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessi, aineiston keräämisprosessi ja aineiston kuvaus sekä tutkimukseen valittu analyysimenetelmä.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus etenee yksityiskohtaisista havainnoista kohti laajempia kokonaisuuksia, ja sen asetelma voi joustaa tutkimusprosessin aikana. Menetelmän tavoitteena on muodostaa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kohdehenkilöiden omien merkitysten ja kokemusten kautta. Laadullisessa lähestymistavassa keskiössä ovat tutkittavien ajatukset, tuntemukset ja yksilölliset näkemykset. (Alasuutari 1995; Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Vaikka ihmisen kokemusmaailmaa ei voida täysin sellaisenaan tavoittaa, on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä. Nämä menetelmät muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta etsitään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja myös poikkeavat havainnot tulee pystyä selittämään osaksi tutkimuksen kokonaisuutta. (Alasuutari 1995.)

#### **3.2 Aineiston keräys ja kuvaus**

Tutkielman empiirisen osuuden laadullinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen muodossa, sillä se vastasi oleellisiin tarpeisiin, joita tutkielman aihe vaati. Teemahaastattelussa aiheet kohdennetaan teema-alueisiin ja haastattelu etenee näiden teemojen pohjalta tarkasti rajattujen kysymysten sijaan. Teemahaastattelu haastattelumuotona tuo haastateltavan äänen vapaammin kuuluviin ja vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan

näkökulmasta. Se ottaa keskeisenä tekijänä huomioon myös ihmisten yksilölliset tulkin-  
nat asioista sekä heidän omat asioille antamansa merkitykset, jotka syntyvät usein vuo-  
rovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin kahdeksan eri tilannejohtamisen teorian valmius-  
tason mukaista työntekijää eri ammatillisista taustoista. Jokaista neljää tilannejohtami-  
sen valmiustasoa kohden valittiin kaksi haastateltavaa. Haastateltavia lähestyttiin puhe-  
limitse, ja puhelun aikana heille kerrottiin mistä tutkimuksessa on kyse, mikä on sen  
tausta ja mitä sillä tavoitellaan. Puhelussa sovittiin myös haastattelun toteutustapa sekä  
arvioitu kesto. Seitsemän haastateltavaa haastateltiin Teams-sovelluksen välityksellä ja  
yksi haastateltiin kasvokkain. Kun haastatteluajat oli sovittu, lähetettiin Teams-sovelluk-  
sen kautta haastateltaville kokouskutsut sähköpostitse. Samalla sähköpostitse heille toi-  
mitettiin myös tietosuojailmoitus, tutkimusesittely, suostumus tutkimukseen osallistu-  
misesta. Sähköpostissa ohjeistettiin tutustumaan lomakkeisiin huolellisesti ja jokaisen  
haastattelun alussa tallenteelle tallennettiin haastateltavan vahvistus siitä, että hän on  
nähty kyseiset lomakkeet, tutustunut niihin, ymmärtänyt ne, ja täten antaa suostumuk-  
sensa haastattelulle. Sähköpostiin liitettiin myös haastattelukysymykset, mikäli haasta-  
teltava itse halusi tutustua niihin ennalta. Jokaiselle kuitenkin kerrottiin, että haastatte-  
luun ei tarvitse valmistautua etukäteen, eikä haastattelurunko ole tarkkaan rajattu, vaan  
haastattelussa voi hyvin poiketa kysymyksistä ja jakaa vapaasti omia hetkessäkin mieleen  
tulevia asioita aiheeseen liittyen.

Haastattelut kestivät 50 minuutista 1,5 tuntiin. Tässä tutkielmassa ei ilmene mitään haas-  
tateltavien henkilöllisyyteen tai henkilöllisyyden tunnistamiseen mahdollistavia tietoja ja  
kaikki aineiston analyysit tehtiin nimettömänä. Kaikki haastateltavat olivat tästä tietoisia.  
Haastateltavat on koodattu nimettömästi tutkielmassa esiintyviä lainauksia varten muo-  
dossa V1a, V1b, V2a, V2b, V3a, V3b, V4a ja V4b. Koodeissa "V" viittaa sanaan "valmius-  
taso" ja numero sen perässä aina yhteen neljästä valmiustasosta. Viimeiset kirjaimet "a"  
ja "b" kuvaavat kahta eri saman valmiustason haastateltavaa.

### 3.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkielman aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa yhdistyy aineisto- ja teorialähtöisen analyysin piirteitä. Menetelmä valittiin, sillä tutkielmassa on olemassa vankka teoreettinen viitekehys, mutta aiheen kannalta oli myös tärkeää jättää tilaa aineistosta vapaasti nouseville uusille havainnoille (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 2008.) Teoreettisena viitekehysenä tutkimuksessa toimivat tilannejohtamisen teoria sekä valmentava johtaminen. Tilannejohtamisen malli ohjasi haastateltavien luokittelua sen neljän eri valmiustason mukaan. Tilannejohtamisen mallia hyödynnettiin analyysissa sen ohjaavina kategorioina, mutta analyysi itsessään nosti aineistosta esiin myös muita empiirisesti merkittäviä teemoja.

Analyysi eteni vaiheittain. Haastattelujen nauhoittamisen jälkeen materiaali litteroitiin äänitiedostoista tekstimuotoon, jonka jälkeen aineisto käytiin useaan kertaan läpi. Aineiston läpi käymisen aikana tekstistä otettiin ylös merkityksellisiä aiheita ja havaintoja joko alleviivaamalla tai muuten muistiin merkitsemällä. Kun aineistoon oli perehdytty, siitä karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Seuraavaksi olennaiset havainnot ryhmiteltiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehksen pohjalta eri luokkiin, joiden pohjalta lopullinen analyysi tehtiin.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta esiin nousseet tulokset ja niiden pohjalta vastaataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelulla kerätty aineisto on teemoitettu haastattelukysymysten ja kirjallisuuskatsauksen aiheiden pohjalta. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuksessa käytettyjen valmiustasojen mukaan V1, V2, V3 ja V4. Tuloksia havainnollistetaan ja perustellaan nostamalla analyysin joukkoon suoria lainauksia haastatteluista, jotka esitetään lainausmerkeissä kursiivilla. Sitaattien perään on aina merkitty, kenen haastattelusta sitaatti on nostettu. V1a, V1b, V2a, V2b...

### 4.1 Ensimmäisen valmiustason työntekijät

Ensimmäinen valmiustason haastateltavista V1a:lla oli työkokemusta jokseenkin vastaavasta työtehtävästä jo entuudestaan, mutta uudessa työpaikassa uusien työtehtävien ääressä osaaminen oli vielä heikohkoa. Haastateltavalla V1b:llä taas oli työkokemusta takana noin vuosi, mutta hän suoritti työtehtävää, johon hänellä ei ollut pätevyyttä.

*”Mä olisin tästä tehtävästä aika itsevarma, jos saisin tehdä mun omalla tavalla, mutta mun on täytynyt yrittää sopeutua talon tavoille. Totta kai se oma osaaminen kärsii siinä, että vaikka osaa tehdä asiat tietyllä tavalla, niin yhtäkkiä sun täytyy saada sama tulos aikaan ihan eri tavalla. Sitten se laatu kärsii siinä, kun sun täytyy yrittää päästä samaan tavoitteeseen eri reittiä.” – V1a*

*”Ehkä se (pätevyden puuttuminen) näkyy kaikissa tällaisissa käytännön töissä niinku paperihommissa mitä joutuu kuitenkin tekemään tosi paljon, niin ne on edelleen asioita mitä mun täytyy itse opiskella työn ohella.” – V1b*

Itsevarmuus ja sitoutuneisuus oli haastateltavilla vaihtelevaa ja korreloi myös osaamisen tason mukaan.

*”Mä olin ensin itsevarma, mutta sitten se kärsi siitä, kun mä en voinut tehdä mun työtä sillä tavalla, kun olin aiemmin oppinut, vaan mun täytyi aloittaa opettelu ihan alusta. Mä rakastan tätä omaa alaa, mutta tähän organisaatioon mulla ei sinänsä ole sen suurempaa motivaatiota, koska mä tiedän, että mä en voi itse kehittää tän organisaation toimia, enkä tehdä asioita haluamallani tavalla.” – V1a*

*”Välillä on sellanen olo, että handlaa kaiken, ja sitten taas aina välillä on tosi riittämätön olo ja kelailee mitä täytyis tehdä toisin ja missä pitäis parantaa. Koen myös, että tää epäpätevyys esimerkiksi vaikuttaa mun motivaatioon tällä hetkellä.” – V1b*

### **Kyvykkyyden ja osaamisen tuki**

Avun tarve painottui molemmilla haastateltavilla käytännön apuun.

*”Olin sen verran onnekas, että ei mulla ollut semmoisia henkisiä tilanteita, että olisin kauheasti tarvinnut mitään tukea missään sellaisessa asiassa periaatteessa, että se tarve apuun oli yhdeksän kertaa kymmenestä just jostain käytännön asiasta.” – V1a*

Käytännön tuen saatavuuden toiveet kuitenkin vaihtelivat hieman. Toinen haastateltavista koki, että sai kaiken tarvitsemansa avun ensimmäisen päivän jälkeen kollegaltaan, ja hän oli se, jolta haastateltava varmisti kaikki käytännön asiat. Hän koki, että hänen esihenkilönsä ei ollut oikein selvillä hänen jokapäiväisistä työtehtävistään, jonka vuoksi hän turvautui mieluummin kollegansa apuun. Samassa yhteydessä nousi esiin, että myös kyseinen esihenkilö kysyi ajoittain apua tiettyihin asioihin hänen työntekijöiltään, muun muassa juuri kyseiseltä haastateltavan kollegalta. Toisaalta hän nosti haastattelussa esiin myös sen, ettei ollut kuitenkaan esihenkilöltään juurikaan apua käytännön asioihin kysynyt.

*”Käytännön tukea ei tältä esihenkilöltä niinkään tullut. Olisi voinut tulla, mutta en pyytänyt sitä, koska koin, että sitä on helpompaa saada kollegalta. En usko että tämä esihenkilö on niinkään luonut semmoisia valmiita malleja näille jokapäiväisille työtehtäville, että semmoiset käytännön asiat niin ne on luonut kaikki niin kun työntekijät.” – V1a*

Toinen haastateltava taas kertoi alkunsa työtehtävässään olleen todella vaikea perehdytyksen puuttumisen vuoksi, ja vaikka hänellä oli kollegoiden tiimi myös ympärillään, mutta hän ei ole kokenut, että voisi heihin tukeutua heidän omien työtehtäviensä lisäksi koko aikaa. Yhtenä toiveena hän nosti esiin esihenkilön välittömän tuen sijasta esimerkiksi mentori toiminnan, joka voisi toimia uuden työntekijän rinnalla ensimmäisten kuukausien ajan.

*”Mua ei ole missään kohtaa perehdytetty mun työhön yhtään mitenkään, eikä ohjattu yhtään millään tavalla. On ollut tosi vaikeata, mutta mä oon saanut kuitenkin jonkinlaista tukea ehkä mun tiimiltä, vaikka heilläkin on omat aikaa vievät työnsä. Onhan se oppiminen vienyt enemmän aikaa, kun sä olet ollut siinä yksin.” – V1b*

Haastatteluissa painottui myös esihenkilön tuntemus työntekijöiden jokapäiväisessä työssä ja miten se vaikuttaa tuen saamiseen, mikäli esihenkilö sitä omaa tai ei. Yksi haastateltava kertoi hänen työnkuvaansa kuuluvan asioita, joista esihenkilöllä ei ollut juuri lainkaan tietotaitoa, eikä täten kykyä niihin tehtäviin opastaa.

*”Ne olisi täytyneet tavallaan ihan tyhjästä minun keksiä miten nämä kaikki asiat hoidetaan.” – V1a*

Haastateltavista toinen koki ottavansa käytännön avun vastaan mieluummin kollegaltaan kuin esihenkilöltä. Yhdeksi syyksi tähän nousi se, ettei hän halunnut näyttää osaamattomalta esihenkilön edessä. Sama syy nousi esiin myös toisella haastateltavalla.

*”On ollut tilanteita, kun olisi ehkä pitänyt mennä pyytämään esihenkilöä apuun, mutta sitten mä en kuitenkin ole mennyt pyytämään, kun on jotenkin ajatellut, ettei kehtaa tai uskalla.” – V1b*

## **Henkinen tuki**

Tärkeimmiksi asioiksi toimivassa esihenkilötyössä ensimmäisen valmiustason työntekijät nostivat helposti lähestyttävyyden, empaattisuuden, helpon saavutettavuuden, ymmärryksen varata aikaa uudelle työntekijälle, puolueettomuuden, hyvän henkilökohtaisen suhteen esihenkilön kanssa, työntekijöiden puolustamisen, esihenkilön ymmärryksen työntekijöiden arjesta sekä työntekijöiden yksilöllisen tuntemisen

*”En tarkoita sillä tavalla, että pitää tietää minkä värinen sun talo on, vaan sillä lailla, että tietää miten tää työntekijä normaalisti toimii töissä ja minkälaisia ongelmia hänelle voisi tulla eri projekteissa, niin se osaisi ennakoida sitä ja tsemptata työntekijää oikein.” – V1a*

Haastateltavilta kysyttäessä, miten esihenkilön tuki vaikuttaa heidän itseluottamukseen, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon, esiin nousi empatian ja kannustuksen merkitys lyhyenkin ajan sisällä ja yksi haastateltavissa nosti esiin laadun merkityksen määrään verrattuna.

*”Vaikka sitä (kannustusta) ei nyt ihan hirveästi ollut, mutta kumminkin oli jonkin verran, niin se ja kaikkien ihmisten miellyttävyyys olivat ainoat syyt, minkä takia mä ihan tykkäsin tehdä siellä töitä.” – V1a*

Henkisestä tuesta puhuttaessa tuen anto painottui sanalliseen positiiviseen palautteeseen, empatiaan ja samaistumiseen, eli työntekijä koki esihenkilön olevan henkisesti samalla hierarkia tasolla, eikä pitänyt itseään muita korkeammalla. Positiivinen ilmapiiri loi haastateltavan mukaan yleisesti työympäristön, jossa kiittelystä tuli normaali osa arkea. Ensimmäisten haastavampien työtehtävien kohdalla hän sai sitten taas suurempaa kiitosta ja kehuja. Palautteen saaminen oli kuitenkin sidonnaista esihenkilön saatavuuteen liittyen, etenkin kun esille nostettiin etätyötilanne.

*”Se on vaan niin paljon helpompaa silloin kun istuu vastapäätä tätä henkilöä tai on samassa avokonttorin huoneessa niin kun on sen verran lähempänä niin se on niin paljon matalampi se kynnyks siihen palautteen ja tuen antamiselle.” – V1a*

Esihenkilön läsnäolon puute ei kuitenkaan vaikuta tarkoittavan automaattisesti tuen heikentymisen kokemusta yleisellä tasolla, sillä kollegoiden ja muun työympäristön tuki kannatteli haastateltavia hyvin. Esiin nousi käytännön asioiden auttamisen kanssa muun muassa arkiset henkisen puolen asiat, esimerkiksi ärsytyksen tai turhautumisen tunne työssä. Haastateltavilla ei ollut tunne, että esihenkilö olisi silloin ensimmäinen, jolle tunteesta menisi puhumaan, vaan tunne oli helpompi purkaa kollegoille, jotka olivat henkisesti lähempänä samankaltaisia tilanteita, mutta myös fyysisesti lähempänä, esimerkiksi samassa tilassa.

Vaikka edellä mainittu osaamisen tukeminen tuntui haastateltavista riittävältä ja paremmalta vaihtoehdoilta kollegoilta saatavana, muuttuu esihenkilön rooli hieman henkisen tuen suhteen. Puheeksi toisen haastateltavan kohdalla nousivat esimerkiksi terveydelliset tilanteet, joiden osalta esihenkilöltä kaivattiin ymmärrystä ja empatiaa. Samassa asian yhteydessä tuli esiin kuitenkin myös esihenkilötyön hallinnollinen puoli, joka jo itsessään ohjaa työntekijän esihenkilön luo esimerkiksi juuri sairastapauksessa, jolloin asia on välttämätöntä ottaa puheeksi esihenkilön kanssa.

*”En koe, että haluaisin hänelle mennä mistään mun tunteista puhumaan, ellei oo ihan sellainen välttämätön tilanne. Kyllä mä uskon, että hän kuuntelisi ja näin, mutta ehkä just kun hän ei kuitenkaan ole se työpaikan läheisin henkilö, vaikka tullaan kyllä hyvin toimeen.” – V1b*

Itseluottamuksen osalta haastateltavat kokivat, että esihenkilö ei toiminnallaan yksin pysty vaikuttamaan heidän itseluottamukseensa juurikaan, vaan heidän itseluottamuksensa on kiinni itse työtehtävistä suoriutumisessa, jossa esihenkilö ei ole mukana. Etenkin toisella haastateltavalla oli tunne, että hänen esihenkilönsä luotti häneen, mutta niin kauan kun hän tarvitsi apua ja varmistelu itse työtehtävissä, ei sanallinen luottamuksen osoittaminen riittänyt nostamaan hänen itsevarmuuttaan.

*”Mun itseluottamus työtehtäviin karisi ja heikentyi sen myötä, kun mä en saanut tehdä asioita haluamallani tavalla, mutta siinä tää esihenkilö ei ollut millään tavalla mukana.” – V1a*

## **4.2 Toisen valmiustason työntekijät**

Ensimmäinen valmiustason haastateltava V2a oli aloittanut nykyisessä työtehtävässään hänelle uudella alalla noin neljä kuukautta sitten. Haastateltavalla V2b:llä on takanaan noin vuosi työkokemusta ja alaan sopiva koulutus.

*”No tällä alalla en ole ikinä ennen ollut ja kyllä uusia asioita tulee eteen joka päivä, mutta se pitää homman just mielenkiintoisena, kun oppii joka päivä jotain uutta. Jos mä en ole varma mitä mä teen, niin kyllä mä silloin kysyn ennemmin kun teen vielä mitään omin nokkini. Sitten taas jos homma on tosi selkeä, niin kyllä mä tiedän, että mä siinä pärjään” – V2a*

*”Toki koulutuksen puolesta mulla on teoriatietoa, mutta se käytännönoppi tulee sitten vasta täällä työelämässä.” – V2b*

### **Kyvykkyyden ja osaamisen tuki**

Toisen valmiusasteen työntekijät kokevat heidän esihenkilöissään tärkeäksi sen, että esihenkilö luottaa heihin, eikä vahdi heidän tekemistään jatkuvasti. Samalla kuitenkin he toivovat, että esihenkilö olisi kuitenkin saatavilla niitä ohjeistuksia antamaan, mikäli työntekijä sitä itse pyytää ja että työnkuva olisi selvä, jotta sitä voisi toteuttaa itsenäisesti. Toinen esiin noussut asia oli työntekijöiden ajatusten kuunteleminen, eikä se, että ideat ja ajatukset jätetään heti huomioimatta vain sen takia, että työntekijä on uusi. Myös samaistuttavuus, tiukkuus, läsnäolo, helposti lähestyttävyyys, selkeys päämäärissä ja tavoitteissa, oikeudenmukaisuus, empatia ja ystävällisyys nousivat esiin.

*”Kyllä se on ihan hyvä, että ne esihenkilöt siinä kumminkin on mukana ja antamassa sitä tukea, neuvomassa ja ohjeistamassa, ettei työntekijät sitten ala miettimään, että ollaan vaan työntekijöitä täällä.” – V2a*

*”Jos esihenkilöltä ei saisi mitään tukea tai palautetta, niin siinä alkaisi kyllä ajattelemaan, että mitenhan mulla oikeasti täällä menee ja teenkö mä nää hommat ihan huonosti. Täytyy olla olo, että tulee kuulluksi ja nähdyksi, jotta kokee sen oman työpanoksen olevan arvokasta.” – V2b*

Toinen haastateltava kokee tuen tarpeensa painottuvan voimakkaasti juuri käytännön työtehtäviin, ja arvostaa esihenkilössä sitä, että tämä tietää, mitä työntekijä jo osaa ja mitä ei. Jos on joku uudempi asia, voidaan silloin harjoitella yhdessä, mutta haastateltavan mielestä esihenkilön tulisi tietää, mitkä työntekijän työtehtävät ovat sellaisia, että hän hallitsee ne jo itsenäisesti, jottei työntekijän selän takana vahdittaisi turhaan. Hän koki, että esihenkilötyö vaatii tasapainoilua se välillä, että täytyy pystyä luottamaan,

mutta kuitenkin myös ymmärtää se, että joissakin työtehtävissä alussa on vahva tarve olla uuden työntekijän tukena matalan osaamistason vuoksi.

*”Ei mulla ollut mitään perehdytystä työhön. Mulle sanottiin, että yleensä kun tänne tulee uusi työntekijä niin se opettelee kaikennäköistä siinä seuraillessa muiden töitä ja niistä oppimalla ensimmäiset pari kuukautta ja siten hiljalleen opettelee miten toimitaan. Mä menin kuitenkin heti syvään päätyyn ja suoraan hommiin ekasta päivästä lähtien. Mulle vaan sanottiin, että menehän kaivinkoneen puikkoihin ja mä sitten menin, eikä kukaan siinä tullut katsomaan, että saanko mä sitä konetta edes käymään. Siellä arvostettiin ja tiedettiin, että kyllä mä osaan sen työn kun mä sen vaan näen.” – V2a*

Myöskään toisella haastateltavalla ei ollut järin vahvaa perehdytystä työhön.

*”Se mun perehdytys meni sillee, että se mun esihenkilö saapui sinne paikalle ja sitten vaan käytiin lyhyesti se työn sisältö läpi. Ei siinä muuta perehdytystä ollut siihen itse työhön, että kaikki on pitänyt alusta asti ihmettelemällä selvittää. Nyt se on ajan myötä alkanut vähän muotoutumaan jo, mutta aluksi ei ollut ollenkaan selkeää kuvaa siitä, mitä ne oikeat työtehtävät on ja mitä itseltä odotetaan siellä. Kun alussa on niin paljon totutteleamista, niin sitä omaa osaamista ei osaa sen kaiken keskellä niin hyödyntää tai tuoda esille, kun yrittää vaan pärjätä siinä arjessa.” – V2b*

Kysyttäessä miten ja missä tilanteissa haastateltava saa käytännön apua ja tukea osaaamiseensa, painottui toisella haastateltavalla vastauksessaan hyvin arkiset tilanteet, kuten kahvipöydän ääressä juttelut. Haastateltava kertoi arvostavansa esihenkilönsä jakamaa tietotaitoa ja kokemusta omalta työuraltaan ja kertoi ottavansa mielellään vastaan apua ja kehitysehdotuksia oman työnsä parantamiseksi.

*”Esihenkilö hieman ohjeistaa oikeaan suuntaan, että miten kannattaisi tehdä, kun sillä on tietenkin monen vuoden ajalta enemmän kokemusta mitä mulla, joten hän tietää kaikki konstit, ettei tule sitten tehtyä turhaa työtä, kun jokainen tekee kumminkin työnsä alkuun omalla tavallaan.” – V2a*

Toisen haastateltavan kohdalla tilanne taas oli päinvastainen, sillä esihenkilö toimi täysin toisaalla haastateltavan ollessa ainut ammattikuntansa edustaja omalla työpaikallaan ja kommunikoi esihenkilönsä ja muun tiiminsä kanssa vain puhelimitse, viesteillä tai videoyhteyksillä tiiminä noin kerran viikossa. Kahdenkeskisiä etäpalavereja haastateltavalla oli muutaman kerran kuukaudessa, joissa he puhuvat enemmän kahdenkeskisiä asioita. Tämä järjestely osaltaan vaikeuttaa kuitenkin tuen saamista käytännön työssä, kun paikalla ei ole ketään keneltä pyytää tukea. Myös ensimmäisen valmiustason työntekijöillä havaittu kollegoihin turvautuminen nousi esiin tässäkin.

*”Koen esihenkilön tuen painottuvan enemmän sinne hallinnolliselle puolelle, esimerkiksi loma- ja palkka-asioihin liittyviin juttuihin. Jos siinä päivittäisessä työssä olisi joku toinen kollega läsnä, niin se voisi tukea sitä itsevarmuutta sen itse työn tekemisessä, jotta tietäisi, että tekeekö nyt nämä asiat oikein vai ei. Esihenkilökään ei sitä jokapäiväistä työni tekemistä näe, tai että miten mulla siellä menee, mutta ehkä hänellä on vaan vahva luotto sitten muhun.” – V2b*

Vastuunantaminen nähtiin myös vahvaksi tekijäksi osaamisen kehittämisessä. Haastateltavat kokivat, että jos he eivät saa yhtään vastuita tai joutuvat tekemään vain omia aloitustasonsa töitä, laskee siinä motivaatio ja osaaminenkin pysyy vain paikallaan. Toinen haastateltavista toivoisi esihenkilöiden jakavan enemmän vastuuta sitä haluaville, mutta myös opastaa vastuunottamista niille, jotka eivät sitä aktiivisesti hae, jotta jokainen työntekijä pääsisi kehittymään.

Myös toinen haastateltava pohti oman osaamisensa nousua ja sen rajoitteita. Mitä enemmän omaa osaamista kertyy, sitä enemmän hän haluaisi laajentaa osaamistaan,

mutta nykyisessä työtehtävässä kyseisessä organisaatiossa se ei ole niin helppoa. Hän myös kokee, että ei pääse edelleenkään oikein hyödyntämään alansa koulutusta, sillä työnkuvan osaaminen ei vastaa täysin sitä.

*”Kun on nyt vähän päässyt tähän työhön jo sisälle, ja alkaa rutiinit olemaan tuttuja, niin on alkanut pohtimaan, voisiko sitä omaa työnkuvaa lähteä laajentamaan siten, että saisin tuotua sitä omaa osaamista tähän työnkuvaan näkyvämmäksi.”*

– V2b

### **Henkinen tuki**

Motivaation kokemisen lähteeksi haastatteluissa nousi esiin niin sisäinen itsestä lähtevä motivaatio kuin ulkoinen henkilötöyön tai organisaation tasolta nouseva motivaatio.

*”En mä usko, että se motivaatio sieltä organisaatiosta tulee. Se on mulle niinku omatunto- ja arvokysymys, että se työ tehdään oikein ja kunnolla.”* – V2a

Kuten ensimmäisen valmiustason työntekijöillä, myös toisella valmiustasolla esihenkilön henkiseen tukeen vaikuttaa läheisyys, henkilökemia ja vuorovaikutussuhde. Toisella haastateltavalla oli läheinen ystävyysuhde esihenkilönsä kanssa ja kysyttäessä palautteenantotilanteesta, hän kertoi vuorovaikutussuhteen vaikuttavan pitkälti siihen, miten kyseinen tilanne menee. Virallisia kehityskeskusteluita tai muuta vastaavanlaisia tilanteita hänellä ei ole vielä lyhyen työsuhteensa vuoksi ollut. Hän koki, että on tärkeää antaa palautetta molempiin suuntiin.

*”Jos on syytä antaa palautetta, oli se sitten hyvää tai huonoa, niin se pitää antaa. Se ei auta, että pistetään suu suppuun ja selän takana kiroillaan itseksensä. Se palautteen anto itsessään on semmoista leikkimielistä naljailua puolin ja toisin johonkin lauseen väleihin.”* – V2a

Henkisen jaksamisen osalta haastatteluista nousi esiin merkittävänä tekijänä tietynlainen huolen pitäminen ja inhimillisyyden arvostus niin suurissa kuin pienissäkin haasteissa. He kokivat, että esihenkilöt välittävät heidän jaksamisestaan ja ovat aidosti kiinnostuneita miten heillä menee. Toinen haastateltavista nosti esiin myös sen, että ajattelee esihenkilötyönkin olevan helpompaa, kun tietää millainen henkinen jaksaminen työntekijällä on, jotta voi asettaa odotukset ja vaatimukset oikealle tasolle ja ennakoida tulevaa.

Toinen haastateltavista kertoi, että iso osa hyvän vuorovaikutussuhteen syntymistä tulee myös siitä, että tunnetaan muutenkin, kuin vain millainen toinen on työntekijänä tai esihenkilönä. Hän koki tällä olevan myös suora vaikutus jaksamiseen ja motivaatioon, kun työpaikalle mennessä tietää, että siellä odottaa muutakin kuin vain työntekoa.

*”Kyllä sitä ihan kotiasioistakin puhutaan tosi paljon esihenkilöiden kanssa, esimerkiksi kalastuksesta, metsästämisestä ja autoista. Ei se ole pelkkää työntekoa, että kyllä siellä puhutaan ihan mistä vaan.” – V2a*

Toisen haastateltavan kohdalla vallitseva tilanne siitä, että esihenkilö tai kukaan kolleigoista ei työskentele fyysisesti samassa paikassa kuin hän, vaikuttaa luonnollisesti hänen henkisen tukensa tarpeiden täyttymiseen. Kahdenvälisiä etäpalavereja heillä on muutama kerran kuukaudessa, mutta haastateltava koki, että hän voi matalalla kynnyksellä olla esihenkilönsä yhteydessä milloin tahansa fyysisestä välimatkasta huolimatta ja kokee tämän helposti lähestyttävänä ja välittävänä. Haastateltava kertoi, että esihenkilöllä on tapana myös itse olla yhteydessä työntekijään, jos huomaa esimerkiksi yhtäkkisiä sairaspöissaoloja tai vastaavaa poikkeavaa.

*”Se oli oikeastaan positiivinen yllätys, että esihenkilö ei tullut keskusteluun sillä asenteella, että ’miksi olet ollut nyt pois töistä’, vaan käytti sen keskusteluajan siinä mahdollisuutena pystyä juttelemaan vähän pidempään kahden kesken ihan kuulumisistakin, ettei vaan aina pelkistä työtehtävistä ja hallinnon asioista.” – V2b*

### 4.3 Kolmannen valmiustason työntekijät

Ensimmäinen kolmannen valmiustason haastateltava V3a on toiminut nykyisessä työtehtävässään noin 10 vuotta ja haastateltava V3b on toiminut nykyisessä työtehtävässään noin 6 vuotta. Molemmilla on työtehtävänsä vastaava koulutus.

*”Osaan tämän homman juurta jaksan. Tätä on kuitenkin tullut tehtyä nyt jo niin pitkään, että kyllä tässä jo rupeaa tuntumaan, että eiköhän ala riittämään, kun tämä työ on aina sitä samaa.” – V3a*

*”Vaikka itsellä on jo kokemusta, tietoa ja tietotaitoa, niin kyllä siltikin melkein päivittäin tai ainakin viikoittain työtehtävien laajuuden myötä tulee kyselyä, että ’mites tää nyt tehtiinkään’. Kyllä siihen omaan osaamiseen luottaa ja siihen, että osaa tehdä, mutta haluaa sieltä ehkä kuitenkin sitten sen pienen turvan.” – V3b*

#### Kyvykkyyden ja osaamisen tuki

Kysyttäessä kuinka tärkeäksi esihenkilön tuen kokee, olivat vastaukset vaihtelevia. Pääasiallisesti tuki nähtiin kuitenkin sitä tarjolla ollessa positiiviseksi, vaikka se ei haastateltavilla kovin selvästi arjessa läsnä ollutkaan.

*”No se on ihan mukava asia, mutta ei mikään ehdottomuus. Ilmankin pärjätään.” – V3a*

Hetket, jolloin kolmannen valmiustason haastateltavat tarvitsevat tukea esihenkilöiltään, liittyvät usein arjen pieniin käytännön kysymyksiin työssä ja yleiseen avunantoon. Tällai-

sisä tilanteissa ratkaisu yleensä löydetään nopeasti ja työntekijä pystyy jatkamaan työtään itsenäisesti heti sen jälkeen. Toisinaan jos esihenkilö ei ole tavoitettavissa, haastateltavat kokivat, että ovat aina siitä selvinneet myös itsenäisesti tarpeen vaatiessa. Mikäli kollegoja on paikalla, tulee apu kolmannenkin valmiusasteen työntekijöillä kysyttyä enemmän kollegalta.

*”No kyllä suurimmaksi osaksi kysyn aina kollegalta ensin. Onhan esihenkilökin kenttätöissä aina aika-ajoin tarvittaessa apuna, mutta hänen tietotaitonsa ei ole niin laajaa kuitenkaan, että enimmäkseen hän tekee työtään tietokoneella. Voi sanoa, että on kyllä vieraantunut siitä meidän työntekijöiden perustyöstä paljon. Apu esihenkilöltä on sellaista perusavunantoa nopeisiin tilanteisiin.” – V3b*

Haastatteluissa nousi myös ilmi, että esihenkilön tulee mahdollistaa työntekijälle resursit, raamit ja mahdollisuudet työn suorittamiseen ja osaamisensa käyttämiseen. Tämän vuoksi etenkin hektisessä työyhteisössä esihenkilön tuki käytännön työn tekemisessä on paljon myös taustatyötä sen eteen, että asiat ja järjestelmät toimivat kuin pitääkin, mikä mahdollistaa työntekijöiden keskittyä omien työtehtäviensä tekemiseen.

*”Jos esihenkilö ei olisi siinä tukena varmistamassa, että kaikki meidän ympärillä toimii kuten pitäisi, niin kyllähän siinä sellainen paniikki iskisi, jos jotain tapahtuisi ja hän ei olisi siinä asiaa hoitamassa. Siinä pakka leviäisi käsiin ja olisi turhautumisen sijasta ihan oikea hätä.” – V3b*

Toinen haastateltava toi työtehtäviensä moninaisuuden yhteydessä esiin sen, että vaikka osaamista on jo useampia vuosia takana ja alaa vastaava koulutuskin, niin siitä huolimatta joutuu asioita varmistelemaan asiantuntevimmilta kollegoilta aina aika ajoin. Kysyttäessä arvioiko haastateltava sen johtuvan osaamisen puutteesta vai epävarmuudesta, hän kertoi, että hänen alkuperäinen intuitio asiasta on kyllä melkein aina oikeassa, joten asian varmistaminen kollegalta on vain hänen aiemmin käyttämiensä sanojen mukaan ”pieni turva”.

Esihenkilön roolista osaamisen kehittämisessä kysyttäessä, näkyi esihenkilö mahdollistajan roolissa. Hän tuo työntekijöiden tietouteen saatavilla olevat koulutukset ja ottaa vastaan toiveita, mikäli on jotain omia yksityiskohtaisempia kehittymistoiveita, mutta hän ei aktiivisesti keskustele työntekijöiden kanssa esimerkiksi urakehityssuunnitelmista tai oma-aloitteisesti kannustaen työnnä heitä oppimaan pakollisten koulutusten lisäksi ylimääräistä.

*”Se on ehkä enemmän niin, että hän ilmoittaa, että tällainen ja tällainen koulutus tulossa, 15 henkeä mahtuu, ketä kiinnostaa?” – V3b*

### **Henkinen tuki**

Arjen juttelu ja kuulumisten vaihto nousi haastatteluissa esille positiivisessa mielessä. Se oli haastatteluissa esiin noussut hetki, jolloin saattoi kuulla arjen työhön liittyvät kehu- ja kohdata esihenkilö arkisissa asioissa ja samalla puhua rennosti myös työn käytännön asioista. Etenkin toisen haastateltavan tapauksessa hänen ja hänen esihenkilön välinen suhteensa on hyvin epämuodollinen.

*”Ei ole mitään kehityskeskusteluita. Joskus kysellään päällisin puolin jotain käytännön asioita, mutta siinä se sitten onkin. Se on sellaista höpinää ja juttelua, ja sitten jos on jotain positiivista palautetta, niin siitä ohimennen mainitaan. Ei siitä erikseen jauheta, että kuinka hyvä tai erityinen olen, että kunhan homma toimii, niin ei siitä tule sen palautetta kummemmin.” – V3a*

Palautteen ja kannustuksen annosta kysyttäessä, kertoi toinen haastateltava, että sellainen ei ole heillä jokapäiväistä, vaikka esihenkilön toimisto sijaitseekin työntekijöiden tilan läheisessä yhteydessä ja haastateltavakin näkee hänet monia kertoja päivässä. Jos tiimille tulee joku suurempi yhteinen onnistuminen, niin siitä esihenkilö tulee yhteisesti

antamaan kiitosta kaikille. Arkinen henkinen tuki tulee kollegoilta luonnollisesti yhdessä työskennellessä.

*”Enemmän on (kollegoiden kanssa) tullut juteltua kaikesta siinä työn ohessa, niin tietää vähän toisen taustoja tai miten sillä menee elämässä töiden ulkopuolella, niin silloin on vähän enemmän kartalla siitä toisesta ylipäänsä ja helpompi sen takia jutella niistä työjutuista myös.” – V3b*

Toisessa haastattelussa nousi useasti esiin se, miten kokenut työntekijä saattaa joskus tukea merkittävästi myös esihenkilöään ja hänelle saatetaan laskea vastuuta, joka ei todellisuudessa hänelle kuuluisi. Tämä on aiheuttanut turhautumista ja oloa, että pidetään itsestäänselvyytenä ja automaationa, että haastateltava hoitaa myös asioita, jotka eivät hänen työnkuvaansa kuulu.

*”Aika oma-aloitteisesti ja itsekseni touhuan, niin kyllä se tuntuu, että otetaan itsestäänselvyytenä. Itse joutuu tekemään, katsomaan ja huomauttamaan, joskus jopa lievästi patistamaan, että ’nyt pitäisi tehdä sitä ja tätä’. Kyllä sen pitäisi esihenkilöiltä päin tulla eikä niin, että itse kuuluisi vahtia ja katsella asioita, jotka ovat heidän vastuullaan.” – V3a*

Toinen esiin noussut henkistä turhautumista lisäävä asia oli esihenkilön irtaantuminen liian kauas työntekijänsä arjesta, jolloin työntekijä osaa ja ymmärtää työnsä merkittävästi syvemmin kuin esihenkilö.

*”Jos (esihenkilö) joutuu joskus mua sijaistamaan, niin mä joudun heille aina ensin selittämään, että mitä tässä työtehtävässä kuuluu tehdä, milloin pitää olla missäkin, mitä tässä pitää ottaa huomioon ja minkä kanssa olla tarkkana. Tätä tapahtuu noin kahden kuukauden välein.” – V3a*

Itsevarmuudesta ja -luottamuksesta kysyttäessä, eivät haastateltavat kokeneet, että heidän esihenkilöillään olisi niiden suhteen merkittävää vaikutusta, vaan itseluottamus on tullut omista onnistumisista. Toisaalta itseluottamusta on nähty lisäävän myös se, että työtehtävistä ei tule negatiivista palautetta, joka on taas otettu merkinä siitä, että työsuoritus on hyvä, vaikka erityisiä kehuja ei tulisikaan.

*”Joissain vapaissa keskusteluissa saatan joskus kertoa mitä olen tehnyt ja millä tavalla, ja ehkä sitä kautta he ovat oivaltaneet, että ihan hyvin tehty multa. Ehkä hekin ovat näin huomanneet sen, että osaan tehdä ratkaisuja ilman, että heidän täytyy näyttää miten homma hoidetaan.” – V3a*

Kolmannen valmiustason työntekijät kokevat arvostavan reiluutta, kuuntelua, aitoa kohtaamista, avoimuutta, tasapuolisuutta ja luotettavuutta esihenkilöissään. He toivoisivat myös, että esihenkilöllä olisi kykyä huomata ne pienetkin onnistumiset ja olisi kannustava. Tämän lisäksi tiedonkulku nousi tärkeään asemaan henkisen tuen ja arvostetuksi koetun olon osalta. Myös työntekijöiden arjen ymmärtäminen ja se, että pystytään tulla auttamaan ihan niissä työtehtävissä nousi tärkeäksi asiaksi.

#### **4.4 Neljännen valmiustason työntekijät**

Ensimmäinen neljännen valmiustason haastateltava V4a on toiminut nykyisessä työtehtävässään noin viisi vuotta ja hän omaa työtehtävään sopivan koulutuksen. Myös toisella haastateltavista on työtehtävään sopiva koulutus ja työsuhde on kestänyt yli kolme vuotta.

*”Osaamiseni on kyllä aika laaja-alainen mielestäni. Työtehtävät ei stressaa, ne on tuttuja, ne hallitsee ja niistä nauttii. Pitkä kokemus alalta jo ennen nykyistä työtehtävää on antanut vahvan itseluottamuksen.” – V4a*

*”Mä oon kohtuu kokenut tällä omalla asematasolla ja koen, että oon aika itsevarma mun työssä ja ne työtehtävät mitä mä tällä hetkellä teen on aika tuttuja jo.”*

– V4b

### **Kyvykkyyden ja osaamisen tuki**

Itse työn toteuttamisen osalta esiin nousi annetut vapaat kädet ja luottamus ammattimaiseen tekemiseen oman alan asiantuntijana. Tällöin käytännön työhön liittyvä tuen hakeminen painottaa pieniin varmisteluihin ja tarkisteluihin esimerkiksi toisen mielipiteen muodossa. Laajempaa kuvaa katsoen käytännön apu, mitä esihenkilöltä toivotaan on tiettyjen linjausten vetäminen, eli miten menetellä organisaation yhteisten linjausten mukaan. Tässä esihenkilön roolissa korostuu linkki ylemmän johdon ja työntekijöiden välille.

*”Jos tulee joku sellainen uusi tilanne eikä tunne itse siitä yhtään ennakkotapausta tai miten pitäisi toimia, jotta se olisi organisaation näkökulmasta varmasti ammattimaisesti ja lainsäädännöllisesti oikein, niin silloin esihenkilöltä tarvitsee sen linjauksen konkreettisesti.”* – V4a

Linjausten lisäksi myös itse käytännön työn tekemisessä onnistumiseen vaikuttaa esihenkilön rooli itse työn suunnittelussa, eli esimerkiksi työmäärän tarkkailussa ylikuormituksen estämiseksi.

*”Esihenkilöllä on tärkeä rooli siinä (työkuormaan) puuttumisessa ja silloin sen on otettava siitä asiasta kiinni ja selvitettävä, koska tilanne voi olla sellainen, että mä en itse pysty vaikuttamaan siihen.”* – V4a

Myös rehellinen palautteenanto koetaan tärkeänä ei niinkään henkisen puolen osalta, vaan osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämisen näkökulmasta.

*”Rehellinen palaute on tärkeä, koska en mä voi tietää, että joku osa-alue mun työssä ei toimi, jos kukaan ei sitä mulle ikinä sano.” – V4b*

Neljännän valmiustason työntekijöiden haastatteluissa nousi myös ilmi etätyön vaikutus käytännön työn avussa työntekijän osalta. Kollegoiden merkitystä on korostettu muissa valmiustasoissa, mutta esihenkilön rooli tuen tuojana vahvistuu, kun työntekijä tekee itse etätyötä, eikä kohtaa kollegoita samalla tavalla.

*”Mä teen niin paljon itsenäistä työtä enkä tapaa kollegoita, niin sen takia tää esihenkilö on mulle tosi tärkeä. Aina kun mulla on jotain kysyttävää, mä käänny hänen puoleensa. Voisin myös kollegalta puhelimitse kysyä, mutta kysyn mieluummin häneltä. Hän on niin saatavilla ja tekee selväksi sen, että auttaa mielellään.” – V4a*

Vaikka neljännen valmiustason työntekijöillä on ammattivalmius ja osaaminen korkealla tasolla, voi esihenkilö silti auttaa nostamaan osaamista entisestään jatkuvaan osaamiseen kannustamalla.

*”Esihenkilön tuella on ollut suuri vaikutus mun osaamiseen, koska hän mahdollistaa pääsemistä asioiden pariin, jotka mua kiinnostaa ja mahdollistaa pääsyn myös koulutuksiin, joihin mulla on kiinnostusta. Ilman häntä osaamisen kehittäminen olisi tosi haastavaa.” – V4a*

Koulutusten lisäksi myös suoranainen urakehitys nousi haastatteluissa esiin. Tähän vaaditaan esihenkilöltä konkreettisia toimia pelkän kuuntelun ja kannustamisen sijaan. Tarkkojen askelten määrittäminen esimerkiksi ylennyksen saamiseksi koetaan tärkeäksi esihenkilön vastuualueeksi työntekijän osaamisen ja ammattitaidon tukemisessa. Toinen haastateltavista kertoi, miten heillä asetetaan aina esihenkilön kanssa tietyt tavoitteet ja

miten esihenkilö käy työntekijän kanssa läpi näitä tavoitteita ja varmistaa, että ne ovat työntekijän saavutettavissa.

*”Mä näen, että esihenkilöllä on todella tärkeä ja sellainen sparraava rooli oman osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa.” – V4a*

## **Henkinen tuki**

Neljännien valmiustason haastateltavat kokivat, että heidän tuen tarpeensa painottuvat selvästi henkisemmän tuen puoleen, vaikka sillekään tarvetta ei korosteta merkittävästi esihenkilölähtöisesti. Tukea kaivattiin laajasti sparraavammasta otteesta myös vaikeampien asioiden käsittelyyn.

*”Kyllä saa sellaista syvempääkin tukea, jos tilanne vaatii. Jos on vaikka väsynyt tai on liikaa työtehtäviä tai muuten haastavaa, niin kyllä hän kuuntelee. Koen myös, että tarvittaessa oikeasti uskallan nostaa kissan pöydälle, jos olisi jotain vakavampaa asiaa, että hänelle on kyllä helppo puhua ja tosi matala kynnyksensä hankalammisakin asioissa.” – V4b*

Toinen haastateltavista oli vahvasti sitä mieltä, että spontaani tyyli tuntuu mukavammalta kuin systemaattisen aikataulutetut tapaamiset, sillä silloin voi keskustella juuri siitä käsillä olevasta akuutista asiasta sen sijaan, että sovittuna tapaamisajankohtana mitään tuen tarvetta ei juuri sillä hetkellä olisikaan. He eivät käy myöskään virallisia kehityskeskusteluja, vaan ne haastateltava käy ylemmän tahon kanssa. Hän kuitenkin kertoo esihenkilönsä olevan aina hyvin saavutettavissa ja kun he puhuvat, he puhuvat pitkiä puhe-luita, joissa aiheet vaihtelevat laajasti.

*”En mä tarvitse sellaista henkistä apuakaan mitenkään säännöllisesti, eikä hän sitä erikseen lähde tarjoamaan, joten se tarve korreloi hyvin. Hän on kuitenkin*

*aina saatavilla sitten jos ja kun sitä tarvitsee, joten ei hänen tarvitse sitä erikseen tarjota. Mä kokisin, että säännöllisten keskustelujen takia hänen resurssit menisi siinä haaskuun ja samalla munkin, kun tehtäisiin väkisin tavallaan sitä aikaa ihan turhalle ja tyhjälle. Samalla sen tulkitsisi ehkä sellaiseksi epäluottamuksen osoittamiseksi, että tulisi sellainen vahdittu olo.” – V4a*

Toisella haastateltavalla taas oli tyypillistä pitää säännöllisiä keskusteluja, missä he esihenkilönsä kanssa käyvät etänä läpi yleisiä kuulumisia työn osalta, millaiselta työkuorma tuntuu ja miltä yleinen tilanne sillä hetkellä näyttää. Haastateltavan ollessa fyysisesti työpaikalla, tulee heidän siellä toisinaan luontevasti ajoittain kohdata ja käydä joitain asioita keskustellen läpi. Ihan pakollinen kahdenkeskinen keskustelu käydään heillä aina kaksi vertaa vuodessa, jolloin tarkoituksena on käydä läpi palautteet ja suuremman kaavan asiat.

Motivaatiosta puhuttaessa haastatteluista käy ilmi myös muut kuin osaamiseen ja tukeen liittyvät aiheet, kuten palkka, etätyömahdollisuudet ja jousto niin elämäntilanteen kuin työtehtävienkin suhteen.

Myös neljännen tason työntekijöillä henkisen tuen hakemisessa nousee esiin oma vuorovaikutussuhde esihenkilön kanssa sekä läheisyys ja henkilökemiat. Kuuntelutaito, rehellinen kommunikointi, empaattisuus ja tuomitsemattomuus nostettiin tärkeiksi asioiksi. Haastateltavien välillä on havaittavissa eroa jo sen suhteen, miten hyvin tuntee esihenkilönsä.

*”Alussa mä en tuntenut häntä (esihenkilöä) niin hyvin, mutta nyt vuosien varrella se suhde on vaan tiivistynyt ja lämmennyt, jonka vuoksi nyt on paljon helpompi kääntyä hänen puoleensa.” – V4a*

*”Hänellä on hyvin ammattitaitoinen lähestymistapa kaikkiin tilanteisiin. Hän kuuntelee tosi hyvin, kommunikoi avoimesti, ei koskaan tuomitse, eikä myöskään ota mitään puolia mahdollisissa konfliktitilanteissa.” – V4b*

Varsinkin itsenäisestä työstä puhuessa haastatteluissa nousi esiin esihenkilön rooli tietynlaisena ”tukirankana” omalle työlle henkisesti mielessä. Tämän yhteydessä korostettiin sitä, miten paljon esihenkilö pystyy tämän tyyppisellä toiminnalla nostattamaan työntekijän itseluottamusta.

*”Uskaltaa rauhassa tehdä sitä omaa työtä ja tietää, että jos tulee joku epäonnistuminen niin ei maailma siihen kaadu, että on turvallisuutta luova henkilö siinä vierellä luomassa tätä mentaliteettia. Hänen oma kykynsä olla rauhallinen auttaa myös itseäni joutumasta paniikkiin haastavissa tilanteissa.” – V4a*

*”Se tuo sellaista varmuutta, kun tiedät, että joku ohjaa ja on joku, jolta voi kysyä jos sä tarvitset jotain. Se vähentää stressiä ja tuo selkeyttä.” – V4b*

Tärkeää työssä jaksamisen takaamiseksi on myös esihenkilön kyky olla oikeasti läsnä ja kiinnostunut työntekijän olemassaolosta ja tunnistaa, jos työntekijä alkaa osoittamaan esimerkiksi merkkejä uupumuksesta. Myös henkilökohtaisen elämän tilanteet toivotaan otettavan huomioon. Tämä osaltaan luo työntekijälle kuvaa, että hänet kohdataan yksilönä ihmisenä, eikä vain työntekijänä.

Neljännän valmiustason työntekijöiden motivaatioon näyttäytyy liittyvän oma kehityksen halu ja sen linkittyminen motivaation ylläpitämiseen ja kasvattamiseen.

*”Mä oon semmoinen ideanikkari, niin hän aina tukee niitä mun ideoita ja syttyy niistä ja lähtee mahdollistamaan niitä niin pitkälle kuin mahdollista. Tällainen oman työn kehittämisen mahdollisuus lisää motivaatiota paljon.” – V4a*

## 4.5 Yhteenveto

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastateltiin kahdeksaa työntekijää, jotka edustivat eri valmiustasoja tilannejohtamisen teorian mukaisesti. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaista tukea eri valmiustasojen työntekijät kaipaavat ja minkälaista tukea he kokevat saavansa esihenkilöiltään. Aineisto on analysoitu temmottelemalla, ja työntekijät jaoteltiin haastatteluissa ilmenneiden osaamisen ja sitoutumisen tasojen perusteella neljään ryhmään.

### **Valmiustaso 1: Kykenemätön ja haluton tai epävarma**

Ensimmäisen valmiustason työntekijät kertoivat kokevansa työssään epävarmuutta omaan toimintaan, oppimisen kehittymisen haasteita organisaation sisäisistä syistä, sekä käytännön työn ohjauksen tarvetta. He kokivat esihenkilöiltä saadun tuen vaihtelevaksi ja korostivat kollegoiden roolia tuen lähteinä sekä perehdytyksen, arkisen avun ja saatavilla olevan käytännön tuen merkitystä. Puutteet perehdytyksessä ja oman osaamisensa kehittämisessä vaikuttivat negatiivisesti koettuun itsevarmuuteen, itseluottamukseen ja motivaatioon.

### **Valmiustaso 2: Kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava**

Toisen valmiustason työntekijöiltä löytyi jo perustason osaamista, mutta he kuvasivat silti arkisten tilanteiden epävarmuutta, voimakasta halua palautteeseen ja selkeyden tarvetta työnkuvalleen ja työtehtävilleen. He arvostivat aktiivista vuorovaikutusta esihenkilön kanssa, sekä joustavaa, läsnä olevaa ja työntekijää arvostavaa johtamistyyliä. Haastatteluissa korostui myös voimakas halu kehittää itseään, mutta tuen puute koettiin jarruttavana tekijänä.

**Valmiustaso 3: Kykenevä, mutta haluton tai epävarma**

Kolmannen valmiustason työntekijöiltä löytyi korkea osaaminen, mutta he kuvasivat korkeansa ajoittaista turhautumista, epäselviä rooleja sekä vahvaa vastuun kantamista. Esihenkilötyön koettiin olevan liian etäällä ja esihenkilöiden liian irtaantuneina työntekijöiden jokapäiväisestä arkityöstä. Työntekijät kaipasivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia, ja myös palautteen saaminen tuntui olevan puutteellista. Motivaatio ja itseluottamus koettiin irrallisiksi aiheiksi esihenkilöistä, ja niihin vaikutti pitkälti oma työssä suoriutuminen.

**Valmiustaso 4: Kykenevä ja halukas tai itseensä luottava**

Neljännellä valmiustasolla työntekijät kokivat vahvaa itseluottamusta ja itsenäistä työtettä. Tärkeimmiksi toiveiksi esihenkilöiltään he nostivat luottamuksen, vapauden oman ammattitaidon harjoittamiseen ja mahdollisuuden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Tämän valmiustason työntekijät eivät kokeneet tarvitsevansa jatkuvaa ohjausta työssään, mutta korostivat silti vahvasti esihenkilön saatavuuden tärkeyttä ja kiinnostusta työntekijöistä yksilöinä sekä heidän kiinnostuksen kohteistaan ja tavoitteistaan. Mahdollinen kokemus esihenkilön työntekijän työnteon seuraamisesta koettiin turhautavana ja epäluottamusta herättävänä

**Yhteenveto**

Esihenkilön saatavuus ja vuorovaikutus nousivat yksiksi tärkeimmistä tuen muodoista joka ikisellä valmiustasolla. Myös palautteen puute oli toistuva teema kautta valmiustasojen ja sen negatiivinen vaikutus niin osaamisen kehittämisessä kuin motivaation ylläpitämisessä tai kasvussa. Ensimmäisen ja toisen valmiustason työntekijät nostivat toistuvasti esiin perehdytyksen puutteen ja heikon laadun, kun taas kolmatta ja neljättä valmiustasoa yhdisti vahva tärkeys henkilökohtaiseen ja yksilölliseen huomioimiseen.

Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden tukeminen edellyttää tilannesidonnaista ja yksilöllistä johtamista, jossa yhdistyvät esihenkilön saavutettavuus, vuorovaikutustaidot, luottamus, ja kyky tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Tämän pohjalta voidaan nähdä, että monet valmentavan johtamisen elementit, kuten keskusteleva johtamistyyli ja palautteen saaminen ja antaminen näyttäytyvät keskeisinä tekijöinä eri valmiustasojen työntekijöiden osaamisen kehittämisessä sekä itseluottamuksen ja motivaation ylläpitämisessä sekä kasvattamisessa.

## 5 Johtopäätökset

Tässä pääluvussa verrataan tutkimuksen tuloksia sen teoreettiseen viitekehykseen sekä vastataan tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin. Sen lisäksi luvussa esitellään sen pohjalta nousseet käytännön suositukset, arvioidaan tutkimuksen laatua ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Tulosten vertaus teoreettiseen viitekehykseen

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkielman teoreettisen viitekehyksen valossa vastaamalla samalla tutkielman tutkimuskysymyksiin.

#### 1. Millaista tukea eri valmiusasteen työntekijät kaipaavat?

Tilannejohtamisen mallin (Hersey & Blanchard 1990) perusteena on, että työntekijän tarvitsema tuki riippuu hänen valmiustasostaan, joka koostuu työntekijän kyvykkyydestä ja halukkuudesta. Tämä tutkielma tukee tilannejohtamisen mallia selvästi:

- **Valmiustason 1** työntekijät ilmaisivat selvän tarpeen hyvälle perehdytykselle, eli käytännön työssä ohjaukselle ja tuen saatavuudelle. Kun tukea ei ollut esihenkilöltä saatavilla, he hakivat sitä luontaisesti kollegoiltaan. Nämä tarpeet vastaavat tilannejohtamisen *ohjeistavaa* johtamistyyliä, jossa käytännön opastus on tärkeämpää kuin henkinen tuki.
- **Valmiustason 2** työntekijät kaipasivat usein palautetta, motivoivaa kannustusta sekä työnkuvan ja työtehtävien selkeyttä. Tämänkaltainen yhdistelmä ohjausta ja henkistä tukea vastaa *valmentavaa* johtamistyyliä.

- **Valmiustason 3** työntekijät kokivat tarvetta osaamisensa arvostamiseen sekä selkeisiin työtehtäviin, mutta niinkään juurikaan työn ohjaukseen. Tähän tilanteeseen sopiva johtamistyyli on *tukeva*, jossa johtajuus pohjautuu enemmän yhteistyössä syntyvään ongelmanratkaisuun kuin ohjaavaan otteeseen.
- **Valmiustason 4** työntekijät kaipasivat ennen kaikkea luottamusta, itsenäisyyttä ja kehitysmahdollisuuksia. Heidän tuen tarpeensa korreloi hyvin *delegoivan* johtamistyylin kanssa.

## 2. Millaista tukea eri valmiusasteen työntekijät kokevat saavansa?

Vaikka työntekijöiden tarpeet olivat pääosin teorian mukaisia, heidän saamansa tuki oli usein epäjohdonmukaista tai riittämätöntä, etenkin ensimmäisen ja toisen valmiusluokan työntekijöiden osalta.

- **Valmiustason 1** työntekijät ilmoittivat heikosta perehdyttämisestä ja työssä ohjauksen puutteesta, mikä aiheutti heillä merkittävää epävarmuutta. Toivotun ja saadun tuen välillä on täten havaittavissa merkittävä kuilu.
- **Valmiustason 2** työntekijät kokivat palautteen ja selvän kannustamisen puuttuvan, vaikka he selvästi olisivat tarvinneet niitä jotta heidän osaamisensa olisi voinut kehittyä. Tämä viittaa siihen, että esimiehet saattavat aliarvioida tuen merkityksen, jos työntekijä osoittaa kuitenkin jossain määrin itse motivaatiota ja hyvää itsevarmuutta.
- **Valmiustason 3** työntekijät kokivat turhautuneisuutta epäselviin työrooleihin ja toivoivat heidän osaamistaan arvostettavan enemmän. Nämä kokemukset viittaavat siihen, että johtamistapana ehkä jopa lähempänä ohjaava tyyppistä johtamista, sillä emotionaalista tukea tämän valmiustason työntekijät kokivat saavansa vähäisesti.
- **Valmiustason 4** työntekijät kokivat, että heidän tuen tarpeensa täyttyivät heidän esihenkilöidensä toiminnan puolesta.

Tietyt ristiriidat näiden tuen tarpeiden ja niiden täyttämisen välillä voivat selittyä sillä, että esihenkilöillä on haasteita arvioida työntekijöidensä osaamista ja itsevarmuutta.

### 3. Millä tavoin valmentava johtaminen tukee eri valmiustason työntekijöitä?

Tutkielma osoittaa, että valmentava johtaminen ja sen metodit kuten aktiivinen kuunteleminen, hyvä vuorovaikutus, tavoitteiden asettaminen ja keskinäinen luottamuksen luominen tuovat selvää hyötyä jokaisella neljällä valmiustasolla.

- **Valmiustason 1 ja 2** työntekijöille valmennustekniikat, kuten aktiivinen läsnäolo, kannustavat kysymykset ja johdonmukainen palaute, olisivat erittäin arvostettuja, kun niitä käytetään, ja niitä kaivattiin syvästi, kun niitä ei ollut. Valmennus auttaa vähentämään epävarmuutta ja tukee oppimista.
- **Valmennustason 3** työntekijät reagoisivat hyvin muun muassa palveluhenkiseen valmentavaan otteeseen, jossa esihenkilö olisi enemmän läsnä työntekijöiden arjessa.
- **Valmiustason 4** työntekijöille jo sovellettu valmentava johtajuus antoi tilaa itsenäisyydelle ja tarjosi samalla avointa keskustelua omalle kehitykselle ja sen tarpeille. Työntekijät arvostivat johtajia, jotka luottivat heihin ja kannustivat pitkäaikaiseen kasvuun, jotka ovat osia valmentavan johtamisen metodeista.

Tilannejohtaminen tarjoaa puitteet sille, millaista tukea annetaan, kun taas valmentava johtaminen on hyvä määrittelemään miten tukea annetaan mielekkäällä, ihmiskeskeisellä tavalla.

## 5.2 Käytännön suositukset esihenkilöille

Tämä tutkielman pohjalta voi nostaa useampia käytännön suosituksia esihenkilötyöhön, joka haluaa tukea tehokkaasti eri valmiustason työntekijöitä. Suositukset perustuvat tilannejohtamisen ja valmentavan johtamisen periaateihin ja niiden tavoitteena on parantaa yksilön osaamista, motivaatiota sekä itseluottamusta.

*Varmista, että uudet ja kokemattomat työntekijät saavat asianmukaisen ja riittävän perehdytyksen.* Organisaatioiden tulisi panostaa kattavaan perehdytykseen ja antaa esihenkilöille resursseja siihen, että he olisivat helposti saatavilla uusien työntekijöiden alkuvaiheen aikana. Muun muassa vertaismentorointi nousi tässä tutkimuksessa yhdeksi keinoksi.

*Anna etenkin osaamisen kehittymisestä kiinnostuneille työntekijöille säännöllisesti rakentavaa palautetta.* Jatkuva ja kannustava palaute nousi tärkeäksi teemaksi etenkin työntekijöiden kohdalla, joiden osaaminen oli vielä heikohkoa, mutta halu oppia korkea. Tämänkaltaiset työntekijät hyötyvät kannustavasta ja motivoivasta tuesta ja selkeästä tavoitteiden asetannasta. Valmennusjohtamisen metodeilla, kuten aktiivisella kuuntelulla, itsenäiseen ongelmanratkaisuun kannustamisella ja itsenäisyyteen tukemisella on merkittävä vaikutus tässä kontekstissa.

*Anna kokeneille ja itsenäisellä otteella työskenteleville uusia haasteita ja osoita heitä kohtaan luottamusta.* Korkean osaamisen omaavat ja itsenäisen työntekijät jatkavat kehittymistään, kun heille annetaan vapautta ja vastuuta. Esihenkilön tulisi tarjota heille mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan tai osallistaa heitä oman työnkuvansa muovaamiseen. Valmentava johtamistapa, joka perustuu luottamukseen, kehitykseen ja keskinäiseen vuoropuheluun, on toimiva tapa myös tässä tilanteessa.

*Luo turvallinen ja avoin työilmapiiri.* Valmiustasosta riippumatta työntekijät korostivat avointa vuorovaikutusta, kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunnetta, sekä oman tekemisen

arvostamista. Esihenkilön tulisi omalla toiminnallaan ja esimerkillään edistää työyhteisön avointa keskustelukulttuuria, antaa säännöllistä palautetta ja luoda luottamuksellista ilmapiiriä. Esihenkilöiden tulisi myös kyetä osoittamaan aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan yksilöinä, ei vain työntekijöinä, jotka suorittavat työtehtäviä.

### 5.3 Tulosten laadun arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan huolellisella suunnittelulla ja johdonmukaisella toteutuksella. Haastattelukysymykset laadittiin siten, että ne vastasivat tarkasti tutkimuksen tavoitteita ja teoreettista viitekehystä. Luotettavuuden varmistamiseksi kaikki tutkimusprosessin vaiheet haastateltavien kontaktoimisesta tietojen analyysiin asti dokumentoitiin ja toteutettiin järjestelmällisesti. Kaikki haastattelut suoritettiin, litteroitiin ja analysoitiin yhdenmukaisella tavalla, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka suoritettiin kasvokkain. Sekin kuitenkin litteroitiin ja analysoitiin samoin kuin muut seitsemän haastattelua. Haastateltavat valittiin edustamaan tilannejohtamisen teorian eri valmiustasoja tasaisesti, kaksi haastateltavaa per valmiustaso, mikä varmisti jokaisen valmiustason tasapuolisen edustuksen ja tarkastelun. Haastateltavien luokittelu valmiustasoihin perustui selkeään teoriaan. Luotettavuutta osoitettiin myös nostamalla haastatteluista suoria sitaatteja tutkimuksen tuloksia havainnollistamaan. Näin pyrittiin saamaan haastateltavien äänet aidosti kuulluksi ja riski heidän kokemustensa suurenteluksi tai vähättelyksi pienentyi.

Vaikka tutkija pyrki läpi tutkimuksen tietoisesti säilyttämään objektiivisen näkökannan, on tärkeää tunnustaa, että kaikki tietojen ja tulosten tulkinta suoritettiin yhden tutkijan toimesta, mikä saattaa tuoda tutkimukseen jonkin verran subjektivisuutta. Tämän vuoksi analyysissa pyrittiin pysymään tarkasti haastateltavien omissa ilmaisuissa sen sijaan, että oltaisiin tehty omia johtopäätöksiä. Myös aikarajoitukset ja pro gradu -tutkielman tyyppilinen laajuus rajoittivat analyysin syvyyttä ja osallistujien määrää.

Tulosten siirrettävyyttä rajoittaa tutkimuksen laadullinen luonne. Vaikka haastateltavat edustivat eri sukupuolia, ikäryhmiä, maantieteellisiä alueita, ammattiryhmiä, työnkuvia ja organisaatioita, otoskoko oli pieni, kahdeksan henkilöä. Tästä syystä tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia työntekijöitä tai työympäristöjä. Tutkimus tuotti kuitenkin runsaasti tietoa ja havaitsi eri valmiustasojen välistä temaattista yhdenmukaisuutta, mikä viittaa siihen, että tulokset voivat tarjota arvokkaita näkemyksiä tutkielmassa ilmeviä johtamistilanteita vastaaviin tilanteisiin erityisesti työtehtävissä, joissa on huomattu työntekijöiden yksilöllinen tuen tarve.

#### 5.4 Ehdotukset jatkotutkimukseen

Vaikka tämä tutkielma tarjosi oivalluksia tutkittavasta aiheesta, ovat useat sen alueet edelleen avoimia jatkotutkimukselle. Ensinnäkin *esimiehen näkökulman* huomioon ottaminen toisi tutkimukselle lisäarvoa. Vertaamalla suoranaisesti työntekijöiden kokemusta esihenkilön kokemukseen voitaisiin paljastaa tarkemmin eroja ja yhteneväisyyksiä kaivatun ja annetun tuen välillä. Toiseksi *pitkäaikaisempi* tutkimus voisi tarkastella, miten työntekijät kokevat johtamistyylit ja niiden muutoksen työurallaan tietyn ajanjakson aikana. Tapahtuuko osaamisen kasvun ja motivaation muutosten myötä muutoksia johtamistyylissä ja toisaalta taas reagoiko jokainen yksilö tilannejohtamisen mallin mukaisesti kehittyessään valmiustasolta toiselle. Aina voisi tutkia enemmän myös sitä *miksi valmentavaa johtamista käytetään edelleen liian vähän* vaikka sen hyödyt ovat olleet tiedossa jo pitkään. Onko kyse organisaation rakenteista, eri aloista tai vaikka kulttuureista, jotka estävät sen tapahtumisen? *Alakohtaiset tutkimukset* itsessään toisivat varmasti uutta arvokasta tietoa. Tämän tutkimuksen haastateltavista jokainen oli eri organisaatiosta ja eri alalta. Tulevissa tutkimuksissa keskittyminen vain yhteen toimialaan voisi saada selkeämpiä vastauksia siitä, kuinka alakohtaista johtamisen tarpeet ja kokemukset tuen tarpeesta ovat. Lopuksi tulevissa tutkimuksissa voitaisiin selvittää tuen tarpeen kokemuksia myös eri tekijöiden valossa, kuten iän, sukupuolen, kulttuuritaustan tai jopa persoonallisuuspiirteiden pohjalta, sillä näillä kaikilla saattaa olla merkittäväkin vaikutus siihen, mi-

ten työntekijät kokevat esihenkilötyön ylipäättänsä, saati sitten tältä saatavan tuen. Tämänkaltainen tutkimus voisi auttaa tilannejohtamisen tapojen muovaamista entistä tarkemmin.

## Lähteet

Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino.

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://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431920300554?via%3Dihub>

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573- 1601.

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.

Bogaard, K. (2025). Lead how they need: adopting a situational leadership style. *Atlassian*. <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/situational-leadership>

Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work and stress*, 29(2), 95-113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>

Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. (2017). Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. *ETLA Muistiot*. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/170145/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf?sequence=1>

Campbell NS, Perry SJ, Maertz Jr CP, et al. (2013) All you need is. . . resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. [https://library-search.open.ac.uk/discover/fulldisplay?docid=cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_1429629766&con-](https://library-search.open.ac.uk/discover/fulldisplay?docid=cdi_proquest_miscellaneous_1429629766&con-)

[text=PC&vid=44OPN INST:VU1&lang=en&search scope=MyInst and CI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=null,,London%20:%20SAGE%20Publications:%20SAGE%20Business%20Cases%20Originals,AND&mode=advanced&offset=40](https://www.proquest.com/openview/440PN1VU1?lang=en&search_scope=MyInst+and+CI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=null,,London%20:%20SAGE%20Publications:%20SAGE%20Business%20Cases%20Originals,AND&mode=advanced&offset=40)

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. *Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 3. painos. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Chong, C., Yuen, Y., Tan, B., Zarim, Z. & Hamid, N. 2016. Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization* 23 2:3, 121–140. Saatavissa: <https://www-emeraldcom.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/TLO-03-2015-0016/full/html>

Day, A., & Leiter, M. P. (2014). The good and bad of working relationships. In M. P. Leiter, A. A. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 56–79). Psychology Press.

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. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753517304277?via%3Dihub>

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. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Delmestri G., & Walgenbach P. (2005). Mastering techniques or brokerin knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 26(2), 197-220.

Dutton, J., Ashford, S., Wierba E., O'Neil, R., & Hayes, E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for issue selling to top managers. *Strategic Management Journal*, 13(5), 153-167.

Edmondson, D. R., & Boyer, S. L. (2013). The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review. *Journal of business research*, 66(11), 2186-2192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.010>

Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, et al. (2002) Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 565–573. [https://www.researchgate.net/publication/11284309\\_Perceived\\_Supervisor\\_Support\\_Contributions\\_to\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_and\\_Employee\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/11284309_Perceived_Supervisor_Support_Contributions_to_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Retention)

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18 (9), 752-771. Saatavissa: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hu-jjmv/cdi\\_proquest\\_journals\\_234903653](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hu-jjmv/cdi_proquest_journals_234903653)

Erkkilä, L. & Korttesalmi, M. & Lamberg, A-R. (2022). Ohjausta ja tukea jatkuvaan oppimiseen työpaikoilla. *Laurea Journal*, 20.1.2022.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Grant, A. & Hartley, M. 2013. Developing leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6:2, 102-115. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*

Hall L., & Torrington D. (1998). Letting go or holding on -- the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.

Harding, N., Lee H., & Ford, J. (2014). Who is "the middle manager"? *Human relations*, 67(10), 1213-1237.

Hartline, M. D., & Witt, T. D. (2004). Individual Differences Among Service Employees: The Conundrum of Employee Recruitment, Selection, and Retention. *Internal Relationship Management: Linking Human Resources to Marketing Performance*, 3(2-3), 25-42. [https://doi.org/10.1300/J366v03n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J366v03n02_03)

Hersey, P. & Blanchard K. H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla (viides painos)*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022, *Tutkimushaastattelu*, [E-kirja]. [Viitattu 11.05.2025] <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>

Hope-Hailey V., Gratton L., McGovern P., Stiles P., & Truss C. (1997). A chameleon function? HRM in the 1990s. *Human Resource Management Journal* 7(3), 5-18.

House, J. S., & Kahn, R. L. (1985). Measures and concepts of social support. In S. Cohen, & S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 83–108). Academic Press.

House, J. S., Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241(4865), 540–545.

Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.

Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The

contribution of middle managers. *Administration Science Quarterly*, 47(1), 31-69.

Islam, R., Abdul Ghani, A.B., Mahyudin, E. & Osman, N. 2022. Impact on strategic leader of strategic models and development. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, s. 1-12. Viitattu 14.9.2023. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/intermediateredirectforezproxy>

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö -- valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jiang, J.J. and Klein, G. (1999), "Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16 No. 3, pp. 219–240.

<https://www.proquest.com/docview/2015889609/fulltextPDF/A333810E54344470PQ/1?accountid=14797>

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.

<https://doi.org/10.1177/0734371X20917185>

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2012. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2013. *Onnistu esimiehenä*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Perfor-

mance. *SAGE open*, 10(1), 215824402091459. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020914591>

Kultalahti, S. (2015). "It's no nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia*, 339. Vaasan yliopisto.

Kumar, M., Jauhari, H., Rastogi, A., & Sivakumar, S. (2018). Managerial support for development and turnover intention. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 135–153. doi: <https://www.proquest.com/docview/2015889609/fulltextPDF/A333810E54344470PQ/1?accountid=14797>

Kurtessis JN, Eisenberger R, Ford MT, et al. (2017) Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management* 43(6): 1854–1884. <https://www.bauer.uh.edu/workingfamilies/research/Kurtessis-Eisenberger-et-al.pdf>

Lehto, K. (2017). Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. *Vaasan yliopiston raportteja*, 6. Vaasan yliopisto.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017). Johtaminen palveluna. Julkaisussa: *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* toim. Frank Martela, Karoliina Jarenko & Sami Paju. Alma Talent. [E-kirja] Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:12.\(\(20\)Mikko\(\(20\)Kuitunen\(\(20\)&\(\(20\)Johanna\(\(20\)Pystynen\(\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)PALVELUNA\(\(20\)/piste:b3346](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:12.((20)Mikko((20)Kuitunen((20)&((20)Johanna((20)Pystynen(((20)JOHTAMINEN((20)PALVELUNA((20)/piste:b3346)

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768-779. Viitattu 4.10.2023.

Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD11-2011-0113/full/pdf>

McHugh, B. (2024). Situational leadership practices: Essential for today's leaders. Forbes Coaches Council. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/03/11/situational-leadership-practices-essential-for-todays-leaders/>

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. <https://doi.org/10.3390/bs12030076>

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29, 9-18.

Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress related disorders: A systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277–286.

Ogbonnaya, C. & T Babalola, M. (2020). A closer look at how managerial support can help improve patient experience: Insights from the UK's National Health Service. *Human Relations* 74(11): 1820–1840. <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/epub/10.1177/0018726720938834>

Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698–714. [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaas/27/1/27\\_13/\\_article](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaas/27/1/27_13/_article)

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96). <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.

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. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fcbbs0000126>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2013. *Valmentava johtajuus*. Juva: WSOYpro.

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. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940910959744/full/html>

Rouleau, L., & Balogun, J. (2007). *Exploring Middle Manager' Strategic Sensemaking Role in Practice*. Alm Research Working Paper Series. London: ESRC/EPSRC.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>

Saks AM (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619. [https://www.researchgate.net/publication/275714108\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Employee\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement)

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. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103649>

Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.

Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(2), 145–161.

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*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-03-2020-0056/full/html>

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. <https://doi.org/10.1177/0306307017723313>

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

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenologinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 11.8.2023. Saatavissa [https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6)

Uyterhoeven, H. (1972). General managers in the middle. *Harvard Business Review*, 67(5), 136-145.

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. (2003). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja, Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013) *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

**Taustakysymykset:** Ikä, sukupuoli, koulutus, työnimike, ja kauanko työsuhde on kestänyt.

#### **Valmiustason arviointi**

Miten kuvailisit sanallisesti osaamistasi työtehtävissäsi?

Miten kuvailisit sanallisesti itseluottamustasi, sitoutumistasi ja motivaatiotasi työtehtävissäsi?

#### **Teema 1: Esihenkilön tuki yleisesti**

Mitä esihenkilön työntekijälle antama tuki mielestäsi tarkoittaa?

Miten tärkeäksi koet esihenkilöltä saatavan tuen?

Millä tavalla oma esihenkilösi tukee sinua? Entä missä asioissa?

Millaista ohjausta saat itse työtehtävistä suoriutumiseen? Kuinka usein?

Millaista henkistä tukea saat esihenkilöltäsi? Kuinka usein?

Onko jotain, mikä estää sinua saamasta tukea esihenkilöltäsi?

Miten esihenkilöltä saamasi tuki vaikuttaa työsi tekemiseen? Entä jaksamiseen?

Mitä tunteita esimieheltä saatu tuki sinussa herättää? Entä kun et saa tukea?

#### **Teema 2: Suhde ja vuorovaikutus esihenkilön kanssa**

Kuinka hyvin tulet toimeen esihenkilösi kanssa?

Millaisia ominaisuuksia arvostat esihenkilössä?

Arvostaako esihenkilösi osaamistasi työssäsi?

Miten kuvailisit sinun ja esimiehesi välistä luottamusta?

Miten, jos ollenkaan, suhteesi esihenkilöösi on muuttunut työsuhteesi aikana?

Onko esihenkilösi tavoitettavissa, kun häntä tarvitaan?

Koetko, että esihenkilölläsi on riittävästi aikaa tukeakseen sinua?

**Teema 3: Valmiustasokohtaiset kysymykset**

Kaikki haastateltavat:

Miten esihenkilöltä saamasi tuki vaikuttaa osaamiseesi työssäsi?

Miten esihenkilöltä saamasi tuki vaikuttaa itseluottamukseesi, sitoutumiseesi ja motivaatioosi?

Valmiustaso 1 haastateltavat: Millaista tukea kaipaisit esihenkilöltäsi, jotta osaamisesi sekä itseluottamuksesi/motivaatioosi/sitoutuneisuutesi kasvaisi?

Valmiustaso 2 haastateltavat: Millaista tukea kaipaisit esihenkilöltäsi, jotta osaamisesi kasvaisi?

Valmiustaso 3 haastateltavat: Millaista tukea kaipaisit esihenkilöltäsi, jotta itseluottamuksesi/motivaatioosi/sitoutuneisuutesi työtäsi kohtaan kasvaisi?

Valmiustaso 4 haastateltavat: Millaista tukea kaipaat esihenkilöltäsi, vaikka koet osaamisesi ja itseluottamuksen/motivaation/sitoutuneisuuden korkeiksi?

**Lopuksi**

Onko jotain mitä haluaisit vielä lisätä?