



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Iida Tapaninen

Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilön suoriutumiseen

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Iida Tapaninen		
Tutkielman nimi:	Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilön suoriutumiseen : Systemaattinen kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	63

TIIVISTELMÄ:

Valmentava lähijohtaminen on yleistynyt työelämässä ja yhä useampi työnantaja kouluttaa esihenkilöitään hyödyntämään valmentavia työkaluja päivittäisessä johtamistyössä. Johtamistyylin suosiota selittävät sen myönteiset vaikutukset työsuoriutumiseen sekä työelämän tarve uudelleenlaiselle johtamiselle digitalisaation ja automatisaation myötä. Valmentavan lähijohtamisen tutkimus on kuitenkin vähäistä verrattuna sen työelämässä saavuttamaan suosioon, ja tutkijat korostavat lisätutkimuksen tarvetta johtamistyylin vaikutuksista suoriutumiseen. Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella työelämässä yleistynyttä johtamistyyliä, siitä tehtyä tutkimusta sekä lisätä ymmärrystä valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista yksilösuoriutumiseen.

Tutkielman tarkoitus on selvittää mitä tähän mennessä tiedetään valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista suoriutumiseen. Viitekehyksessä esitetyn tutkimustiedon perusteella johtamisella voidaan vaikuttaa yksilösuoriutumiseen, yksilö-, työtehtävä- ja työympäristötekijöiden kautta. Esihenkilön valmennusajattelu, vuorovaikutus, kyky motivoida sekä kyky fasilitoida oppimista on tunnistettu keskeiseksi valmennusosaamiseksi, jolla voidaan vaikuttaa myönteisesti johdettavien itseohjautuvuuteen, oppimiseen sekä työsuoriutumiseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen on tarkoitus selvittää millaisten tekijöiden kautta esihenkilön harjoittama valmennus vaikuttaa yksilösuoriutumiseen.

Tutkielman tulokset muodostuvat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista. Tiedonhaussa hyödynnetyn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella löytyi yksitoista (n=11) empiiristä tutkimusartikkeliä, jotka vastaavat tutkimustavoitteisiin. Tutkimustulosten perusteella valmentava lähijohtaminen vaikuttaa myönteisesti tehtäväsuoriutumiseen sekä työtehtävän ylittävään suoriutumiseen, työyhteisötaitoihin. Valmentamisen myötä parantunutta tehtäväsuoriutumista selittävät johdettavien kohonnut psykologinen pääoma kuten optimismi ja sinnikkyys, työnkuvan ja tavoitteiden selkeys sekä esihenkilön ja johdettavan välinen suhde. Työtehtävän ylittävää suoriutumista, työyhteisötaitoja, selittää valmentavan esihenkilön luotettavuus. Tutkimustulokset täydentävät käsitystä valmentavan johtamistyylin monipuolisista vaikutuksista yksilösuoriutumiseen ja tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa. Lisää tutkimusta tarvitaan valmentamisen vaikutuksista yksilötekijöihin kuten psykologiseen pääomaan sekä motivaatiotekijöihin, jotka vaikuttavat tehtäväsuoriutumiseen myönteisesti. Lisäksi tarvitaan lisää tutkimustietoa valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista työyhteisötaitoihin.

AVAINSANAT: Valmentava lähijohtaminen, työssä suoriutuminen

Sisälllys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	6
1.2	Käsitteiden määrittely	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Valmentava lähijohtaminen	10
2.1	Valmentavan esihenkilön osaaminen	12
2.2	Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilöön	13
3	Työssä suoriutuminen	15
3.1	Yksilön suoriutuminen	15
3.2	Tekijät suoriutumisen taustalla	16
3.3	Valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välinen suhde	21
4	Tutkimuksen toteutus	23
4.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	24
4.2	Prosessikuvaus	27
4.3	Tutkimusten kuvaus	31
4.4	Tulosten koodaus ja järjestely	34
5	Tulokset	36
5.1	Valmentamisen epäsuorat vaikutukset suoriutumiseen	37
5.2	Synteesi	41
5.2.1	Tutkimuksen merkitys työelämälle	43
5.2.2	Yhteenveto	46
6	Arviointi	48
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	48
6.2	Jatkotutkimusaiheet	51
	Lähteet	52
	Liitteet	60
	Liite. Aineiston kuvaus.	60

Kuviot

Kuvio 1. Suoriutumisen taustatekijät.	17
Kuvio 2. Valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välinen suhde.	22
Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen prosessi.	23
Kuvio 4. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vuokaavio.	27
Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.	37
Kuvio 6. Tekijät, joilla valmentava lähijohtaminen vaikuttaa suoriutumiseen.	41

Taulukot

Taulukko 1. Kuvaukset käytetyistä tietokannoista.	24
Taulukko 2. Hakusanat ja hakulausekkeet.	25
Taulukko 3. Seulontakriteerit.	26
Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen keskeiset löydökset.	29
Taulukko 5. Aineiston analyysissä käytetyt koodit sekä yläkäsitteet.	35

1 Johdanto

Valmentava lähijohtaminen on esihenkilön harjoittama johtamistyyli, jonka tavoitteena on ohjata johdettavia itseohjautuvuuteen sekä auttaa heitä kehittymään työn ohessa. Itseohjautuvuuteen kannustava esihenkilö antaa johdettavilleen mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja päätöksentekoon, sekä kannustaa heitä ratkomaan ongelmia ja haasteita itsenäisesti. Ominaista johtamistyyliä on oppimisen edistäminen työn ohessa, esimerkiksi oppimistilanteiden ja reflektoinnin kautta. (Park, McLean & Yang, 2008; Gilley, Gilley & Kouider, 2010.) Valmentava esihenkilö hyödyntää työssään johtamistyyliä tyypillisiä työkaluja, kuten aktiivista läsnäoloa, kysymystekniikoita ja jatkuvaa palautteenantoa (Whitmore, 2017, s. 86–87; Longenecker, 2010).

Valmentava lähijohtaminen on kahden viime vuosikymmenen aikana yleistynyt organisaatioissa. Yhä useammat työnantajat kouluttavat esihenkilöitään hyödyntämään valmentavan johtamisen työkaluja päivittäisessä johtamistyössä. (ICF, 2020.) Johtamistyylin suosiota selittävät sen myönteiset vaikutukset työsuoriutumiseen (Poussa & Mathieu, 2014) sekä työelämän tarve uudelle johtamiselle (Wilenius, 2014). Työn murros, siirtyminen teolliselta aikakaudelta automatisaation ja ihmisten johtamisen aikakaudelle, luo uusia työnkuvia, työskentelytapoja ja organisaatorakenteita (Wilenius, 2014; Toiminen, 2017). Muutokset näkyvät vuoden 2020 Työolobarometrin alustavissa tuloksissa; etätöitä tekevien asiantuntijoiden määrä on lisääntynyt, työpaikoilla otetaan käyttöön uusia työkaluja sekä tietojärjestelmiä ja oppiminen on siirtynyt poikkeustilan myötä verkkoon (Keyriläinen, 2021). Uudet toimintamallit ja työskentelytavat vaativat asiantuntijoilta sopeutumiskykyä, itseohjautuvaa työskentelyotetta, työyhteisötaitoja sekä luovaa ongelmaratkaisukykyä (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto & Myllyoja, 2017; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Itseohjautuvien asiantuntijoiden johtaminen vaatii esihenkilöiltä kykyä innostaa ja motivoida asiantuntijoita, sekä yhteistyötä ja vastuun jakamista (Park ja muut, 2008). Käskävän kontrolloiva autoritäärinen johtaminen korvataan työpaikoilla kannustavalla ja osallistavalla valmentavalla johtamistyyllillä (Wilenius, 2014).

Valmentavan lähijohtamisen tutkimus on tutkijoiden mielestä vähäistä verrattuna sen työelämässä saavuttamaan suosioon (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger & Hamlin, 2014). Tähän mennessä tutkimus on kartoittanut valmentavalle johtamistyyllille ominaisia piirteitä ja toimintatapoja (Gilley ja muut, 2010; Park ja muut, 2008), sekä johtamistyylin myönteisiä vaikutuksia työsuoriutumiseen, oppimiseen ja sitoutumiseen (Hagen, 2012). Tutkimukset ovat kuitenkin saaneet kritiikkiä valmentavan lähijohtamisen yhteisesti hyväksytyin määritelmän uupumisesta (Lawrence, 2017). Lisäksi tutkimuksiin kaivataan lisää teoriapohjaa ja empiiristä tutkimusta (Hagen, 2012; Beattie ja muut, 2014). Etenkin valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välistä suhdetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä tulisi tutkia enemmän (Hagen, 2012). Tutkimustulokset osoittavat johtamistyylin vaikuttavan työssä suoriutumiseen myönteisesti, mutta käsitystä siitä, miten tai millaisten tekijöiden kautta valmentava johtaminen vaikuttaa suoriutumiseen on toistaiseksi tutkittu vähän (Hagen, 2012; Pousa & Mathieu, 2014). Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään, millaisia empiirisiä tutkimuksia aiheesta on tähän mennessä tehty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä tähän mennessä tiedetään valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista suoriutumiseen. Lisäksi millaisten eri tekijöiden kautta johtamistyylin on todettu vaikuttavan suoriutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työelämässä yleistynyttä johtamistyyliä valmentavaa lähijohtamista, siitä tehtyä tutkimusta sekä johtamistyylin vaikutuksia työsuoriutumiseen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata aikaisemmin tehtyjen empiiristen tutkimusten havaintoja valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista yksilösuoriutumiseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan millaisten tekijöiden kautta valmentaminen vaikuttaa myönteisesti yksilön työsuoriutumiseen.

Määritellyt tutkimustavoitteet:

-Mitä tutkimus on pystynyt osoittamaan valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista yksilön suoriutumiseen?

-Minkä tekijöiden kautta esihenkilön harjoittama valmentava lähijohtaminen vaikuttaa suoriutumiseen?

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella valmentavasta johtamistyylistä tehtyä tutkimusta, sekä johtamistyylin vaikutuksia yksilön suoriutumiseen. Tutkimuksessa muodostetaan teoreettinen viitekehys taustoittamaan valmentavaa lähijohtamista ja yksilön työssä suoriutumista. Valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia kuvaavaa tutkimusaineistoa kerätään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmiä hyödyntäen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan läpikäydä suuria määriä materiaalia eri tietokannoista, sekä löytää tutkimustavoitteiden kannalta tarpeelliset tutkimukset, hyödyntämällä ennalta laadittuja kriteerejä tutkittavalle materiaalille (Salminen, 2011; Fink, 2010, s. 5). Tutkimusaihe on rajattu koskemaan esihenkilön harjoittamaa työn ohessa tapahtuvaa valmennusta.

Tutkimustulosten sekä tutkielman johtopäätösten avulla voidaan kehittää työelämässä hyödynnettäviä valmentavan lähijohtamisen tekniikoita sekä edistää käsitystä johtamistyylin monipuolisista vaikutuksista (Beattie ja muut, 2014). Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää valmentavaa lähijohtamista koskevissa jatkotutkimuksissa. Tutkielma on kirjoitettu kaikille johtamisesta ja johtamisen ilmiöistä kiinnostuneille opiskelijoille, työelämän edustajille sekä yliopistojen edustajille.

1.2 Käsitteiden määrittely

Valmentava lähijohtaminen (managerial coaching) on johtamistyyli, jonka avulla esihenkilö edistää johdettaviensa suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista valmentavin ottein (Redshaw, 2000). Johtamistyyli on saanut vaikutteensa coachingista,

jossa valmentajan tavoitteena on yksilön kyvykkyyden ja potentiaalin kasvattaminen sekä auttaa valmennettavaa saavuttamaan hänen asettamansa tavoitteet (ICF Finland; Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 22). Keskeistä valmentavan esihenkilön johtamistyössä on ohjata johdettavia itseohjautuvuuteen, jolloin esihenkilön tehtävänä on synnyttää työssä oppimiskokemuksia sekä tukea ja kannustaa johdettaviaan (Park ja muut, 2008). Valmentava johtamistyyli perustuu luottamukseen, joka edellyttää esihenkilöltä halua auttaa johdettavia kasvamaan ja kehittymään ammattilaisina (Ellinger, Beattie & Hamlin 2014, s. 258).

Suorituksen johtaminen (performance management) on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisistä prosesseista, jonka tavoitteena on henkilöstön työssä suoriutumisen kehittäminen (Aguinis, 2009, s. 2). Johtamisen tarkoituksena on määrittellä tavoitteet, sekä varmistaa, että henkilöstön työskentely linkittyy organisaation tavoitteisiin (Aguinis, 2009, s. 3). Suoriutumista voidaan tarkastella yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Yksilön suoriutuminen (individual performance) linkittyy oleellisesti suorituksen johtamiseen. Se määrittellään yksilön toimintana ja käyttäytymisenä, jolla asetetut organisaatiotavoitteet saavutetaan (Campbell & Wiernik, 2015; Viswesvaran & Ones, 2000). Yksilön suoriutuminen voidaan jakaa tehtäväsuoriutumiseen (in-role performance) sekä tehtävän ylittävään suoriutumiseen (extra-role performance), työyhteistötaitoihin (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997 ; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Suoriutumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät kuten työtehtävät, osaaminen, motivaatio, viestintätaidot ja johtaminen (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet & van der Beek, 2014).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee valmentavan lähijohtamisen taustaa, johtamistyyliä ominaisia piirteitä sekä sen myönteisiä vaikutuksia yksilöön. Lisäksi viitekehyksessä taustoitetaan yksilösuoriutumisen moniulotteisuutta tarkastelemalla

suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi havainnollistetaan valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välistä suhdetta sekä tutkimustarvetta, jota on tarkoitus selvittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tiedonhaussa hyödynnetyn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmät on dokumentoitu luvussa 4. Prosessin tarkka kuvaus sisältää kuvaukset käytetyistä tietokannoista, hakutermeistä sekä sisäänottokriteereistä. Tiedonhaun tuloksena löytyneet tutkimukset esitellään tiivistetyssä muodossa; tekijät, otoskoko sekä tärkeimmät löydökset. Tutkimusten keskeiset tulokset on koodattu hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tulosten pohjalta laadittu synteesi, yhdistää teoreettisen viitekehysten sekä tutkimusaineiston tulokset. Yhteenveto sisältää myös työelämään sovellettavia oivalluksia valmentavasta lähijohtamisesta.

Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, etenkin systemaattista tiedonhakuprosessia, prosessin dokumentointia sekä katsauksen pohjalta syntyneen aineiston luotettavuutta. Lisäksi pohditaan tutkimustulosten ja synteessin yleistettävyyttä sekä jatkotutkimusideoita.

2 Valmentava lähijohtaminen

Urheiluvalmennuksesta lähtöisin oleva valmentava lähijohtaminen on kehittynyt coachingista, yksilövalmennuksesta, esihenkilöiden harjoittamaksi johtamistyyliksi, jolla edistetään muun muassa suoriutumista. (Grant, 2017.) Valmentava johtaminen liitetään transformationaaliseen johtamisteoriaan, jonka lähtökohtana on, että johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti johdettaviin (Anderson, 2013). Transformatiivinen johtaja toimii roolimallina, innostaa johdettavia saavuttamaan tavoitteita, kannustaa luovaan ajatteluun sekä pyrkii luomaan kestäviä suhteita johdettavien kanssa. Johtamisen tavoitteena on vaikuttaa myönteisesti johdettavien sisäiseen motivaatioon. (Bass, 1990.)

Valmentava lähijohtaminen haastaa perinteistä johtajakeskeistä ajattelutapaa, sillä valmentaminen perustuu esihenkilön ja johdettavan välille syntyvään suhteeseen (Anderson, 2013). Molemminpuolinen suhde liitetään teoreettiseen keskusteluun johtajan ja johdettavan välisestä vaihtosuhteesta, josta käytetään lyhennettä LMX- teoria (Leader-Member exchange theory) tai LMX-suhde. LMX-teoria perustuu johtajan ja johdettavan väliseen yksilölliseen vaihtosuhteeseen, jossa esihenkilö jakaa aikaansa ja organisaation resursseja valikoivasti johdettaviensa välillä. (Isotalus & Rajalahti, 2017; Graen & Uhl-Bien, 1995.) Valmentamisen myötä muodostuva yksilöllinen ja laadukas suhde esihenkilön ja johdettavan välillä kuvataan kumppanuudeksi, jossa vallitsee molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus. Teoria perustuu suhteen vastavuoroisuudelle; jos johdettava osoittaa halukkuutta ponnistella työtehtäviensä eteen, esihenkilö on valmis näkemään vaivaa johdettavan tukemiseen sekä palkitsemiseen. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Tutkimuksissa on havaittu, että laadukas vaihtosuhde selittää yksilöiden parantunutta työsuoriutumista, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Graen & Uhl-Bien, 1995; Isotalus & Rajalahti, 2017).

Työelämän kiinnostus valmentavaa lähijohtamista kohtaan näyttäytyy valmentavia työkaluja hyödyntävien esihenkilöiden määrän kasvuna (ICF, 2020). Kiinnostus selittyy työn murroksen seurauksena tapahtuvina muutoksina; uudistuvat työskentelytavat sekä

matalan hierarkian työyhteisöt (Toiminen, 2017), vaativat jaettua vastuuta ja jatkuvaa oppimista. Lähdekirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen perusteella valmentava johtamistyyli nähdään vastauksena suoriutumisen haasteisiin (Grant, 2017; Beattie ja muut, 2014) sekä oppimisen edistämiseen (Park ja muut, 2008), joka on edistänyt johtamistyylin leviämistä organisaatioihin.

Johtamistyylin vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon on tutkittu runsaasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana (McCarthy & Milner, 2020; Ellinger ja muut, 2014, s. 185). Kasvavasta tutkimusmäärästä huolimatta, tutkijat korostavat valmentavan lähijohtamisen tutkimuksen olevan vielä alkuvaiheessa (Lawrence, 2017). Valmentavaa lähijohtamista koskevia kansainvälisiä tutkimusartikkeleita löytyy hakusanoilla ”managerial coaching” tai ”manager as coach” Exlibris Primo hakukoneesta noin 500 hakutulosta vuosien 2000–2021 väliltä (Tritonia, 2021). Suomessa opinnäytetöitä hakusanalla valmentava johtaminen on tehty samalla aikavälillä noin 1700 kappaletta (Finna.fi, 2020).

Tähän mennessä tutkimus on tunnistanut valmentavalle esihenkilölle ominaisia piirteitä ja toimintatapoja sekä edellytyksiä onnistuneelle valmentamiselle (Gilley ja muut, 2010; Park ja muut, 2008; McCarthy & Milner, 2013). Lisäksi tutkimus on tarkentanut valmentavan lähijohtamisen määritelmää, jolla erotetaan valmentava lähijohtaminen coachingista. Valmentavalla lähijohtamisella tarkoitetaan esihenkilön harjoittamaa valmennusta työn ohessa, joka vaatii häneltä valmennusosaamista sekä valmennustekniikoiden hyödyntämistä (Lawrence, 2017; Beattie ja muut, 2014). Valmentaminen työn ohessa tarkoittaa muodollisia valmennuskeskusteluja sekä työpäivän aikana tapahtuvaa valmennusta. Aloite valmennukselle voi tulla joko johdettavan tai esihenkilön toimesta ja sitä hyödynnetään esimerkiksi johdettavien osaamisen kehittämisessä tai suoriutumiseen liittyvissä haasteissa. (McCarthy & Milner, 2020; Grant, 2017.)

Coaching-kirjallisuus, josta valmentava lähijohtaminen on saanut paljon vaikutteita, kuvailee johtamistyyliä yksilön sisäisen potentiaalin vapauttamisena tai jalostamisena

(Whitmore, 2017, s. 12; Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 21–22). Potentiaalinen jalostaminen linkittyy vahvasti coaching-tekniikoihin, kuten aktiiviseen kuunteluun, läsnäoloon, kysymysten esittämiseen sekä yksilön vahvuuksien tunnistamiseen (Whitmore, 2017). Tutkimus ja tieteellinen kirjallisuus kuvaavat valmentavaa lähijohtamista osaamisen ja suoriutumisen suunniteltuna edistämisenä tavoitteiden, oppimisen fasilitoinnin ja jatkuvan palautteen kautta (Redshaw, 2000; Longenecker, 2010; Park ja muut, 2008). Esihenkilön rooli on motivoida ja kannustaa johdettavia itseohjautuvuuteen, yhteistyöhön sekä kehittämään osaamistaan (Gilley ja muut, 2010; McCarthy & Milner, 2020). Johtamisessa hyödynnettävät tekniikat ovat samanlaisia kuin coaching-kirjallisuudessa, mutta sen päämäärät linkittyvät työsuoriutumisen kehittämiseen (Ellinger ja muut, 2014, s. 258).

Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 42–43) kiteyttävät valmentavan esihenkilön perustavan toimintansa yhteistyölle, oppimiselle sekä luottamuksen rakentamiselle. Nämä toimintatavat ovat olleet hyvän johtamisen perusteita jo kautta aikojen (Redshaw, 2000), mutta eroavaisuudet perinteisen johtamisen ja valmentavan lähijohtamisen välillä löytyvät ajattelutavasta (Lawrence, 2017; Park ja muut, 2008). Esihenkilön valmennusajattelu, kyky oppimisen ja kehittymisen edistämiseen sekä erinomaiset vuorovaikutustaidot ovat tutkimusten perusteella valmentavan esihenkilön ydinosaa (Gilley ja muut, 2010; McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005; Beattie ja muut, 2014).

2.1 Valmentavan esihenkilön osaaminen

Lähtökohtaisesti valmentaminen ei vaadi esihenkilöltä laajaa substanssiosaamista, valmiita vastauksia tai ratkaisuja (Park ja muut, 2008), vaan kykyä delegoida sekä oppia muilta (McCarthy & Milner, 2020). Tämä tarkoittaa esihenkilön siirtymistä ”taka-alalle” (Redshaw, 2000) eli vastuun jakamista, halua työskennellä yhdessä ja toimia oppimisen edistäjänä (Park ja muut, 2008). Yhdessä työskentely ja halu auttaa johdettavia

kehittymään voidaan kutsua **valmennusajatteluksi** (Ellinger ja muut, 2014, s. 258; Whitmore, 2017).

Esihenkilö toimii roolissaan **oppimisen ja kehittymisen edistäjänä**, luomalla oppimistilanteita, (Park ja muut, 2008), asettamalla oppimista tukevia tavoitteita sekä tukemalla ongelmanratkaisussa oivaltavilla kysymyksillä (Ellinger & Bostrom, 1999). Itseohjautuvuuteen kannustava esihenkilö tarjoaa tukeaan ja resursseja työn tekemiseen, kuten riittävästi materiaalia ja tietoa päätöksenteon tueksi (Longenecker, 2010). Kehittymistä ohjaavat yhdessä asetettavat tavoitteet, jotka sanoittavat odotuksia sekä ohjaavat toimintaa. Tavoitteiden suorittamisesta saatava jatkuva palaute ja oppimistilanteiden reflektointi yhdessä esihenkilön kanssa sanoittavat johdettavalle hänen osaamistansa ja kehittymistä. (Longenecker, 2010; McCarthy & Milner, 2020.)

Oppimistilanteiden organisointi, tavoitteiden asettaminen ja palautteenanto vaativat **vuorovaikutustaitoja**, jotka ovat yksi tärkeä osa valmentavaa lähijohtamista (Lawrence, 2017; McLean ja muut, 2005; Longenecker, 2010). Avoin viestintä rakentaa suhdetta osapuolien välille, mikä auttaa esihenkilöä ymmärtämään johdettavien kyvykkyyksiä sekä motivoivia tekijöitä taustalla (Park ja muut, 2008; Longenecker, 2010). Avoimuus perustuu läsnäoloon; haluun tutustua toiseen, jakaa kokemuksia sekä vastavuoroisesti kuunnella ja kunnioittaa toisen mielipiteitä (McLean ja muut, 2005). Johdettavien tunteminen edistää luottamuksellisen suhteen rakentamista, sekä valmentamisen sopeuttamista yksilön tarpeisiin (Longenecker, 2010). Yksilön tausta ja lähtökohdat vaikuttavat siihen, kuinka usein esihenkilö aktivoituu valmentamaan ja millaisia valmennustekniikoita hän hyödyntää (McCarthy & Milner, 2020).

2.2 Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilöön

Valmentavan lähijohtamisen tutkimusten perusteella on saatu tuloksia siitä, että esihenkilön valmennusosaaminen vaikuttaa myönteisesti yksilösuoriutumiseen (Beattie ja muut, 2014; Hagen, 2012; McCarthy & Milner, 2020). Avoin vuorovaikutus, oppimisen fasilitointi sekä valmennusajattelu vaikuttavat myönteisesti johdettavien oppimiskykyyn,

työtyytyväisyyteen ja työsuoriutumiseen. Tutkimusten perusteella valmentavalla johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yksilön ajatteluun ja toimintaan työpaikalla. (Gilley ja muut, 2010; Hagen, 2012; Pousa & Mathieu, 2014.) Esimerkiksi McCarthy ja Milnerin (2020) tutkimuksessa valmentavan lähijohtamisen havaittiin vaikuttavan yksilöiden muutosmyönteisyyteen, sillä johdettavien halu ottaa riskejä, mukautua muutoksiin sekä edistää muutoksia organisaatiossa lisääntyivät valmentamisen myötä (Hicks & McCracken, 2011).

Johdettavien voimaannuttaminen ja kannustaminen, lisää innokkuutta työtä ja uusia asioita kohtaan (McCarthy & Milner, 2020). Innostuminen sekä myönteiset tunteet työtä ja esihenkilöä kohtaan voimistavat sitoutumista, joka vaikuttaa myönteisesti työskentelytehokkuuteen samalla vähentäen henkilöstön vaihtuvuutta (McCarthy & Milner, 2020; Hagen, 2012). Johtamistyylin myönteiset vaikutukset yksilösuoriutumiseen, heijastuvat myyntisuoriutumiseen ja asiakastyytyväisyyteen, jolloin myönteisiä vaikutuksia havaitaan myös organisaatiotasolla (Hagen, 2012; Pousa & Mathieu, 2014). Valmentavan johtamistyylin vaikutuksia tarkastellessa tulisi huomioida johdettavan rooli ja vastuu (McCarthy & Milner, 2013), sillä johdettavan asennoituminen ja motivaatio vaikuttavat valmentamisen onnistumiseen merkittävästi (Whitmore, 2017, s. 46; Ellinger ja muut 2014, s. 262).

3 Työssä suoriutuminen

Suoriutuminen on moniulotteinen ilmiö, jota voidaan tarkastella esimerkiksi työtehtävän suorittamiseen liitettävänä toimintana ja käyttäytymisenä (Motowidlo ja muut, 1997; Koopmans ja muut, 2014). Työssä suoriutumista, sen taustatekijöitä sekä suoriutumisen edistämistä on tutkittu yli 30 vuotta (Campbell & Wiernik 2015; Sonnentag & Frese 2005, s. 4; Motowidlo ja muut, 1997). Hyvä suoriutuminen ei ainoastaan vaikuta organisaation tulokseen myönteisesti, vaan saavutuksen ja onnistumisen tunteet lisäävät tyytyväisyyden ja ylpeyden tunnetta yksilössä (Sonnentag & Frese, 2005, s. 4).

3.1 Yksilön suoriutuminen

Yksilön suoriutuminen on moniulotteinen käsite, jolle ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää (Koopmans ja muut, 2014). Viswesvaran ja Ones (2000) sekä Campbell ja Wiernik (2015) toteavat suoriutumisen olevan toimintaa ja käyttäytymistä, jolla organisaation tavoitteet saavutetaan. Yksilön suoriutumista arvioidaan yleensä lukuihin perustuvilla tavoitteilla, jolloin tavoitteiden saavuttaminen lasketaan työssä suoriutumiseksi (Sonnentag & Frese, 2005, s. 5; Viswesvaran & Ones, 2000).

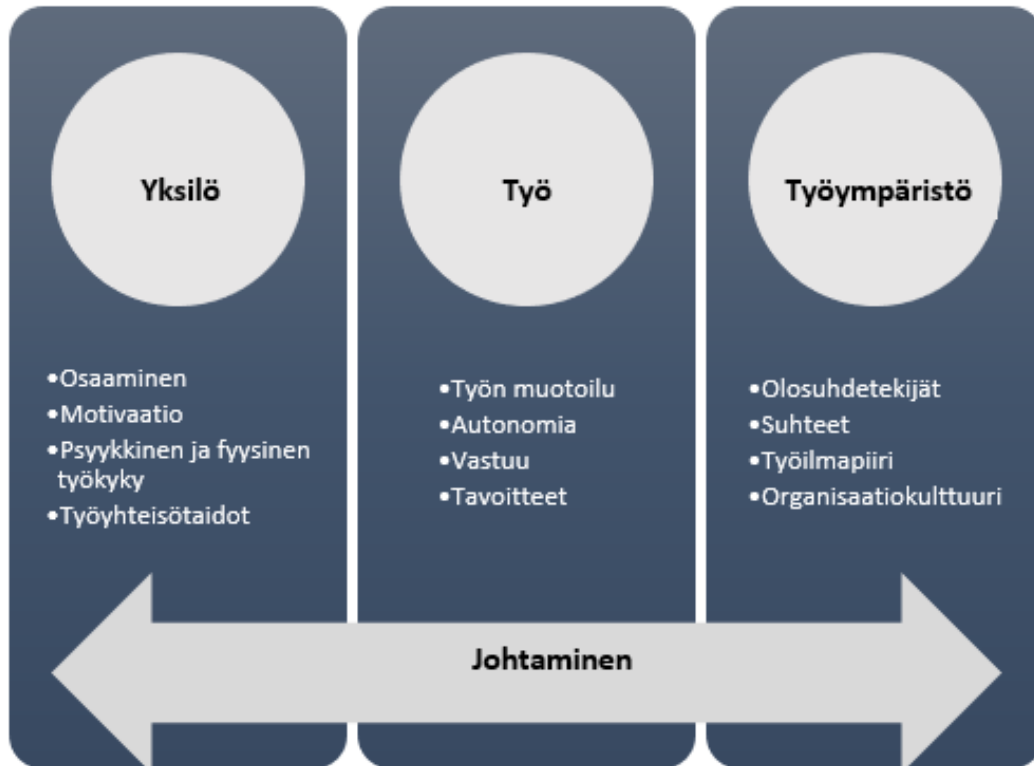
Yksilön suoriutumista tarkastellaan laajemmin tehtäväsuoriutumisena sekä tehtävän ylittävänä suoriutumisena (Motowidlo ja muut, 1997). Tehtäväsuoriutuminen (in-role performance) tarkoittaa numeeristen tavoitteiden, esimerkiksi myyntitavoitteiden saavuttamisen lisäksi laadukasta työnjälkeä, kykyä priorisoida sekä suunnitella omaa työtä (Koopmans ja muut, 2014). Työtehtävän ylittävästä suoriutumisesta (extra-role performance) puhutaan yleensä organisaatiokansalaisuutena (organizational citizenship behavior), josta suomessa käytetään nimitystä työyhteisötaitot (Organ, 1988; Puusa & Ala-Korttesmaa, 2019). Esimerkiksi kollegojen auttaminen, yksilön aloitteellisuus, vaivannäkö ja vastuunkanto, ovat edellä kuvattua työtehtävän ylittävää käyttäytymistä, joka ei ole välttämätöntä työtehtävästä suoriutumisen kannalta (Campbell & Wiernik, 2015). Kuitenkin työn murroksen myötä työyhteisötaitojen ja etenkin

vuorovaikutustaitojen merkitys on korostunut yksilösuoriutumisen tutkimuksessa ja sen arvioinnissa (Koopmans ja muut, 2014; Dufva ja muut, 2017).

3.2 Tekijät suoriutumisen taustalla

Suoriutumisen tutkimukselle on ollut keskeistä tunnistaa siihen myönteisesti tai haitallisesti vaikuttavia tekijöitä, sekä tarkentaa suoriutumisen määritelmää. Campbell ja Wiernik (2015) esittelevät Campbellin aikaisempien tutkimusten pohjalta laaditut kahdeksan yksilösuoriutumiseen vaikuttavaa tekijää, jotka voidaan jakaa yksilö-, työtehtävä- ja johtamistekijöihin. Nämä tekijät kuten osaaminen ja kyvykkyys, tavoitteet ja työn vaatimustaso sekä johtaminen vaikuttavat yksilösuoriutumiseen (Campbell & Wiernik, 2015). Lisäksi suoriutumisen taustalla vaikuttaa työympäristö sosiaalisten suhteiden ja työskentelyolojen näkökulmasta (Bakker & Demerouti, 2007). Tämän pohjalta suoriutumisen taustatekijöistä on muodostettu luvussa 3.2 esitetty kuvio 1, jossa tekijät on jaoteltu kolmeen ulottuvuuteen lähdekirjallisuuden perusteella: yksilö-, työtehtävä- ja työympäristötekijöihin. Johtaminen on esitetty kuviossa tekijänä, jolla voidaan vaikuttaa jokaiseen edellä mainittuun ulottuvuuteen. Johtaminen on kokonaisvaltaista vaikuttamista: johto ja esihenkilöt asettavat työlle tarvittavat tavoitteet, kannustavat ja antavat palautetta sekä edistävät omalla toiminnallaan työilmapiiriä työpaikalla. (Campbell & Wiernik, 2015; Bakker & Demerouti, 2007; Diamantidis & Chatzoglou, 2019.)

Yhdessä nämä neljä ulottuvuutta muodostavat yksilösuoriutumiseen vaikuttavat taustatekijät. Ulottuvuuksia tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin lähdekirjallisuuden, teorioiden ja mallien avulla. Esimerkiksi työtehtävään liittyviä tekijöitä tarkastellaan työn viiden ominaisuuden perusteella (Hackman & Oldham, teoksessa Miner, 2005), yksilötekijöitä psykologisen pääoman ja motivaation näkökulmasta (Luthans, Youssef, Avolio, 2007; Ryan & Deci, 2000) sekä työympäristön vaikutuksia suoriutumiseen työn vaatimusten ja voimavarojen- teorian pohjalta (Bakker & Demerouti, 2007).



Kuvio 1. Suoriutumisen taustatekijät (Koopmans ja muut, 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Ryan & Deci, 2000; Locke & Latham, 2012; Campbell & Wiernik, 2015; Hackman & Oldham, teoksessa Miner, 2005; Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Yksilötekijät

Yksilön suoriutumisen taustalla vaikuttavat yksilötekijät kuten osaaminen, kyky oppia, motivaatio, psyykkinen työkyky, asenne ja työyhteisötaidot (Motowidlo ja muut, 1997; Koopmans ja muut, 2014). Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, työkokemuksesta sekä koulutuksesta, mitä yksilö tarvitsee työtehtävää suorittaessaan (Campbell & Wiernik, 2015). Osaamisen ja kokemuksen lisäksi suoriutumiseen vaikuttavat halu ja motivaatio suorittaa työtehtäviä (Ryan & Deci, 2000). Yksilön työskentelypanos voi perustua ulkoiseen motivaatioon kuten palkkaan tai asemaan, tai sisäiseen motivaatioon kuten oppimiseen tai kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Ryan & Deci, 2000). Tutkimuksessaan Ryan ja Deci (2000) ovat huomanneet yksilön tarvitsevan molempia motivaatiotekijöitä, mutta palkitsevampi motivaation muoto, sisäinen motivaatio,

vaikuttaa merkittävästi työsuoriutumiseen (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) sekä koettuun työtyytyväisyyteen.

Psykologinen pääoma on yksilön kehitettävissä oleva ominaisuus, jonka on havaittu vaikuttavan myönteisesti suoriutumiseen. Se koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä, jotka peilautuvat työelämään yksilön käyttäytymisenä. (Manka & Manka, 2016, s. 158; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, Zhang, 2011.) Tämä näyttäytyy esimerkiksi itseluottamuksena haastavien tehtävien kohdalla sekä halukkuutena nähdä vaivaa työtehtävien eteen. Vastoinkäymisiä kohdatessa yksilö pysyy toiveikkaana ja myönteisenä, keksien vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tavoitteensa. Vastoinkäymisistä huolimatta yksilö jatkaa sinnikkäästi tavoitteidensa saavuttamista. (Manka & Manka, 2016, s. 161–167; Luthans, Youssef, Avolio, 2007, s. 3.)

Osaamisen, motivaation ja psykologisen pääoman lisäksi omien taitojen ylläpito, luovuus, ongelmaratkaisukyky sekä jatkuva oppiminen nähdään suoriutumista selittävänä käyttäytymisenä (Koopmans ja muut, 2014). Yksilöiltä vaaditaan sopeutumiskykyä muutokseen sekä aloitteellista ja ennakoivaa työskentelyotetta, eli itseohjautuvuutta (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Sopeutumiskyky ja itseohjautuvuus yhdessä psykologisen pääoman kanssa auttavat kohtaamaan ja selvittämään haastavia työtilanteita sekä suhtautumaan työelämän muutokseen myönteisesti (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Myönteinen suhtautuminen ja asenne ovat keskeinen osa yksilön harjoittamia työyhteisötaitoja. Tunnollisuus, avuliaisuus ja huomaavaisuus toisia kohtaan sekä yhteistyötaidot, näyttäytyvät kykyinä vastaanottaa ja antaa palautetta, sekä kykyinä viestiä toisille rakentavasti. Hyvät työyhteisötaidot edistävät sosiaalisia suhteita ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019.)

Työ

Työn ominaisuudet vaikuttavat yksilön suoriutumiseen esimerkiksi työssä koetun autonomian, työn monipuolisuuden ja merkityksellisyyden kautta (Hackman & Oldham, teoksessa Miner, 2005). Hackmanin ja Oldhamin (Miner, 2005) työn ominaisuuksien malli (job characteristics model) perustuu viiteen työn ominaisuuteen, jotka edistävät motivaatiota, sitoutumista sekä suoriutumista. Esimerkiksi monipuolinen työnkuva haastaa yksilöä hyödyntämään taitojaan ja osaamistaan monipuolisesti. Työn itsenäinen suunnittelu ja muotoilu, sekä koettu autonomia päätöksenteossa lisäävät tulosvastuuta työstä ja vahvistavat sisäistä motivaatiota. (Hackman & Oldham, teoksessa Miner, 2005; Bakker & Demerouti, 2007; Diamantidis ja Chatzoglou, 2019.)

Työhön liitettävät tavoitteet, toimivat suoriutumisen mittareina sekä motivoivana tekijänä (Ryan & Deci, 2000). Tavoitteilla voidaan ohjata toimintaa tai ne voivat liittyä esimerkiksi taitojen kehittämiseen (Locke & Latham 2012, s. 625). Motivoivat tavoitteet ovat riittävän haastavia, tarkkaan määriteltyjä sekä yksilön itsensä hyväksymiä tai asettamia (Locke & Latham, 2012; Ryan & Deci, 2000). Sitoutuminen tavoitteisiin edellyttää, että ne koetaan tärkeiksi sekä merkityksellisiksi ja yksilö kokee pystyvänsä saavuttamaan tavoitteet. Työssä koettu merkityksellisyys esimerkiksi tavoitteiden kautta, kehittää sisäistä motivaatiota. (Locke & Latham, 2012, s. 625; Diamantidis & Chatzoglou, 2019.)

Työympäristö

Työympäristö voidaan jakaa työn olosuhdetekijöihin (työskentelyolot ja työaika) sekä sosiaalisiin tekijöihin (ihmissuhteet työpaikalla). Bakker ja Demerouti (2007) luokittelevat työn vaatimustekijöiksi esimerkiksi työn aikapaineet, stressaavan työympäristön tai haasteelliset sosiaaliset suhteet työpaikalla, jotka voivat liiallisina heikentää työsuoriutumista. Mauno, Minkkinen ja Auvinen (2019) havaitsivat liiallisen työn intensiivisyyden, kiireen ja päällekkäisten työtehtävien kuluttavan voimavaroja, jolloin tunne työn merkityksellisyydestä heikentyy. Esimerkiksi vuorotyö, huonot

työskentelyasennot, työtilat ja melu voivat vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi ja siksi ne voidaan laskea työn vaatimustekijöiksi (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001).

Työpaikan sosiaaliset suhteet voidaan nähdä joko työn voimavaroina tai vaatimuksina. Työyhteisöön kuulumisen sekä sosiaaliset suhteet voivat toimia suoriutumista edistävänä tekijänä (Demerouti ja muut, 2001). Terveessä työyhteisössä on myönteinen ilmapiiri, jossa tuetaan ja kannustetaan toisia sekä edistetään yhteistyötä (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Hyvät vuorovaikutussuhteet, toisilta oppiminen ja onnistumisten jakaminen edellyttävät työyhteisötaitoja ja parhaimmillaan ylläpitävät työmotivaatiota sekä vahvistavat itsetuntoa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019; Ruohotie & Honka, 2003, s. 124). Matalahierarkkinen työyhteisö ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri edistävät vuorovaikutussuhteita, välittämisen ilmapiiriä sekä motivoivat henkilöstöä toimimaan luottamuksen arvoisesti (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019).

Johtaminen

Johtamisen tarkoitus on vaikuttaa johdettaviin ja tiimeihin niin, että ne työskentelevät kohti organisaation yhteisiä päämääriä ja tavoitteita (Yukl, 2012). Esihenkilöt innostavat, motivoivat sekä ohjaavat johdettaviaan, samalla sanoittaen organisaation arvoja, visiota sekä kulttuuria (Bass, 2008, s. 25). Työsuoriutumista voidaan kehittää johtamisen kautta (Yukl, 2012) vaikuttamalla suoriutumisen taustatekijöihin kuten yksilön osaamiseen, työtehtävään tai työilmapiiriin.

Johtamisella voidaan edistää suoriutumista huomioimalla siihen vaikuttavia tekijöitä päivittäisessä johtamistyössä (Yukl, 2012). Esihenkilö voi esimerkiksi kehittää johdettaviaan tarjoamalla heille kouluttautumismahdollisuuksia, perehdytystä sekä riittävää ohjausta. Lisäksi hän voi kirkastaa tavoitteita, sanoittaa odotuksia suoriutumista kohtaan ja tarjota palautetta, jonka avulla johdettavat ymmärtävät mitä heiltä odotetaan (Locke & Latham 2012, s. 625). Lisävastuun antaminen tai johdettavien osallistaminen päätöksentekoon, edistävät heidän kokemustaan autonomiasta. Esihenkilön osoittama

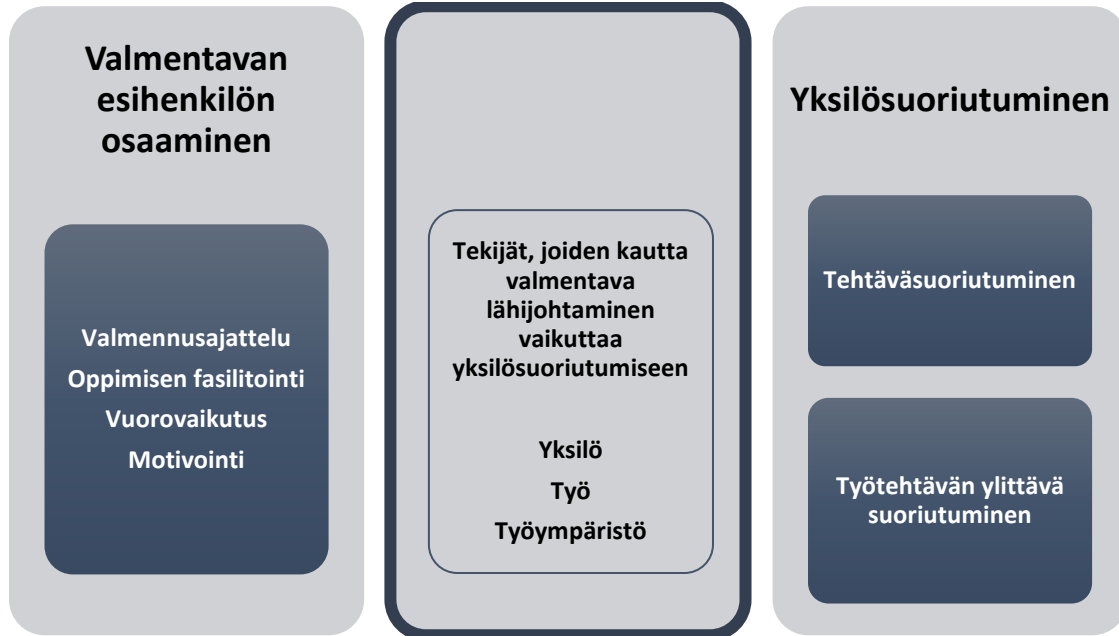
tuki ja kannustus työssä suoriutumiseen, viestii johdettaville heidän työnsä tärkeydestä ja tekee työstä merkityksellisempää. (Diamantidis & Chatzoglou, 2019.) Avoin vuorovaikutus mahdollistaa luottamuksellisten suhteiden luomisen johdettavien kanssa. Hyvä suhde esihenkilön ja johdettavan välillä voidaan nähdä työn voimavarana. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019; Bakker & Demerouti, 2017.) Johtamisella voidaan edistää työilmapiiriä toimimalla roolimallina organisaation arvojen mukaisesti sekä toisia kunnioittaen (Campbell ja Wiernik, 2015). Johtamisen vaikutukset suoriutumiseen ovat moninaiset ja sillä voidaan parhaillaan vaikuttaa yksilösuoriutumiseen yksilö-, työtehtävä ja työympäristötekijöiden kautta.

3.3 Valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välinen suhde

Teoreettisen viitekehyksen perusteella on rakennettu käsitystä valmentavasta lähijohtamisesta, esihenkilöltä vaadittavasta osaamisesta sekä johtamistyylin myönteisistä vaikutuksista suoriutumiseen. Lisäksi viitekehys tarkastelee suoriutumisen moniulotteisuutta ja siihen vaikuttavia taustatekijöitä. Edellä esitetyn tutkimustiedon pohjalta voidaan todeta, että johtamisella voidaan vaikuttaa suoriutumisen eri tekijöihin. Seuraavaksi tutkielma pyrkii selvittämään millaisten tekijöiden kautta valmentava lähijohtaminen vaikuttaa yksilön suoriutumiseen.

Tähän mennessä tiedetään, että valmentavalla lähijohtamisella saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Hagen, 2012; Pousa & Mathieu, 2014). Kuitenkin tehtyä tutkimusta johtamistyylin vaikutuksista on toistaiseksi vähän (Hagen, 2012; Ellinger ja muut, 2014; McCarthy & Milner, 2020) ja tutkimusmenetelmät sekä valmentavan johtamisen määrittelyn epäjohdonmukaisuus ovat herättäneet kritiikkiä ja kyseenalaistusta tuloksien yleistettävyydestä (Lawrence, 2017). Etenkin syy-seurausyhteydet valmentavan johtamistyylin ja suoriutumisen välillä ovat olleet heikosti selitettävissä, sillä niitä ei ole vielä tutkittu runsaasti (Hagen, 2012). Pousa ja Mathieu (2014) ovatkin kehottaneet tutkimaan välittäjiä valmentavan johtamisen ja suoriutumisen välillä, jotta suoriutumiseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ymmärretään paremmin. Tavoitteena on tarkastella tätä tutkimustarvetta

systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen ja löytää tekijöitä, joiden kautta johtamistyylin on todettu vaikuttavan myönteisesti yksilösuoriutumiseen. Kuviossa 2 on havainnollistettu teorian avulla tutkimuksen tavoitetta, jota pyritään selvittämään seuraavissa luvuissa.



Kuvio 2. Valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välinen suhde.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteita (Fink, 2010). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, yksi kirjallisuuskatsauksien perustyypeistä, on tiivistelmä aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Sen avulla voidaan kehittää olemassa olevaa teoriaa, rakentaa kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta tai havaita tutkimuspuutteita ja jatkotutkimusaiheita. (Salminen, 2011, s. 3, 9.) Finkin (2010, s. 5) mukaan katsaus on systemaattinen, kun se noudattaa tiettyä ohjeistusta; aineisto seulotaan ennalta määrättyjen kriteerien avulla ja tiedonhakuprosessi dokumentoidaan tarkasti (Salminen, 2011, s. 9). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla on tarkoitus esitellä aikaisempien tutkimusten tuloksia tiiviissä muodossa sekä rakentaa käsitystä valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista yksilösuoriutumiseen viitekehyksessä rakennetun teorian ohjaamana.



Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen prosessi (mukailtu Fink, 2010, s. 4).

Tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu Finkin (2010, s.4) prosessikuvausta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheista, mikä on havainnollistettu kuviossa 3. Katsaus koostuu suunnitteluvaiheesta, sisältäen tutkimustavoitteiden tai -kysymysten

määrittelyn sekä tietokantojen ja hakutermien valinnan. Hakutulosten seulontaa varten laaditaan sisäänotto- ja poisjättökriteerit ennen tiedonhaun toteuttamista. Kriteerit koskevat yleensä tutkimuksessa käytettyä kieltä, julkaisuvuotia, tutkimuksen saatavuutta tai tutkimusasettelua. Tiedonhaku suoritetaan tietokantoihin, jonka aikana hakutulokset sekä seulontakriteerien käyttö dokumentoidaan tarkasti prosessin toistettavuuden takaamiseksi. Hakutuloksien materiaalia luetaan läpi sekä seulotaan määriteltyjen kriteerien avulla, kunnes lopullinen tutkimusaineisto jää jäljelle. Tutkimusten keskeiset tulokset esitellään ja tulosten pohjalta luodaan laadullinen synteesi. (Fink, 2010, s. 4–5; Salminen, 2011, s. 9–11.)

4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen tiedonhaku suoritetaan ennalta määriteltyjen kriteerien avulla neljästä eri tietokannasta. Hakutermi sekä käytettävät tietokannat on määritelty yhdessä työn ohjaajan sekä Tritonia-kirjaston tiedonhaun ammattilaisen kanssa. Tietokannoiksi valikoituivat Emerald Journals, SAGE Journals, ABI Inform (ProQuest) ja Wiley Online Library. Kaikki tietokannat sisältävät kauppatieteiden ja liiketalouden julkaisuja. Tietokantojen tarkemmat esittelyt ovat taulukossa 1.

Taulukko 1. Kuvaukset käytetyistä tietokannoista (Tritonia kirjasto, 2020).

Tietokanta	Kuvaus
Emerald Journals	Liiketaloustieteen, markkinoinnin, johtamisen ja tekniikan alan julkaisuja.
SAGE Journals	Kauppatieteen, yhteiskuntatieteen ja tekniikan alojen julkaisuja.
ABI Inform complete (ProQuest)	Kauppatieteen alan keskeisten lehtien julkaisuja.
Wiley Online Library	Lääketieteen, luonnontieteen sekä talous- ja yhteiskuntatieteen alojen julkaisuja.

Hakutermit ovat tärkeitä tiedonhaun kannalta, sillä hakujen tulee kohdistua aineistoihin, jotka antavat asetettuihin tutkimustavoitteisiin vastauksia (Salminen, 2011; Fink, 2010, s. 25–26). Hakutermit valmentavalle johtamiselle muodostettiin viitekehyksessä esiintyneiden termien ja työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Lisäksi termien muodostamisessa hyödynnettiin tietokantojen omia tesaarus- asiasanastoja. Hakutermit muodostettiin asiasanojen ja testihakujen pohjalta, lisäksi termejä arvioitiin yhdessä kirjaston tiedonhaun asiantuntijan kanssa. Hakutermeistä muodostettiin erilaisia hakulausekkeita, joita testattiin ensin Tritonia-kirjaston ExLibris Primo-artikkelihaun avulla. Hakulausekkeilla saatiin riittävästi tuloksia, joten niitä testattiin vielä edellä mainituissa tietokannoissa. Alustavat testihaut osoittautuivat lupaaviksi, ja hakutulokset kohdistuivat artikkelien otsikoiden perusteella haluttuun aineistoon.

Taulukko 2. Hakusanat ja hakulausekkeet.

Hakusanat		Muodostetut hakulausekkeet
Valmentava lähijohtaminen	"manager as coach" "managerial coach*/coaching"	"managerial coaching" AND (impact OR outcome OR effect)
Vaikutukset	impact outcome effect	"manager as coach" AND (impact OR outcome OR effect) "manager as coach*" AND "individual performance"
Työssä suoriutuminen	"individual performance" performance	"managerial coach*" AND ("individual performance" OR performance)

Valmentavaa lähijohtamista kuvaavat hakusanat muodostettiin tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden avulla, jotka vastasivat hakukantojen asiasanastoista löytyviä asiasanoja kuten "manager as coach" ja "managerial coaching". Heittomerkeillä monisanaisesta termistä muodostettiin yksi hakusana, jotta hakukone löytää tekstistä vastaavan sanan. Taulukossa 2 on esitelty tiedonhaussa käytetyt hakusanat sekä hakulausekkeet. Hakulausekkeet muodostuivat "manager as coach" AND performance, "managerial coach*" AND (impact OR outcome OR effect). Asteriski-merkkiä (*) käytettiin katkaisemaan hakusanoja, jotta hakukone etsii kaikki mahdolliset vaihtoehdot sanan päätteelle kuten coach*/(-ing). Osassa tietokantojen hakukoneita

asteriski -merkin käyttö toimi, osassa hakukoneita se ei toiminut toivotulla tavalla. Tällöin hakusanoja kirjoitettiin eri variaatioilla, joka nosti artikkelien kaksoiskappaleiden määrää.

Haut neljään tietokantaan suoritettiin 7.1., 8.1. sekä 11.1.2021. Vaikka aikaisempi tutkimus valmentavasta johtamisesta on todennut tutkimuksen olevan vähäistä (Hagen, 2012), alustavat haut tuottivat paljon tuloksia (n= 2830). Osa haun tuloksista ei vastannut tutkimustavoitteita, sillä hakusanat kohdistuivat koko tekstiin. Tämän vuoksi osa hakusanoista kohdistettiin pelkästään tiivistelmiin, millä tulokset saatiin rajattua koskemaan haluttua sisältöä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessia mukaillen, materiaalia seulottiin sisäänottokriteereillä. Kriteerien tarkoitus on rajata aineistoa, jotta tiedonhaku kohdistuu vain tutkimustavoitteiden kannalta relevantteihin artikkeleihin (Fink, 2010, s. 5). Artikkeleja seulottiin tietokantojen omia rajausehtoja hyödyntäen, jolloin lähempään tarkasteluun jäävä aineisto koostui 173 artikkelista.

Taulukko 3. Seulontakriteerit.

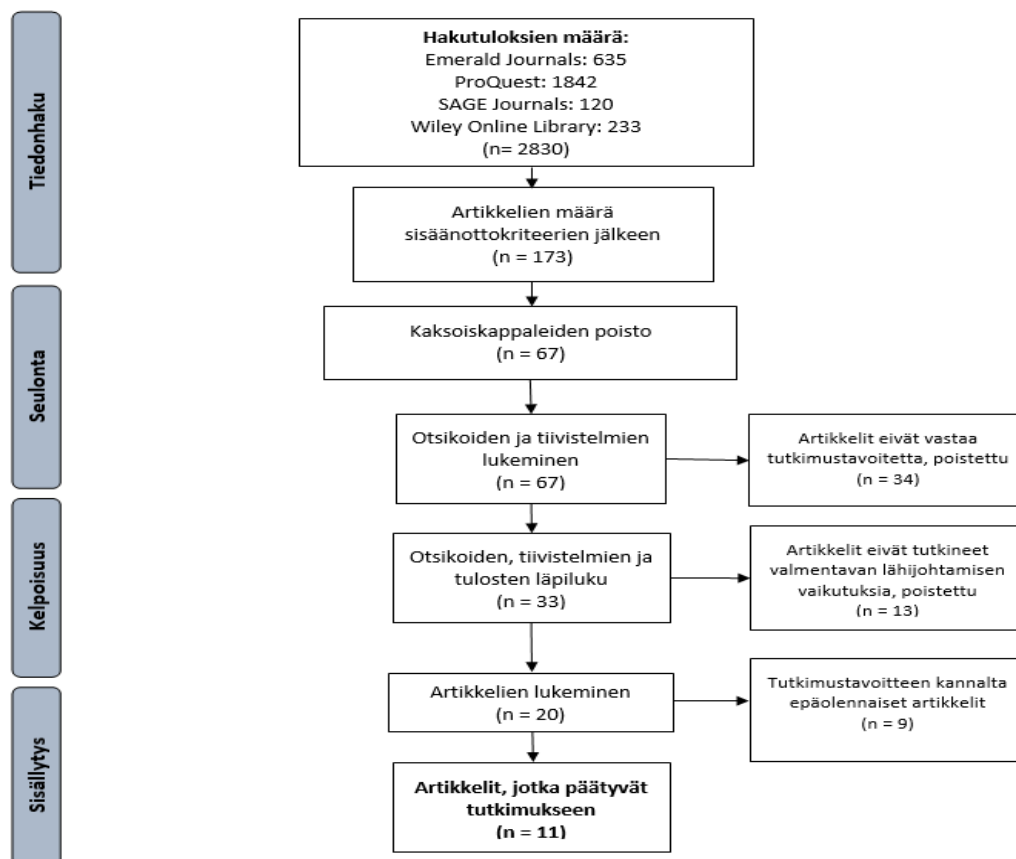
Sisäänottokriteerit	Tiivistelmien läpilukuvaiheessa käytetyt kriteerit
Tutkimusartikkeli Englannin kieli Vertaisarvioitu tutkimus Koko teksti saatavilla Julkaisut vuosilta 2000–2021	Empiiriset tutkimukset Tutkimus koskee valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia

Sisäänottokriteerit taulukossa 3 auttavat hallitsemaan suurta aineistomäärää, sekä kohdistamaan haun haluttuun aineistoon (Fink, 2010, s. 5). Aineistoksi hyväksyttiin vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, joista oli kokoteksti saatavilla. Kansainvälisissä lehdissä julkaistut artikkelit ovat yleensä englanninkielisiä, joten yksi kriteereistä oli englannin kieli. Valmentavan johtamisen tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti 2000-luvun alusta (McCarthy & Milner, 2020; Beattie ja muut 2014, s. 185), joten oli perusteltua rajata tutkimusartikkelit julkaisuvuoden mukaan alkaen vuodesta 2000

vuoteen 2021. Lisäksi katsauksella haluttiin selvittää, millaisia empiirisiä tutkimuksia valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista on tehty, joten aineisto rajattiin koskemaan empiirisiä tutkimuksia, jotka tarkastelevat valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia.

4.2 Prosessikuvaus

Tiedonhaussa hyödynnettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmiä, joten prosessin kuvaamiseen on hyödynnetty kansainvälisesti hyväksyttyä PRISMA-vuokaaviota, joka havainnollistaa tiedonhaun eri vaiheet kuviossa 4 (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009). Tiedonhaun tarkka dokumentointi mahdollistaa hakuprosessin toistamisen ja arvioinnin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Salminen, 2011). Lisäksi prosessikuvaus on tapa selvittää, millaisia päätöksiä tutkija on tehnyt tiedonkeruuvaiheessa sekä millainen ajattelu on saattanut ohjata aineiston seulontaa.



Kuvio 4. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vuokaavio (Mukaillen Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009).

Lähempään tarkasteluun valittu aineisto siirrettiin viitteiden käsittelyohjelmaan, RefWorksiin, jossa kahdesti esiintyvät artikkelit oli helpompi poistaa. 137 artikkelista, kaksoiskappaleiden poiston jälkeen 67 artikkelia siirtyi lähempään tarkasteluun. Ajankäytön ollessa rajallinen aineiston läpikäyntiin, ensimmäisellä kierroksella tarkasteltiin aineiston otsikoita sekä tiivistelmiä, joiden perusteella tehtiin ensimmäiset rajaukset. 67 artikkelin otsikot sekä tiivistelmät luettiin läpi ja näistä 34 artikkelia poistettiin, sillä lukemisen perusteella ne eivät vastanneet tutkimustavoitteita. Lisäksi joukosta löytyi aikaisemmasta seulonnasta huolimatta muutama tekstiaineisto ja kirjan kappale, jotka poistettiin, sillä ne eivät koskeneet haluttua aineistoa. Jäljelle jääneiden (n=33) artikkelien otsikot, tiivistelmät sekä tulokset luettiin läpi, jotta varmistuttiin oikeanlaisen materiaalin päätyemisestä tutkimukseen. Näistä 33 artikkelista vielä 13 artikkelia karsiutui pois, sillä tulosten lukemisen perusteella varmistui, etteivät artikkelit tutkineet valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia.

Tämän seulontaprosessin myötä lähilukuun päätyi 20 artikkelia, jotka luettiin läpi tutkimustavoitteet mielessä. Artikkeleja lukiessa löytyi vielä yhdeksän artikkelia, jotka poistettiin. Yksi perustelu poisjättöön oli tutkimuksen tarkoitus löytää empiirisiä tutkimuksia valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista, joten kaksi kirjallisuuskatsaus artikkelia poistettiin. Muut syyt artikkelien poisjättöön olivat, ettei tutkimus vaikuttanut luotettavalta esimerkiksi tutkimusasetelman, pienen otoskoon tai kirjoitusasun yleisilmeen takia. Lopullinen tutkimusaineisto koostuu 11 artikkelista, joiden keskeinen sisältö on kirjattu taulukkoon 4. Tutkimusten tarkemmat tiedot sekä arviointi ovat liitteenä (Liite. Aineiston kuvaus) tutkimuksen lopussa.

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen keskeiset löydökset.

Kirjoittaja(t), vuosi, otsikko ja julkaisu	Maa	Otoskoko, menetelmä	Valmentavan lähijohtamisen määritelmä	Tärkeimmät löydökset
Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016)	Yhdysvallat	136 aluemyynti- päällikköä ja 1246 myyntiedustajaa Valmennus- tilanteen arviointi ja henkilöstö- kysely	Tehtävä- orientoitunut valmentaminen	Valmentava johtaminen vaikuttaa positiivisesti myyntiedustajien myyntisuoriutumiseen. Lisäksi johtamistyyli vaikuttaa myyntisuoriutumiseen tiimin työnkuvan selkeyden kautta.
Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003)	Yhdysvallat	67 esihenkilöä ja 438 työntekijää Kyselytutkimus esihenkilöille ja työntekijöille	Fasilitoiva valmentaminen	Valmentava johtaminen vaikuttaa merkittävästi johdettavien koettuun työtyytyväisyyteen sekä tehtäväsuoriutumiseen. Ensimmäisiä 2000-luvun puolella laadittuja mittaristoja kuvaamaan valmentavaa johtamista.
Hagen, M., S., & Williams, D., E. (2019)	Yhdysvallat	180 yliopisto- opiskelijaa Kirjallinen Kyselytutkimus	Tehtävä- orientoitunut valmentaminen Ellinger ja muut (2003) mittari	Valmentavalla lähijohtamisella voidaan vaikuttaa yksilön motivaatiotekijöihin. Itseohjautuvuus valmentamisen myötä lisää kokemusta työn vaikuttamismahdollisuuksista sekä kohottaa ammatillista itsetuntoa. Lisäksi johdettavien uskollisuus kehittyy valmentamissuhteessa, joka vaikuttaa ammatillisen itsetunnon kehittymiseen.
Lin, W., Lin, C., & Chang, Y. (2017)	Taiwan	119 työntekijää Kyselytutkimus	Valmentava johtaminen nähtiin joko edistävänä (fasilitoiva) tai ehkäisevänä toimintana. Lockwood ja muut (2002) mittaristo	Yksilön suhtautuminen omiin kehittymismahdollisuuksiin vaikuttivat valmennuksen lopputulokseen. Myönteinen suhtautuminen ja esihenkilön harjoittama fasilitoiva valmennus edistivät yksilön suoriutumista. Lisäksi fasilitoiva valmennus ja laadukas LMX-suhte yhdessä edistävät suoriutumista.
Kim, S. & Kuo, M. (2015)	Taiwan	280 vastausparia (sis. Esihenkilön ja johdettavan vastaukset)	”johtamistyyli, joka edistää työntekijän oppimista, osallistumista sekä tehokkuutta” Park & McLean (2005/2007) mittari	Yksilöt, jotka saivat valmennusta, kokivat esihenkilönsä luotettavammaksi ja suoriutuivat työstään muita paremmin. Lisäksi he kohdistivat kollegoihin työtehtävän ylittävää käyttäytymistä. Valmentava johtaminen ei vaikuttanut suoraan yksilön suoriutumiseen.

Kirjoittaja(t), vuosi, otsikko ja julkaisu	Maa	Otoskoko, menetelmä	Valmentavan lähijohtamisen määritelmä	Tärkeimmät löydökset
Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014)	Yhdysvallat ja Etelä-Korea	534 vastausta (Yhdysvallat) ja 270 vastausta (Etelä-Korea) Kyselylomake sähköpostilla	Fasilitoiva valmentaminen Ellinger ja muut (2003) mittari	Valmentava johtaminen vaikuttaa merkittävästi työnkuvan ja tavoitteiden selkeyteen. Selkeä työnkuva lisäsi johdettavien työtyytyväisyyttä sekä tehtäväsuoriutumista. Valmentava johtaminen ei vaikuttanut suoraan tehtäväsuoriutumiseen.
Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013)	Etelä-Korea	482 julkisen sektorin työntekijää Kyselylomake sähköpostilla	Tehtävä-orientoitunut valmentaminen Ellinger ja muut (2003) mittari	Valmentava johtaminen selkeyttää työnkuvaa sekä lisää johdettavien työtyytyväisyyttä. Työkuvan selkeys vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Työtyytyväisyys vaikutti yksilön urasitoutumiseen sekä organisaatioon kohdistuvaan sitoutumiseen. Työtyytyväisyyden ja suoriutumisen välillä ei ollut yhteyttä.
Park, S., McLean, G. N., Yang B. (2020)	Yhdysvallat	187 työntekijää Internetkysely sähköpostilla	Fasilitoiva valmennus McLean & Park (2005/2007) mittari	Valmentavalla johtamisella voidaan kehittää yksilön taitoja ja edistää työssä oppimista. Koettu oppiminen lisäsi sitoutumista organisaatioon. Lisäksi valmentamisella oli suora vaikutus koettuun sitoutumiseen.
Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020)	Portugali	197 vastaajaa Kyselytutkimus sähköpostin ja LinkedIn:in kautta	Fasilitoiva valmennus McLean ja muut (2005) mittari	Työntekijöiden käsitys esihenkilön valmentamisesta vaikutti yksilön sitoutumisen tunteeseen. Tutkimuksessa työhön sitoutuminen vaikutti merkittävästi yksilön suoriutumiseen.
Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2019)	Suomi	879 vastaajaa Paperiset ja sähköiset kyselylomakkeet	"Johtaminen kannustaa asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita, parantamaan suoriutumista sekä kehittämään osaamista ja vahvistamaan itseohjautuvaa käytöstä."	Laadukas valmentava lähijohtaminen selittää osittain yksilösuoriutumista, kuitenkin tulokset selittivät vahvemmin osastotason suoriutumista. Valmentava lähijohtaminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Yksilösuoriutumisen kannalta LMX-suhde esihenkilön kanssa on merkittävämpi tekijä kuin esihenkilön harjoittama valmennus.

Kirjoittaja(t), vuosi, otsikko ja julkaisu	Maa	Otoskoko, menetelmä	Valmentavan lähijohtamisen määritelmä	Tärkeimmät löydökset
Hsu, Y-P., Chun-Yang, P., Pi-Hui, T., & Ching-Wei, T. (2019)	Taiwan	689 vastausta Kyselylomake esihenkilöille ja johdettaville	Fasilitoiva valmennus Ellinger ja muut (2003) mittari	Valmentava johtaminen vaikuttaa myönteisesti tiimin sitoutumiseen, yksilön psykologiseen pääomaan sekä tehtäväsuoriutumiseen. Yksilöt, jotka omaavat psykologista pääomaa, suoriutuivat paremmin työssään ja olivat sitoutuneempia tiimiinsä. Valmentava johtaminen vaikuttaa suoraan ja merkittävästi yksilön tehtäväsuoriutumiseen

4.3 Tutkimusten kuvaus

Aineisto koostuu pääosin artikkeleista vuosien 2010–2020 väliltä. Tämä selittyy vuosien 2000–2010 tutkimuksen pääasiassa keskittyneen valmentavan lähijohtamisen ominaisuuksien tunnistamiseen (Hagen, 2012). Viimeiset kymmenen vuotta tutkimus on kohdistunut valmentavan johtamisen vaikutuksiin, etenkin yksilön suoriutumiseen (Kim & Kuo, 2015; Dahling, Taylor, Chau & Dwight, 2016). Aineisto edustaa monipuolisesti tehtyä tutkimusta niin Aasian maissa (kuten Taiwanissa ja Etelä-Koreassa), että länsimaissa, Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Kaikki tutkimukset ovat empiirisiä tutkimuksia, joista kymmenen on toteutettu kyselytutkimuksina. Otoskoot vaihtelevat 100 osallistujasta lähes 900 osallistajaan ja aineistonkeruu on toteutettu erilaisin menetelmin kuten elektronisella kyselytutkimuksella, henkilöstökyselyn ohessa ja paperisilla kyselylomakkeilla.

Kuusi tutkimuksista pohjautuvat teoreettisiin keskusteluihin sosiaalisen vaihdon teoriasta (Social Exchange theory) sekä LMX-teoriasta (Leader-Member exchange theory). Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan ihminen näkee vuorovaikutustilanteet voittojen ja kustannusten vaihtosuhteena. Ihminen pyrkii sosiaalisissa suhteissa maksimoimaan hyötynsä, mahdollisimman vähin kustannuksin. Molemmat teorioista pohjautuvat vuorovaikutussuhteen vastavuoroisuudelle; kun ihminen kohdistaa avuliaisuuttaan toista kohtaan, hän vastavuoroisesti odottaa saavansa apua tai

arvonantoa toiselta osapuolelta. (ks. Homans, 1958; Blau 1964.) Tutkimuksissa sosiaalisen vaihdon teorialla selitetään kohonnutta työsuoriutumista tai sitoutumista; työnantajan osoittaessa kiinnostusta työntekijää kohtaan esimerkiksi koulutuksen ja urapolkujen muodossa, työntekijä on vastavuoroisesti valmis ponnistelemaan työnsä eteen (Kim & Kuo, 2015). Esihenkilön ja johdettavan LMX-suhteen vaikutuksia suoriutumiseen perustellaan tutkimuksissa suhteen laadukkuudella ja sen myötä lisääntyneellä luottamuksella. Esihenkilön auttaessa johdettavaa kehittymään ja tarjotessa yksilöllistä ohjausta, johdettava haluaa vastavuoroisesti suoriutua työssään paremmin. (Lin, Lin & Chang, 2017; Ribeiro, Nguyen, Duarte, Torres de Oliveira & Faustino, 2020.)

McCarthy ja Milner (2013) ovat kritisoineet, ettei valmentavalle lähijohtamiselle ole selkeää yhteistä määritelmää, mikä voi aiheuttaa haasteita ilmiön tutkimisessa. Tutkittavassa aineistossa valmentava lähijohtaminen on määritelty oppimisen ja kehittymisen edistämisenä (Ellinger ja muut, 2003), tavoitteiden asettamisena (Hagen & Williams, 2019), itseohjautuvuuden vahvistamisena (Tanskanen, Mäkelä & Viitala, 2019), päivittäisinä kohtaamisina johdettavien kanssa (Park, McLean & Yang, 2020) sekä roolimallina toimimisena (Dahling ja muut, 2016). Tutkimusten kuvaukset valmentavasta lähijohtamisesta vastaavat viitekehyksessä laadittua määritelmää johtamistyylistä.

Viitekehyksestä poiketen valmentavalle lähijohtamiselle löytyi aineistosta kaksi kuvailevaa kategoriaa; tehtäväorientoitunut valmentaminen ja fasilitoiva valmentaminen. Tehtäväorientoitunut valmentaminen keskittyy tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen (Dahling ja muut, 2016; Hagen & Williams, 2019), kun fasilitoiva valmentaminen keskittyy oppimiseen ja kehittämiseen (Ellinger, Ellinger & Keller 2003; Kim, Egan & Moon, 2014; Hsu, Chung-Yang, Pi-Hui & Ching-Wei, 2019). Lin ja muut (2017) kuvailivat valmentavaa johtamista joko edistävänä tai ehkäisevänä toimintana. Edistävä valmennus on oppimiseen kannustava ja rohkaiseva tyyli (Lin ja muut, 2017), joka sopii fasilitoivan valmennuksen kuvaukseen (Ellinger ja muut, 2003). Ehkäisevä valmennustapa taas pyrkii välttämään epäonnistumista ja virheitä, jolloin esihenkilö saattaa keskittyä yksilön heikkouksien tunnistamiseen (Lin ja muut, 2017).

Tutkimuksissa valmentavaa johtamista arvioitiin Ellingerin, Ellingerin ja Kellerin (2003) valmentavan johtamisen mittaristolla sekä McLeanin, Parkin ja Yangin (2005) mittaristolla. Viisi tutkimusta käytti Ellingerin ja muiden (2003) mittaristoa, kolme McLeanin ja muiden (2005/2008) mittaristoa ja neljä tutkimusta käytti omia mittaristojaan. Ellingerin ja muiden (2003) mittaristo kuvaa esihenkilön valmennuskäyttäytymistä, perustuen kirjallisuuskatsaukseen sekä aikaisempaan tutkimukseen. Esihenkilön valmennuskäyttäytymistä kuvaavat kysymysten asettelu, esteiden poistaminen, palautteenanto sekä palautteen pyytäminen, tavoitteiden asettaminen, kyky vaihtaa sekä laajentaa perspektiiviä sekä skenaarioiden ja esimerkkien hyödyntäminen valmentamisessa (Ellinger ja muut, 2003). McLeanin ja muiden (2005) mittaristo kuvaa valmentavalta esihenkilöltä vaadittavaa osaamista, perustuen kirjallisuuskatsaukseen sekä asiantuntijoiden arvioihin. Valmentavan esihenkilön osaamista kuvaava mittari koostuu neljästä kategoriasta; avoin vuorovaikutus, tiimilähtöinen lähestymistapa, ihmisten arvostus sekä epävarmuuden sietäminen. Vuonna 2008, mittaristoon kehitettiin viidennes kategoria; osaamisen ja kehittymisen fasilitointi (Park, Yang & McLean, 2008). Valmentavaa lähijohtamista arvioivien mittaristojen testauksessa, teoriapohjassa sekä luotettavuudessa on havaittu puutteellisuutta (Lawrence, 2017), jonka perusteella osa tutkimuksista hyödynsi uusia mittaristoja (Dahling ja muut, 2016; Tanskanen ja muut, 2019).

Viisi tutkimuksista tarkastelee valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia suoriutumiseen välittäjän (mediator) kautta. Kahdeksan tutkimusta tarkastelee työtehtävään liitettävää suoriutumista, yksi tutkimus molempia (Kim & Kuo, 2015), tehtäväsuoriutumista sekä tehtävän ylittävää suoriutumista. Tehtäväsuoriutuminen määriteltiin työhön liitettävien tavoitteiden, kuten myyntitavoitteiden saavuttamisena (Hsu ja muut, 2019; Dahling ja muut, 2016; Lin ja muut, 2017). Työtehtävän ylittävää suoriutumista kuvailtiin työyhteisötaitoina, joka oli jaettu organisaatioon ja kollegoihin kohdistuvana käyttäytymisenä. Työyhteisötaidoilla tarkoitettiin esimerkiksi sääntöjen noudattamista ja avuliaisuutta muita kohtaan (Kim & Kuo, 2015).

Neljä tutkimusta kartoittaa esihenkilöiden ja johdettavien näkemyksiä valmentavasta johtamisesta sekä suoriutumisesta, jossa esihenkilöiltä pyydetään arviota johdettavan suoriutumisesta ja johdettavalta arviota esihenkilön valmennustekniikoista (Ellinger ja muut, 2003; Kim ja muut, 2014; Kim & Kuo, 2015; Hsu ja muut, 2019). Seitsemän tutkimusta kuvasi johdettavien kokemusta esihenkilön harjoittamasta valmentavasta johtamisesta sekä omasta suoriutumisesta. Yksi tutkimus erosi tutkimusmenetelmältään, sillä aluejohtajien valmennustyyliä arvioivat heidän esihenkilönsä tarkkailemalla valmennustilannetta (Dahling ja muut, 2016).

4.4 Tulosten koodaus ja järjestely

Tiedonhakuprosessin tavoitteena oli löytää empiirisiä tutkimuksia, jotka vastaavat tutkimustavoitteisiin. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä tutkimuksia löytyi yksitoista (n=11), jotka tarkastelevat valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia suoriutumiseen. Tutkimusten läpilukuvaiheessa päätettiin hyödyntää tuloksien järjestämiseen ja koodaamiseen abduktiivista, teoriasidonnaista sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teoriasidonnainen analyysi mahdollisti tutkimustulosten järjestämisen ennalta määritellyn teoreettisen viitekehyksen avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tulokset järjesteltiin teoreettisessa viitekehyksessä rakennetun yksilösuoriutumista kuvaavan mallin mukaisesti yksilö-, työtehtävä- ja työympäristötekijöihin (Koopmans ja muut, 2014; Campbell & Wiernik, 2015; Bakker & Demerouti, 2007).

Aineiston järjestelyä ja koodausta varten artikkelit luettiin läpi monia kertoja alleviivaten tärkeät tutkimustulokset. Tutkimusaineistoa käsiteltiin Excel- taulukossa, johon kirjattiin tutkimusten tiedot sekä keskeiset löydökset. Tämän jälkeen tutkimusten tärkeimmät löydökset luettiin vielä läpi, sekä koodattiin selityksineen Excel-taulukkoon. Taulukossa 5 on esitelty teoriasidonnaisen analyysin avulla koodatut tekijät, jotka on ryhmitelty kolmen yläkäsitteen alle; yksilötekijät, työtehtävätekijät ja suhdetekijät. Viitekehyksen mallista poiketen, työympäristötekijät, muutettiin yläkäsitteeksi ”suhdetekijät”, sillä

tutkimustuloksista ei ilmennyt työympäristön kautta vaikuttavia tekijöitä. Sen sijaan, aineistosta nousi esiin esihenkilön ja johdettavan suhde, sekä luottamus ja uskollisuus, jotka koodattiin ”suhde” kategorian alle. Tutkimustulokset järjesteltiin seuraavasti; ammatillinen itsetunto koodattiin psykologinen pääoma - koodin alle, psykologinen pääoma, sijoitettiin yksilötekijät- yläkäsitteen alle tutkimuksen viitekehyksen perustella. Esimerkin tapaan kaikki tutkimustulokset koodattiin sekä sijoitettiin niitä vastaavien yläkäsitteiden alle. Yksilötekijöiden alle sijoituivat psykologiset tekijät, sitoutuminen sekä oppiminen ja kehittyminen. Työtehtävätekijöihin sijoitettiin työnkuvan selkeys, autonomia ja itseohjautuvuus. Suhdetekijöiden alle sijoituivat esihenkilön ja johdettavan suhde, luottamus ja uskollisuus. Valmis analyysi kuvastaa valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia suoriutumiseen yksilö, -työtehtävä, sekä suhdetekijöiden kautta.

Taulukko 5. Aineiston analyysissä käytetyt koodit sekä yläkäsitteet.

Yksilö	Työtehtävä	Suhdetekijät
Psykologinen pääoma	Työkuvan selkeys	Esihenkilö- johdettava suhde
Sitoutuminen	Autonomia	Uskollisuus
Oppiminen ja kehittyminen	Itseohjautuvuus	Luottamus

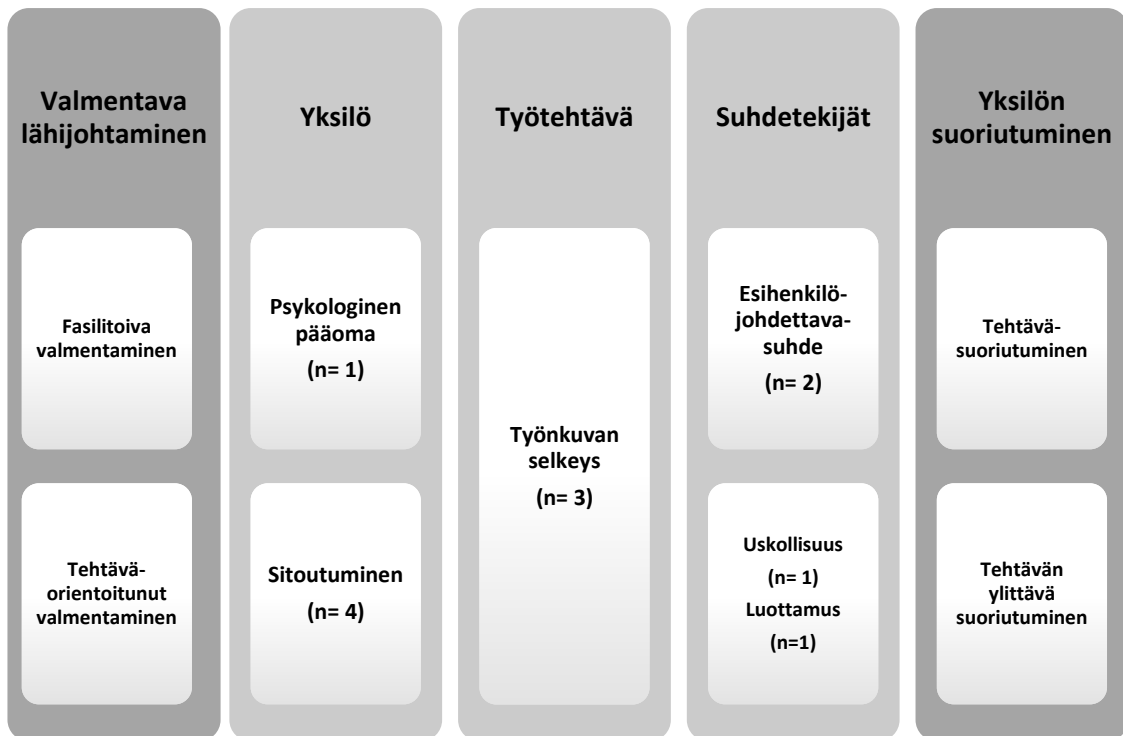
5 Tulokset

Tämän pro gradu -tutkielman tulokset muodostuvat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista. Kirjallisuuskatsauksen tulokset vastasivat tutkimustavoitteisiin. Tutkimusten mukaan, valmentava lähijohtaminen vaikuttaa myönteisesti yksilön suoriutumiseen (Ellinger ja muut, 2003; Dahling ja muut, 2016; Lin ja muut, 2017). Tutkimustuloksissa oli havaittavissa vaikutuksia niin tehtäväsuoriutumiseen kuin työtehtävän ylittävään suoriutumiseen (Kim & Kuo, 2015). Lisäksi katsauksen perusteella selvisi, että valmentava lähijohtaminen vaikuttaa yksilö- ja työtehtävätekijöiden sekä esihenkilön ja johdettavan suhteen myötä myönteisesti suoriutumiseen (Hsu ja muut, 2019; Kim ja muut, 2014; Tanskanen ja muut, 2019). Seuraavaksi esitellään tarkemmin tuloksia.

Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset yksilön suoriutumiseen

Kirjallisuuskatsauksen perusteella kahdeksan tutkimusta kuvasi valmentavan lähijohtamisen suoraa vaikutusta tehtäväsuoriutumiseen, joista kuusi (n= 6) tutkimusta osoittavat valmentavan lähijohtamisen edistävän tehtäväsuoriutumista (Ellinger ja muut, 2003; Dahling ja muut, 2016; Hsu ja muut, 2019), mikä tukee aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Lisäksi yksi tutkimus (Kim & Kuo, 2015) havaitsi valmentavan lähijohtamisen vaikuttavan myönteisesti työtehtävän ylittävään suoriutumiseen, työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaitojen lisääntymistä valmentavan lähijohtamisen myötä selitetään sosiaalisen vaihdon teorialla; saadessaan yksilöllistä ohjausta, tukea ja kannustusta esihenkilöltä valmennuksen aikana, on johdettava vastavuoroisesti halukas auttamaan ja tukemaan kollegoitaan (Kim & Kuo, 2015). Yksi katsauksen perusteella tehty merkittävä havainto ovat ristiriitaiset tutkimustulokset, jossa valmentavalla lähijohtamisella ei havaittu olevan suoraa vaikutusta tehtäväsuoriutumiseen (Kim & Kuo, 2015; Kim, Egan & Moon, 2014). Molemmat tutkimukset hyödynsivät Ellingerin ja muiden (2003) valmentavan lähijohtamisen mittaristoa. Tutkimuksissa ristiriitaisia tuloksia perustellaan ”piilotetulla välittäjällä”, joka voisi heikentää tai kumota valmentavan johtamisen suoraa vaikutusta suoriutumiseen (Kim ja muut, 2014).

Havaintoa vahvistavat muut tutkimustulokset johtamistyylin epäsuorista vaikutuksista suoriutumiseen yksilö- ja työtehtävätekijöiden sekä esihenkilön ja johdettavan suhteen kautta (Hagen & Williams, 2019; Tanskanen ja muut, 2019; Ribeiro, Nguyen, Duarte, Torres de Oliveira & Faustino, 2020). Tutkimusten tuloksissa esiintyneet välittäjätekijät on esitelty kuviossa 5 ja ne ovat jaoteltu yksilöön, työtehtävään sekä esihenkilön ja johdettavan suhteeseen liittyviin tekijöihin, hyödyntäen koodauksessa käytettyjä yläkäsitteitä.



Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.

5.1 Valmentamisen epäsuorat vaikutukset suoriutumiseen

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat valmentavan lähijohtamisen vaikuttavan monipuolisesti suoriutumiseen yksilö- ja työtehtävätekijöiden sekä esihenkilön ja johdettavan suhteen kautta. Valmentamisen vaikutuksia yksilötekijöihin havaittiin yhteensä viidessä (n= 5) tutkimuksessa, yksi liittyen psykologiseen pääoman ja neljä johdettavan sitoutumiseen. Vaikutuksia työtehtävätekijöihin havaitsi kolme (n= 3) tutkimusta, jotka tarkastelivat työnkuvan selkeyttä. Lisäksi valmentamisen vaikutuksia

esihenkilön ja johdettavan väliseen suhteeseen havaittiin yhteensä neljässä (n= 4) tutkimuksessa, joista kaksi tarkastelivat uskollisuutta ja luottamusta. Tutkimustuloksia tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa.

Yksilötekijät

Yksilön psykologinen pääoma ja sitoutuminen ovat selittäviä tekijöitä suoriutumiselle (Hagen & Williams, 2019; Hsu ja muut, 2019; Ribeiro ja muut, 2020). Hsun ja muiden (2019) tutkimustuloksissa esihenkilön harjoittama valmennus kohottaa johdettavan psykologista pääomaa, joka vaikuttaa myönteisesti suoriutumiseen. Valmentavan johtamistyylin todetaan edistävän johdettavien toiveikkuutta, itseluottamusta, optimismia ja sinnikkyyttä työssä. Kohonnut psykologinen pääoma edistää myönteistä suhtautumista asioihin, mikä auttaa yksilöä suoriutumaan paremmin esimerkiksi haastavista tehtävistä. (Hsu ja muut, 2019.) Psykologisen pääoman lisäksi, valmentamisen havaitaan vaikuttavan myönteisesti johdettavan ammatilliseen itsetuntoon. Ammatillisen itsetunnon kohoamista perusteltiin Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian avulla; valmentamisen myötä lisääntynyt vastuu ja autonomia omasta työstä, sekä kokemus omasta kyvykkyydestä kohottivat johdettavien ammatillista itsetuntoa. (Hagen & Williams, 2019.)

Esihenkilön harjoittama valmennus edistää johdettavien sitoutumista, joka selittää tehtäväsuoriutumista (Ribeiro ja muut, 2020). Sitoutumisen syntymistä valmennuksen aikana selitetään johdettavien oppimisen ja taitojen kehittymisen kautta (Park ja muut, 2020), sosiaalisen vaihdon teorialla (Ribeiro ja muut, 2020) sekä työtyytyväisyydellä (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Parkin ja muiden (2020) tutkimustulosten mukaan oppiminen ja kehittyminen herättävät myönteisiä tunteita johdettavissa, kuten työtyytyväisyyttä, joka saa heidät vastavuoroisesti sitoutumaan organisaatioon. Ribeiron ja muiden (2020) tutkimustulokset selittivät sitoutumisen syntymistä sosiaalisen vaihdon teorialla. Esihenkilöt, jotka auttoivat johdettaviaan kehittymään sekä loivat merkityksellisiä suhteita heihin, lisäsivät yhteenkuuluvuuden ja ylpeyden tunnetta johdettavissa. Nämä myönteiset tunteet voimistavat sitoutumisen tunnetta, jonka havaittiin edistävän

tehtäväsuoriutumista. (Ribeiro ja muut, 2020.) Havaintoa tukevat myös Ellingerin ja muiden (2003) sekä Kimin ja muiden (2013) löydökset johtamistyylin vaikutuksesta koettuun työtyytyväisyyteen, joka Kimin ja muiden (2013) tutkimustulosten mukaan lisäsi johdettavien sitoutumista organisaatioon.

Työtehtävä

Selkeä työnkuva ja rooli ovat selittävä tekijä tehtäväsuoriutumiselle. Valmentamisen vaikutuksia selkeään työnkuvaan perustellaan tavoiteasetannan ja odotusten sanoittamisen kautta. (Kim ja muut, 2013; Kim ja muut, 2014; Dahling ja muut, 2016.) Kim ja muut (2014) perustelivat valmentamisen vaikutuksia työnkuvan selkeyteen Polku-Tavoite teorian (Path-Goal Theory) avulla. Esihenkilöt motivoivat johdettavia saavuttamaan päämääränsä kirkastamalla ja selkeyttämällä tavoitteita yhdessä johdettavan kanssa sekä tukemalla heitä valmentamisen keinoin niiden saavuttamisessa (Kim ja muut, 2014). Selkeät tavoitteet ja työnkuva auttavat johdettavia ymmärtämään heidän työtehtävänsä, tavoitteensa ja roolinsa merkityksen organisaatiossa (Kim ja muut, 2014; Dahling ja muut, 2016). Johdettavat, jotka kokivat saavansa valmennusta esihenkilöiltään, ymmärsivät oman työtehtävänsä paremmin, olivat tyytyväisempiä sekä suoriutuivat työssään paremmin kuin verrokkit. Johdettavat, jotka eivät saaneet valmennusta, kokivat työnsä kuormittavaksi ja tavoitteet epämääräisiksi. (Kim ja muut, 2014.) Selkeä työnkuva selittää tehtäväsuoriutumista sekä lisäsi koettua työtyytyväisyyttä (Dahling ja muut, 2016; Kim ja muut, 2014; Kim ja muut, 2013).

Työnkuvan selkeyden lisäksi esihenkilön valmentaminen vaikuttaa johdettavien kokemukseen työn vaikuttamismahdollisuuksista (Hagen & Williams, 2019). Tutkimuksessaan Hagen ja Williams (2019) havaitsivat, että esihenkilön valmennus edisti johdettavien itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden havaittiin vaikuttavan myönteisesti käsitykseen työn vaikuttamismahdollisuuksista. Vaikuttamista mitattiin kykynä hallita ja tehdä omaa työtä sekä johdettavien mahdollisuuksista vaikuttaa esimerkiksi oman tiimin tai osaston asioihin. Tutkimustuloksia selitti itseohjautuvuuden myötä lisääntynyt autonomia ja vastuu omasta työstä. (Hagen & Williams, 2019.)

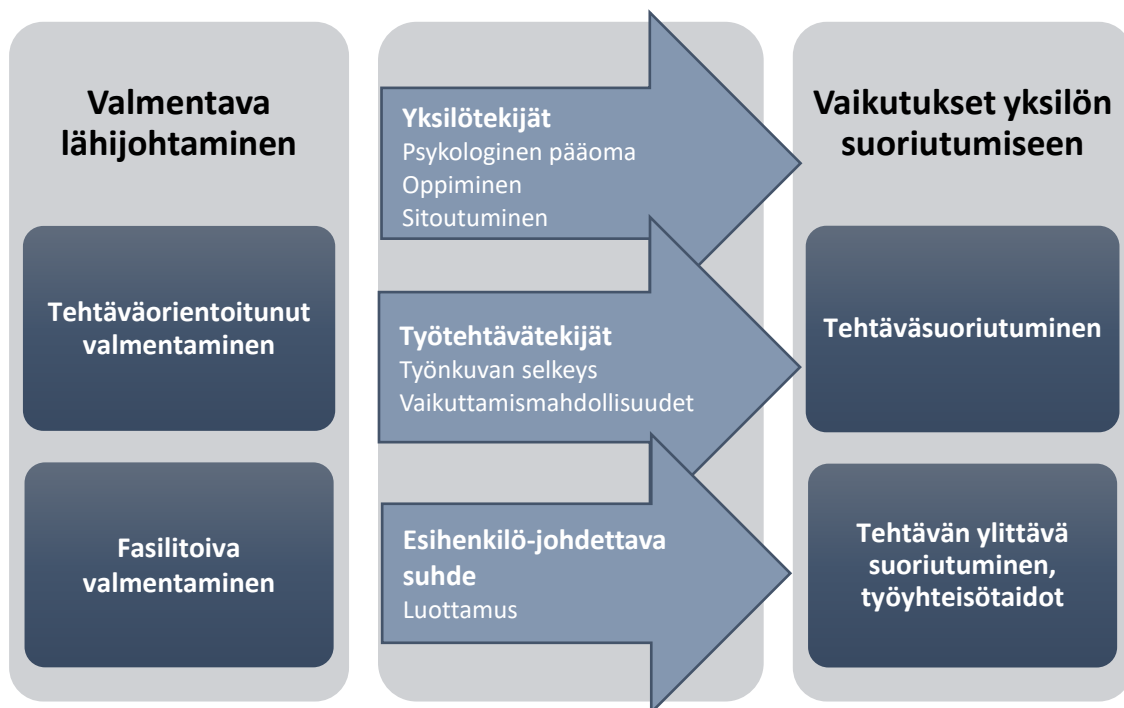
Esihenkilön ja johdettavan välinen suhde

Tutkimustuloksissa esihenkilön ja johdettavan välinen suhde sekä esihenkilön luotettavuus selittävät parantunutta tehtäväsuoriutumista (Lin ja muut, 2017; Kim & Kuo, 2015; Tanskanen ja muut, 2019). Kimin ja Kuon (2015) tutkimustuloksissa esihenkilön luotettavuus selittää myös työtehtävän ylittävää suoriutumista, eli työyhteisötaitoja. Lin ja muiden tutkimus (2017) havaitsi laadukkaan esihenkilö-johdettava suhteen vaikuttavan myönteisesti tehtäväsuoriutumiseen. He perustelivat laadukkaan suhteen vaikutuksia LMX-teorialla; laadukkaampi suhde perustuu vuorovaikutukselle ja luottamukselle, jolloin johdettava saa esihenkilöltä enemmän tukea ja ohjausta (Lin ja muut, 2017). Tutkimustuloksissa laadukas suhde yhdessä esihenkilön harjoittaman fasilitoivan valmennuksen kanssa selittivät johdettavien parantunutta tehtäväsuoriutumista. Johdettavat, jotka arvioivat suhteensa esihenkilöön heikommaksi eivät arvioineet suoriutuvansa yhtä hyvin kuin verrokkit. (Lin ja muut, 2017.) Tanskanen ja muiden (2019) tutkimuksessa havaittiin samanlaisia tuloksia, laadukas vaihtosuhte esihenkilön ja johdettavan välillä edistää sitoutumista ja tehtäväsuoriutumista. Tutkimuksessaan he tarkastelivat valmentavaa lähijohtamista ja LMX-vaihtosuhdetta erillisinä rakenteina ja havaitsivat tuloksista, että vaihtosuhteen laadukkuus voisi selittää enemmän tehtäväsuoriutumista kuin valmentava lähijohtaminen (Tanskanen ja muut, 2019).

Kim ja Kuo (2015) tutkivat valmentavan esihenkilön luotettavuutta ja sen vaikutuksia suoriutumiseen. Esihenkilön luotettavuutta arvioitiin hyväntahtoisuutena, tinkimättömyytenä sekä kyvykkyytenä suoriutua omasta työstään. Tutkimustuloksissa havaittiin, että johdettavien kokemukset esihenkilön luotettavuudesta vaikuttivat heidän suoriutumiseensa. Valmentavaan esihenkilöön kohdistunut luottamus edisti johdettavien tehtäväsuoriutumista sekä työyhteisötaitoja. (Kim & Kuo, 2015.) Luottamus esihenkilön ja johdettavan välillä saa johdettavan kohdistamaan avuliasta käyttäytymistä kollegoita sekä organisaatiota kohtaan, kuten auttamalla uusia työntekijöitä perehtymään työtehtäviin (Kim ja Kuo, 2015).

5.2 Synteesi

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä tähän mennessä tiedetään valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista suoriutumiseen. Tulokset ja aiempi tutkimus osoittavat, että valmentavalla lähijohtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti yksilön tehtäväsuoriutumiseen sekä työtehtävän ylittävään suoriutumiseen (Dahling ja muut, 2016; Lin ja muut, 2017; Hsu ja muut, 2019; Kim & Kuo, 2015). Lisäksi tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, millä tavoin johtamistyyli vaikuttaa yksilön suoriutumiseen, jota aiempi tutkimus on korostanut (Hagen, 2012; Pousa & Mathieu, 2014). Yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa tulokset rakentavat käsitystä valmentavasta lähijohtamisesta, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi jatkotutkimuksissa sekä työelämän kehittämisessä. Työelämän edustajat ja valmentavat esihenkilöt voivat hyödyntää tutkimuksen keskeisiä havaintoja yksilötekijöiden, työnkuvan selkeyden sekä esihenkilön ja johdettavan suhteen vaikutuksista yksilön suoriutumiseen esimerkiksi koulutustilanteissa tai valmentaessa. Kirjallisuuskatsauksen tulosten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta on rakennettu malli, joka havainnollistaa esihenkilön harjoittaman valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia yksilön suoriutumiseen kuviossa 6.



Kuvio 6. Tekijät, joilla valmentava lähijohtaminen vaikuttaa suoriutumiseen.

Tutkimustulosten ja viitekehyksen pohjalta voidaan todeta, että valmentavalla johtamisella ei pelkästään vaikuteta myönteisesti yksilön suoriutumiseen, vaan esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa yksilön ammatilliseen kehittymiseen myönteisesti. Johtopäätös tukee valmentavan lähijohtamisen määritelmiä tutkimuskirjallisuudessa (Ristikangas & Ristikangas, 2013; Redshaw, 2000). Valmentaessa esihenkilön rooli on yksilön kannalta merkittävä, sillä parhaimmillaan valmentaminen voi edistää myönteistä ajattelua, psykologista pääomaa sekä ammatillista itsetuntoa (Hsu ja muut, 2019; Hagen & Williams, 2019). Tehtäväsuoriutumisen lisäksi psykologisen pääoman kehitys heijastuu työhyvinvoinnin kautta elämän muille osa-alueille (Manka & Manka, 2016). Tällöin optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus auttavat ratkomaan yksityiselämän haasteita sekä suhtautumaan vastoinkäymisiin myönteisemmin (Luthans ja muut, 2007, s. 23).

Valmentavalla lähijohtamisella voidaan parhaimmillaan edistää sisäistä motivaatiota oppimisen, itseohjautuvuuden ja työnkuvan selkeyden kautta. Myönteiset oppimiskokemukset ja kohonnut ammatillinen itsetunto lisäävät yksilöiden kokemusta kyvykkyydestä sekä vaikuttamismahdollisuuksista. (Kim ja muut, 2014; Hagen & Williams, 2019; Park ja muut, 2020.) Lisäksi koettu autonomia päätöksenteossa sekä selkeän työnkuvan kautta lisääntynyt ymmärrys oman työn vaikuttavuudesta organisaation toimintaan, tekevät työstä merkityksellisempää (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Sisäistä motivaatiota ohjaavat tunteet, kuten kyvykkyyden ja autonomian tunne, voivat selittää valmentamisen myönteisiä vaikutuksia suoriutumiseen (Ryan & Deci, 2000). Toisaalta on huomionarvoista todeta, että esihenkilön riittämättömät taidot valmentaessa voivat myös vaikuttaa kielteisesti yksilöön. Lin ja muiden (2017) tutkimuksessa virheiden välttämiseen sekä yksilön heikkouksiin keskittyvä valmennustyyli koettiin demotivoivaksi sekä stressaavaksi. Havaintoa tukevat myös Kimin ja muiden (2014) tutkimus, jossa epäselvät tavoitteet ja työnkuva aiheuttivat sekaannusta sekä stressiä johdettaville.

Valmennuksen aikana esihenkilön ja johdettavan välille muodostuvalla suhteella on merkitystä suoriutumisen kannalta. Vuorovaikutussuhde on yksi valmentamisen kulmakivistä, jota ilman valmennus ei onnistu (McLean ja muut, 2005; Lawrence, 2017).

Tutkimustulokset tukivat tätä havaintoa, sillä LMX-suhteen laadukkuus sekä esihenkilöön kohdistuva luottamus nousivat esiin suoriutumista selittävinä tekijöinä (Lin ja muut, 2017; Kim & Kuo, 2015; Tanskanen ja muut, 2019). Laadukas suhde esihenkilön ja johdettavan välillä lisää tiedonvälitystä ja luottamusta esihenkilöä kohtaan, mikä vastavuoroisesti saa johdettavan toimimaan organisaation hyväksi (Kim ja Kuo, 2015; Lin ja muut, 2017; Tanskanen ja muut, 2019). Luottamuksen merkitys korostuu valmennussuhteessa, sillä avoin arvojen ja ajatusten jakaminen sekä vastuun antaminen edellyttävät molemminpuolista luottamusta. Laadukkaan suhteen merkitystä selitetään vastavuoroisuudella. Esihenkilö toimii organisaation edustajana, jolloin hänen toimintansa, kuten oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja roolimallina toimiminen, peilautuvat johdettavan käsitykseen organisaatiosta. (Kim & Kuo, 2015; Hagen & Williams, 2019.) Esihenkilön panostus valmennussuhteeseen sekä halu kehittää johdettavaa, lisäävät johdettavan vastavuoroisuuden tunnetta. Myönteiset käsitykset esihenkilöstä heijastuvat organisaatioon johdettavien sitoutumisena, kohonneena työtyytyväisyytenä tai työyhteisötaitoina. (Ribeiro ja muut, 2020; Kim ja muut, 2014; Kim & Kuo, 2015.)

5.2.1 Tutkimuksen merkitys työelämälle

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella työelämässä yleistynyttä johtamistyyliä, siitä tehtyä tutkimusta sekä johtamistyylin vaikutuksia työsuoriutumiseen. Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella työelämän muutoksilla, jotka vaativat uudenlaista osaamista ja johtamista (Toiminen, 2017). Tutkimustulosten perusteella johtamistyylin vaikutukset suoriutumiseen ovat hyvin monipuoliset ja samalla johtamistyyli palvelisi muuttuvan työelämän sekä henkilöstön tarpeita, jossa osaamisen kehittäminen sekä ihmislähtöinen johtaminen korostuvat.

Johtamistutkimuksen tarve näyttäytyy erilaisina työelämän kehittämishankkeina suomalaisessa yhteiskunnassa. Esimerkiksi Suomen hallituksen vuonna 2020 käynnistämän Työ2030- ohjelman yhtenä tavoitteena on rakentaa Suomeen uudistavaa johtamista, joka edistää oppimista ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi ohjelman

tavoitteena on uudistaa työelämän toimintatapoja, jolla voidaan vaikuttaa työllisyyteen, kilpailukykyyn sekä työelämäbrändiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021.) Tarve kehittää työelämää ja johtamista näkyvät työelämän tulevaisuutta käsittelevissä skenaario raporteissa, joiden mukaan ketterät organisaatorakenteet, uudistuvat työnkuvat ja työskentelytavat edellyttävät asiantuntijoilta sekä esihenkilöiltä uusia toimintatapoja (Toiminen, 2017; Dufva ja muut, 2017).

Henkilöstön odotukset työtä ja esihenkilöitä kohtaan muuttuvat uusien sukupolvien astuessa työelämään (Valkama, 2020). 1990-luvun puolivälin jälkeen syntynyt Z-sukupolvi toivoo työelämältä ihmislähtöistä johtamista, oikeudenmukaisuutta, avointa viestintää sekä mahdollisuutta oppia ja kehittää itseään. Lisäksi Z-sukupolven kuvaillessa esihenkilön ominaisuuksia, tärkeimmäksi tekijäksi nousevat esihenkilön ja johdettavan välinen luottamus, selkeät tavoitteet ja esihenkilön tunneälykyys (Valkama, 2020).

Tutkielman perusteella valmentava lähijohtaminen on soveltuva johtamistyyli esihenkilöille ja organisaatioille, jotka haluavat kehittää henkilöstönsä osaamispääomaa ja työsuoriutumista. Valmentavan johtamistyylin myönteisiä vaikutuksia voidaan mitata organisaation tavoitteiden, henkilöstökyselyn sekä henkilöstön vaihtuvuuden avulla (Kim ja muut, 2014; Dahling ja muut, 2016). Tutkimusten perusteella johtamistyylin vaikutukset heijastuvat liiketoiminnan tärkeisiin mittareihin; tulokseen, esimerkiksi parantuneen myyntisuoriutumisen kautta, henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyteen, työtyytyväisyyden kautta sekä henkilöstön vaihtuvuuteen, sitoutumisen kautta (Dahling ja muut, 2016; Kim ja muut, 2014; Ribeiro ja muut, 2020).

Valmentavalta esihenkilöltä vaaditaan valmennusosaamista ja työkaluja valmentamisen toteuttamiseen kuten valmennusajattelua, läsnäoloa, oppimistilanteiden fasilitointia ja palautteenantoa (Park ja muut, 2008). Kuitenkin johtamisen onnistuminen vaatii molemmilta osapuolilta halukkuutta ryhtyä valmentamiseen sekä luoda merkityksellinen suhde. Esihenkilöltä vaaditaankin johdettavien tuntemista sekä kykyä räätälöidä valmentaminen johdettavien valmiuksien ja lähtökohtien mukaan (Longenecker, 2010; McCarthy & Milner, 2020). Johdettavan halukkuus kehittyä sekä asennoituminen valmentamista kohtaan vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen

merkittävästi (Lin ja muut, 2017). Lin ja muut (2017) havaitsivat, että yksilön muutos- ja kehittymismyönteinen asenne yhdessä fasilitoivan valmennustyylin kanssa auttoivat johdettavia suoriutumaan paremmin työssään. Jos yksilö uskoo, että hänen on mahdollista kehittyä työssään ja esihenkilö osoittaa hänelle tukeaan tarjoamalla palautetta ja työkaluja tavoitteiden saavuttamiseksi, yksilön tehtäväsuoriutuminen parantuu (Lin ja muut, 2017).

Valmentavalla lähijohtamisella voidaan edistää tehtäväsuoriutumista sekä työtehtävän ylittävää suoriutumista, eli työyhteisötaitoja (Kim & Kuo, 2015). Lisäksi johtamistyyllillä voidaan kohottaa johdettavien yksilö- ja motivaatiotekijöitä (Hagen & Williams, 2019), kuten sitoutumista, työn merkityksellisyyttä ja psykologista pääomaa. (Park ja muut, 2020; Hsu ja muut, 2019; Ribeiro ja muut, 2020). Valmentamisen myötä edistynyt itseohjautuvuus sekä oppiminen (Hagen & Williams, 2019; Park ja muut, 2020) vahvistavat käsitystä johtamistyylin soveltuvuudesta muuttuvan työelämän tarpeisiin (Toiminen, 2017; Dufva ja muut, 2017). Lisäksi työelämässä korostunutta työyhteisötaitojen tarvetta (Koopmans ja muut, 2014) voidaan edistää valmentamisella (Kim & Kuo, 2015). Parhaimmillaan työyhteisötaitojen kehittyminen heijastuu koko työyhteisöön ja hyvät vuorovaikutussuhteet sekä yhteistyö, voidaan nähdä työn voimavarana ja motivaatiota ylläpitävänä tekijänä (Demerouti ja muut, 2001; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019).

Valmentavan lähijohtamisen vaikutukset ovat monipuoliset, jonka seurauksena yhä useampi työnantaja uudistaa johtamiskulttuuriaan kohti valmentavaa lähijohtamista (ICF, 2020). Johtamistyylin toteutus vaatii kuitenkin kokonaisvaltaista muutosta organisaatiokulttuuriin, johtamiseen ja asenteisiin (McCarthy & Milner, 2013; Lawrence, 2017). Yleisimmät haasteet johtamistyylin harjoittamisessa ovat riittämätön tuki johdolta, ajan puute tai esihenkilöiden riittämätön koulutus (Grant, 2017). Esihenkilöille järjestettävät koulutukset perustuvat usein coaching- konsulttien käyttämiin työkaluihin, jolloin koulutusmoduulien sisältö voi jäädä irralliseksi käytännön esihenkilötyöstä (Grant, 2017). Toisaalta tärkeää valmentamisen kannalta ovat esihenkilöiden halukkuus valmentaa johdettaviaan sekä johdon sitoutuminen johtamistyylin jalkauttamiseen osaksi johtamiskulttuuria (Beattie ja muut, 2014). Esimerkiksi esihenkilöt voivat kokea

johdettavien kannustamisen itsenäiseen päätöksentekoon haasteelliseksi, jos organisaation päätöksentekomalli on kankea tai hyvin hierarkkinen. Tästä syystä tutkijat ehdottavat, että valmentavaa lähijohtamista ei tulisi hyödyntää irrallisena työkaluna, vaan kokonaisvaltaisena ajattelu- ja toimintatapana (Beattie ja muut, 2014). Parhaimmillaan valmentavan lähijohtamisen hyödyt heijastuvat yksilöihin, työyhteisöön sekä koko organisaatioon.

5.2.2 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksen tulokset vastasivat tutkimustavoitteisiin, joiden tarkoitus oli selvittää mitä tutkimus on pystynyt osoittamaan valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista suoriutumiseen. Valmentavaa lähijohtamista, johtamistyylin vaikutuksia ja yksilösuoriutumista on tarkasteltu teoreettisen viitekehyksen perusteella. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksien pohjalta on luotu synteesiä valmentavan lähijohtamisen ja suoriutumisen välille. Esihenkilön valmentaminen vaikuttaa yksilösuoriutumiseen myönteisesti psykologisen pääoman, sitoutumisen, työnkuvan selkeyden sekä esihenkilön ja johdettavan suhteen laadukkuuden myötä (Hsu ja muut, 2019; Kim ja muut, 2014; Lin ja muut, 2017). Esihenkilön valmennusosaaminen, esihenkilön ja johdettavan henkilökemiat kuten arvojen kohtaaminen sekä johdettavan kehittymismyönteinen asenne vaikuttavat pitkälti valmennuksen onnistumiseen (Lin ja muut, 2017).

Johtamistyylin suosiota selittävät sen myönteiset vaikutukset suoriutumiseen (Ellinger ja muut, 2003; Dahling ja muut, 2016) ja mahdollisuus vastata tulevaisuuden työelämän tarpeisiin (Koopmans ja muut, 2014) kehittämällä yksilöiden sinnikkyyttä, itseohjautuvuutta, oppimiskykyä sekä työyhteisötaitoja (Hsu ja muut, 2019; Hagen & Williams, 2019; Park ja muut, 2020; Kim & Kuo, 2015). Valmentavilta esihenkilöiltä vaaditaan taitoa kehittää yksilöitä, tunnistaa heidän vahvuuksiaan ja fasilitoida oppimistilanteita (Park ja muut, 2008; Beattie ja muut, 2014; Ellinger ja muut, 2003). Johtamistyyli edistää työssä suoriutumista erilaisten yksilö-, työ- ja suhdetekijöiden kautta tehden työstä merkityksellistä ja kehittämällä yksilön sisäistä motivaatiota.

Parantunut tehtäväsuoriutuminen, kuten myyntitavoitteiden saavuttaminen on yhteydessä liiketoiminnan tärkeisiin mittareihin kuten liikevaihtoon ja tulokseen (Dahling, 2016), ja johdettavien kehittyminen sekä oppiminen, kasvattavat osaamispääomaa (Park ja muut, 2020). Osaamispääoma voidaan nähdä ainutlaatuisena resurssina, joka edistää asiantuntijaorganisaation kilpailukykyä markkinoilla (Barney, 1991).

6 Arviointi

Kirjallisuuskatsaus noudattaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessia (Fink, 2010) ja se on dokumentoitu mahdollisimman tarkasti. Kuitenkin katsauksen tulosten luotettavuuteen ja johtopäätöksiin yleistettävyyteen tulee suhtautua varauksella. Pieni aineisto (n= 11), tutkielman tekijän ennakko-oletukset sekä ymmärrys aiheesta vaikuttavat tehtyihin päätöksiin sekä tulosten tulkintaan. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty arvioimaan mahdollisimman monipuolisesti ja läpinäkyvästi seuraavissa luvuissa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tuottaa arvokasta ja luotettavaa tietoa aiemmin tehdystä tutkimuksesta ja voi parhailtaan edistää teorianmuodostusta sekä tuoda esiin jatkotutkimusaiheita (Salminen, 2011). Katsauksen luotettavuutta arvioidaan yleensä tiedonhaun dokumentoinnin sekä tuloksien synteessin perusteella (Flink, 2010, s. 206). Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa on hyödynnetty kansainvälistä PRISMA-tarkistuslistaa, joka on laadittu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää noudattaville tutkimuksille (Moher ja muut, 2009). Tiedonhaun ja seulonnan perusteella kerätty aineisto on pieni (n= 11), mutta kuvaa valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia suoriutumiseen. Materiaalin vähäisyyttä voisi selittää tähän mennessä tehdyn empiirisen tutkimuksen vähäisyys; tutkijat ovat kritisoineet pieniä otoskokoja, poikittaistutkimuksen puutetta ja samojen mittaristojen käyttöä tutkimuksissa, joka korostaa lisätutkimusten tarvetta (Hagen, 2012; Ellinger ja muut, 2014; Ribeiro ja muut, 2020). Tutkielman aineiston perusteella pystyttiin kuitenkin vastaamaan tutkimustavoitteisiin onnistuneesti. Kirjallisuuskatsaus yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa lisäävät ymmärrystä valmentavan lähijohtamisen vaikutuksista yksilösuoriutumiseen ja katsauksen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta aiheesta. Tiedonhakuprosessin sekä tutkimusten laadukkuutta on arvioitu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kirjallisuuskatsaus suoritettiin neljään tietokantaan, jotka valikoituivat tutkimustavoitteiden sekä työn ohjaajan ja tiedonhaun asiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Tiedonhaussa käytetyt hakusanat ja lausekkeet saattoivat rajata ulos aineistoa, vaikka tätä yritettiin välttää käyttämällä tietokantojen omia asiasanoja. Toisenlaisia hakusanoja hyödyntämällä hakutulokset olisivat voineet tuottaa erilaisia hakutuloksia. Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä, että aineistoa seuloo vähintään kaksi henkilöä (Fink, 2010), jolloin voidaan varmistua oikeanlaisen aineiston päätyemisestä tutkimukseen. Aihealueen laajuus määrittää, voiko katsausta tehdä itsenäisesti, sillä läpikäytävän aineiston määrä voi vaihdella suuresti (Mäkelä, Varonen & Teperi, 1996). Tutkielman aihealueen ja tutkimustavoitteiden ollessa tarkoin määritelty, katsauksen pystyi suorittamaan yksin. Tässä tutkimuksessa sisäänottokriteerit ohjasivat aineiston seulontaa, mutta tutkielman tekijän oma ajattelu, tulkinta ja inhimilliset virheet ovat saattaneet jättää soveltuvaa aineistoa huomioimatta tiivistelmien ja koko tekstien läpiluku vaiheessa.

Tutkimuksen viitekehys ohjasi aineiston keräystä esimerkiksi niin, että aineistoon valikoitui myös artikkeleita, jotka tarkastelivat valmentavan johtamisen vaikutuksia oppimiseen, sitoutumiseen ja ammatilliseen itsetuntoon (Park ja muut 2020; Hagen & Williams, 2019). Edellä mainittujen tutkimusten päätymistä aineistoon ohjasi rakennettu viitekehys, jossa oppimisen todetaan motivoivan yksilöitä sisäisesti (Ryan & Deci, 2000) ja yksilön psykologisen pääoman vaikuttavan työssä suoriutumiseen (Peterson ja muut, 2011).

Tutkimukset edustavat kattavasti kansainvälistä otosta, mikä voisi selittää valmentavan lähijohtamisen yleistymistä työelämässä. Kim ja muut (2014) toteavat tutkimuksessaan, että maantieteelliset ja kulttuuriset erot voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Länsimaille ominainen individualistinen kulttuuri ja matalat valtasuhteet (Hofstede Insights, 2021) voivat vaikuttaa siihen, miten valmentavan esihenkilön taitoja tai omaa suoriutumista arvioidaan. Aasian kulttuureille ominainen kollektiivinen kulttuuri ja korkeat valtasuhteet (Hofstede Insights, 2021) voivat vaikuttaa johdettavien arvioihin esihenkilön valmentavasta johtamistyylistä. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että

tulokset valmentavan johtamisen vaikutuksista ovat hyvin samanlaisia riippumatta tutkimusmaasta, mikä tukee Kimin ja muiden (2014) tutkimustuloksia Etelä-Koreassa sekä Yhdysvalloissa toteutetusta tutkimuksesta.

Suurin osa tutkimuksista tarkasteli suoriutumista sekä valmentavaa lähijohtamista johdettavan näkökulmasta hänen arvionsa perusteella. Tällöin vaarana on, että yksilön oma arvio suoriutumisesta voi poiketa huomattavasti todellisesta suoriutumisen tasosta (Tanskanen ja muut, 2019). Esimerkiksi Ellingerin ja muiden (2003) tutkimustuloksissa esihenkilöiden oma käsitys valmennuksesta erosi huomattavasti johdettavien käsityksistä esihenkilön harjoittamasta valmennuksesta. Kirjallisuuskatsauksen tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa myös tutkimusmenetelmät sekä otoskoot. Kymmenen tutkimusta olivat kyselytutkimuksia, joiden otoskoot vaihtelivat 100–900 osallistujan välillä. Lisäksi osallistujien taustat sekä tutkimusasetelma vaikuttavat tulosten yleistettävyyteen. Esimerkiksi osa kyselytutkimuksista sijoittui organisaatioihin, joissa esihenkilöt harjoittivat valmentavaa johtamistyyliä, osa kyselyistä toteutettiin yliopiston aikuisopiskelijoille (Hagen & Williams, 2019) tai LinkedIn:in kautta työssä käyville ihmisille (Ribeiro ja muut, 2020), jolloin vastaajien käsitykset valmentavasta lähijohtamisesta voivat erota hyvin paljon toisistaan.

Tutkimukset ovat sidottuja kontekstiin, jossa ne ovat toteutettu ja edustavat senhetkistä käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka suurin osa katsaukseen päätyneistä tutkimuksista ovat viimeiseltä 10 vuodelta, valmentavan lähijohtamisen käsite ja määritelmä on kehittynyt sen aikana uusien mittarien ja tutkimustulosten myötä. Käsitteen määrittelyn puutteellisuutta ja Ellingerin ja muiden (2003) laatiman valmentavan johtamisen mittariston käyttöä on kritisoitu (Lawrence, 2017). Kim ja muut (2014) käyttivät Ellingerin ja muiden (2003) mittaristoa tutkimuksessaan ja havaitsivat, ettei valmentava lähijohtaminen vaikuta suoraan yksilön tehtäväsuoriutumiseen. Tulokset olivat ristiriidassa Ellingerin ja muiden (2003) oman tutkimuksen kanssa, jossa valmentava lähijohtaminen selitti tehtäväsuoriutumista. Kimin ja muiden (2014) tutkimustulosta selitettiin puuttuvalla muuttujalla, jota ei hyödynnetty tutkimuksessa. Toisin sanoen, suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä tarvitaan lisää tutkimusta.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Kirjallisuuskatsauksen tiivistetyt tulokset ja johtopäätökset antavat mahdollisuuden pohtia jatkotutkimusta, joka sijoittuisi käytännön työelämään. Tutkijat korostavat tarvetta pitkittäistutkimukselle, jotta valmentamisen ja suoriutumisen syy-yhteyttä voitaisiin paremmin selittää (Lin ja muut, 2017). Valmentavan lähijohtamisen vaikutuksia voisi tutkia lisää yksilötekijöiden näkökulmasta, kuten Tanskanen ja muut (2019) ehdottavat. Ribeiro ja muut (2020) kehottavat tutkimaan esimerkiksi johdettavan luonteenpiirteiden tai asennoitumisen vaikutusta tehtäväsuoriutumiseen (Ribeiro ja muut, 2020). Valmentamisen vaikutuksista yksilötekijöihin, kuten johdettavan psykologiseen pääomaan olisi hyvä saada lisää empiiristä tutkimusta Hsun ja muiden (2019) tutkimuksen lisäksi. Esimerkiksi Brandt ja Kaivonen (2019) ovat tutkineet valmentavan johtamisen ja esihenkilön psykologisen pääoman välistä yhteyttä. He havaitsivat tutkimuksessaan, että valmentavan johtamisen ja psykologisen pääoman välillä on selkeä yhteys ja korkean psykologisen pääoman omaavat esihenkilöt todennäköisesti hyödyntävät valmennusta työssään muita useammin.

Tähän mennessä tutkimukset ovat pääosin keskittyneet tehtäväsuoriutumisen tutkimiseen, mutta valmentamisen vaikutuksia työtehtävän ylittävään suoriutumiseen voisi tutkia lisää. Työyhteisötaitojen merkitys on korostunut suoriutumisen tutkimuksessa (Koopmans ja muut, 2014), Kimin ja muiden (2015) tutkimustulosten perusteella tarvitaan lisää tietoa siitä miten valmentava lähijohtaminen vaikuttaa työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaitojen kehittyminen valmentamisen myötä voisi edistää sosiaalisia suhteita työpaikalla (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019) ja vaikuttaa laajemmin työyhteisön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tutkimusaiheena voisi olla valmentavan lähijohtamisen vaikutukset työyhteisötaitoihin suomalaisessa työelämässä. Valmentavan lähijohtamisen soveltuvuutta muuttuvan työelämän johtamistyyliksi tulisi tämän pro gradu -tutkielman perusteella tutkia lisää, sillä johtamistyyllillä on potentiaalia vastata tulevaisuuden muuttuvan työelämän tarpeisiin.

Lähteet

- Aguinis, H. (2009). *Performance management* (3. painos). Pearson Education.
- Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16, (3), 251-266.
<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273-285.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership- theory, research & managerial applications* (4. painos). The Free Press.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beattie R. S., Kim, S., Hagen M. S., Egan T. M., Ellinger A. D., Hamlin R. G. (2014). Managerial Coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2) 184-201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193-206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Brandt, T. & Kaivonen, S. (2019). Valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteys. *TAMKjournal*. Noudettu 2021-3-13 osoitteesta <http://tamkjournal.tamk.fi/valmentavan-johtajuuden-ja-psykologisen-paaoman-yhteys/>
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior* (2), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894. <https://doi.org/10.1111/peps.12123>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja*, 33/2017. Valtioneuvoston kanslia. Noudettu 2020-11-26 http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettava-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0
- Ellinger, A., Beattie, R., Hamlin, R. (2014). The manager as coach, teoksessa *The complete handbook of coaching* (2. painos), toim. Cox, E., Bachkirova, T. ja Clutterbuck, D. Sage Publications.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*, 18 (9), 752-771. <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>
- Ellinger, A. D., Ellinger A. E., Keller, S. D. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and warehouse employee performance: A Dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4). <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Fink, A. (2010). *Conducting research literature reviews- from the internet to paper* (3. painos). Sage Publications.

- Finna.fi (2020). Hakutulos: Valmentava johtaminen, noudettu 2020-12-14 osoitteessa <https://finna.fi/>
- Gilley, A., Gilley, J. W., Kouider E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23 (1) 53-70. <https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. M. (2017). The 'third' generation of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10:1, 37-53. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: a review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24 (4), 17-39. <https://doi.org/10.1002/piq.20123>
- Hagen, M., S., & Williams, D., E. (2019). The Impact of Loyalty and Self-Determination on Managerial Coaching Outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 32(3), 207-236. [https://https://doi.org/10.1002/piq.21295](https://doi.org/10.1002/piq.21295)
- Hicks, R. & McCracken, J. (2011). Coaching as a Leadership Style. *Physician Executive*, 37 (5), 70-72. Noudettu 2020-10-02 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/51656692_Coaching_as_a_leadership_style
- Hofstede Insights (2021) [nettisivu]. Country comparison, työkalu. Noudettu 2021-02-04. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,finland,south-korea,the-usa/>
- Homans, G., C. (1958). Social Behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hsu, Y-P., Chung-Yang, P., Pi-Hui, T. & Ching-Wei, T. (2019). Managerial Coaching, Job Performance, and Team Commitment: The Meditating Effect of Psychological Capital. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(5), 101-125. Noudettu 2021-01-07 osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/2232650779>

- ICF (2020). *ICF Global Coaching study- executive summary*. International Coaching Federation. Noudettu 2020-12-15 osoitteesta <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>
- ICF Finland (n.d.). International Coach Federation. Coaching Tietopankki. Noudettu 2020-10-01, osoitteesta <https://www.icffinland.fi/tietopankki/>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent Oy.
- Keyriläinen, M. (2021). Työolobarometri 2020- ennakkotiedot. *Työ- ja elinkeinoministerin julkaisuja* 2021:18. Noudettu 2021-03-23, osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 237–262. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0734371X13491120>
- Kim, S., & Kuo, M. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152–176. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886315574884>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W. B., de Vet, H., van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators. *Work* (Reading, Mass.) 48(2), 229-38. DOI:10.3233/WOR-131659
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching- a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2). DOI: 10.24384/000250
- Lin, W., Lin, C., & Chang, Y. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 86-105. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12107>

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2012). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Taylor & Francis Group.
- Longenecker, C. O. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32-40. <https://doi.org/10.1108/00197851011013698>.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. *Hallinnon tutkimus* 38(4), 271–288. Noudettu 2020-12-07 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119377/nakertaako_tyon_intensiivisyyden_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- McCarthy, G. & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 58, 149-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M-H. C., Tolbert A. S., Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrdq.1131>
- Miner J. B. (2005). Job Characteristic Model, teoksessa *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership* toim. Miner John B., Taylor & Francis Group.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D.G., The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA

- Statement. *PLOS Medicine* 6(7): e1000097.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10 (2), 71–83.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mäkelä, M., Varonen, H. & Teperi, J. (1996). Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tiivistäjänä. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 112 (21). Noudettu 2021-3-13 osoitteessa <https://www.duodecimlehti.fi/duo60413>
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Issues in organization and management series. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. Noudettu 2020–12–13 osoitteessa <https://eric.ed.gov/?id=ED501617>
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. (2020). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*. Ennakkoverkkojulkaisu <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0122>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75-92. <https://doi.org/10.1002/piq.21175>
- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17 (3), 2019. Noudettu 2020-12-7 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and commercial training*, 32(3), 106-108.
<https://doi.org/10.1108/00197850010371693>

- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Ennakkoverkkojulkaisu. <https://10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3.painos). Alma Talent Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2003). *Ammatillinen huippuosaaminen-kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeen Ammattikorkeakoulu.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Self- and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan yliopiston julkaisuja*, 62, (4) Noudettu 2020-11-1 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. Teoksessa *Psychological Management of Individual Performance*, toim. Sonnentag, Sabine. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2021) [verkkosivut]. Työ 2030- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Noudettu 2021-03-25 osoitteesta <https://stm.fi/tyo2030>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217–1240. <https://10.1007/s10902-018-9996-9>
- Toiminen, M. (2017). Välähdyksiä tulevaisuudesta- Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Mindmill Network, Helsinki, noudettu 2021-03-03. https://media.sitra.fi/2017/05/31114649/va%CC%88la%CC%88hdyksia%CC%88_tulevaisuudesta_FINAL.pdf

- Tritonia Kirjasto (2020). Tietokantojen kuvaukset. Noudettu 2020-12-03, osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/uva/Browse/Database>
- Tritonia Kirjasto (2021). Hakutulokset artikkelihauulle ”managerial coaching” ja ”manager as coach”. Noudettu 2021-03-14, osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/uva/Primo/Home>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, (uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs verkkokirjahylly.
- Valkama, H. (2020). Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä- mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Yle uutiset, julkaistu 23.1.2020. Noudettu 2021-03-14, osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4). <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Whitmore, J. (2017). Coaching for performance- the principles and practices of coaching and leadership (7. painos) Nicholas Brealey Publishing, London.
- Wilenius, M. (2014). Leadership in the sixth wave- excursions into the new paradigm of the KontradiEFF cycle 2012-2050. *European Journal of Future Research*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s40309-014-0036-7>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66(20). <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Liitteet

Liite. Aineiston kuvaus.

Kirjoittaj(t)ä, vuosi, otsikko ja julkaisu	Tutkimusmaa	Otoskoko, tutkimusmenetelmä	Suorituksen määritelmä (jos tutkittu)	Valmentavan lähijohtamisen määritelmä	Taustalla vaikuttavat teoriat	Tärkeimmät löydökset	Arviointi
Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. <i>Personnel Psychology</i> , 69(4), 863–894.	Yhdysvallat	136 aluemyyntipäällikköä ja 1246 myyntiedustajaa Valmennusta mitattiin valmennustilanteissa ja käsitystä roolien selkeydestä vuosittaisen henkilöstökyselyn yhteydessä	Työtehtävään liitettävä suoriutuminen	Tehtävä-orientoitunut valmentaminen	Feedback Intervention Theory Sosiokognitiivinen teoria (Social cognitive theory) Tavoiteasetannan teoria (Goal-setting theory)	Valmentava johtaminen vaikuttaa palautteenannon, tavoiteasetannan ja roolimallina toimimisen kautta positiivisesti myyntiedustajien myyntitysuoriutumiseen. Valmentava johtaminen vaikuttaa myyntitysuoriutumiseen epäsuorasti tiimin roolien selkeyden kautta.	+Tutkimuksen tarkoitus on selkeä +Hypoteesien muodostus perustuu teoriaan + Tutkimusaineisto kerättiin monipuolisesti vuoden aikajänteellä +Aineiston kerääminen on selkeästi raportoitu +Tutkimuksen rajoitukset on tuotu esille -Mittarit yrityksen luomia
Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 14(4), 435–458.	Yhdysvallat	67 esihenkilöä ja 438 työntekijää Kyselytutkimus esihenkilöille ja työntekijöille	Työtehtävään liitettävä suoriutuminen	Fasilitoiva valmentaminen Ellinger ja muut (2003) mittari		Valmentava johtaminen (resurssina toimiminen, palautteenanto ja tavoitteiden asettaminen), vaikutti merkittävästi johdettavan kokemaan työtyytyväisyyteen. Lisäksi valmentaminen vaikuttaa positiivisesti tehtäväsuoriutumiseen. Ensimmäisiä 2000-luvun puolella laadittuja mittaristoja kuvaamaan valmentavaa johtamista.	+Tutkimuksen tavoite on selkeä +Kattava mittaristo, joka perustuu aikaisempaan tutkimukseen +Erilliset kyselyt esihenkilöille ja johdettavalle +Tutkimuksen rajoitukset tuotu esille -Otos perustuu yhteen organisaatioon
Hagen, M.S., & Williams, D.E. (2019). The impact of loyalty and self-determination on managerial coaching outcomes. <i>Performance Improvement Quarterly</i> , 32(3), 207–236.	Yhdysvallat	180 yliopisto-opiskelijaa Kirjallinen kyselytutkimus	-	Tehtävä-orientoitunut valmentaminen Ellinger ja muut (2003) mittari	Sosiaalisen vaihdon teoria (Social exchange theory) Psykologinen sopimus (Psychological contract) Suhteen monimuotoisuus (Relational richness)	Valmentavalla lähijohtamisella voidaan vaikuttaa yksilön käsitykseen itsestä osana organisaatiota ja motivaatiota edistäviin tekijöihin. Yksilöiden lisääntynyt itseohjautuvuus valmentamisen myötä kohotti ammatillista itsetuntoa sekä kokemusta työn vaikuttamismahdollisuuksista. Lisäksi johdettavien uskollisuus kehittyi valmentamissuhteessa, joka vaikutti yksilöiden ammatilliseen itsetuntoon	+Tutkimuksen tavoite on selkeä ja tarpeellisuus on perusteitu +Hypoteesien muodostus perustuu teoriaan -Otos: yliopisto-opiskelijat -Valmentamista ja sen vaikutuksia mitattiin samasta kohteesta

Kirjoittajat, vuosi, otsikko ja julkaisu	Tutkimusmaa	Otoskoko, tutkimusmenetelmä	Suoriutumisen määritelmä (jos tutkittu)	Valmentavan lähijohtamisen määritelmä	Taustalla vaikuttavat teoriat	Tärkeimmät löydökset	Arviointi
Kim, S. & Kuo, M. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 51(2), 152–176.	Taiwan	280 vastausta (sis. Esihenkilön ja johdettavan vastaukset) Kaksi kyselyä: esihenkilöt (johdettavan suoriutuminen) johdettavat (esihenkilön valmennus)	Tehtävään liitettävä suoriutuminen Työtehtävään ylittävä suoriutuminen	"Valmentava johtaminen on johtamistyylillä, joka edistää työntekijän oppimista, osallistumista sekä tehokkuutta" Park & McLean (2005/2007) mittari	Sosiaalisen vaihdon teoria (Social exchange theory) Organisaatiokansalaisuus (OCB, organizational citizenship behavior)	Valmentava johtaminen vaikuttaa myönteisesti työtehtävän ylittävään suoriutumiseen. Yksilöt, jotka saivat valmennusta, kokivat esihenkilönsä luotettavammaksi ja suoriutuivat työstään muita paremmin. Lisäksi he kohdistivat kollegoihin työtehtävän ylittävää käyttäytymistä. Valmentava johtaminen ei vaikuttanut suoraan yksilön suoriutumiseen.	+Tutkimuksen tarpeellisuus perusteltu, tavoite on selkeä +Aineisto kerätty esihenkilöiltä sekä johdettavilta +Aineistonkeräys kuvailtu +Tutkimuksen rajoituksia pohdittu, myös ristiriitaiset tulokset tuotiin esille -Pieni otoskoko, tulosten yleistettävyyys
Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 34(3), 237–262.	Yhdysvallat ja Etelä-Korea	534 vastausta (Yhdysvallat) ja 270 vastausta (Etelä-Korea) Kyselylomake sähköpostilla	Työtehtävään liitettävä suoriutuminen	Fasilitoiva valmentaminen Ellinger ja muut (2003) mittari	Polku-tavoite teoria (Path- goal theory) Roolin selkeys (Role Clarity)	Valmentava johtaminen vaikuttaa merkittävästi työnkuvan ja tavoitteiden selkeyteen. Selkeä työnkuva lisää johdettavien työtyytyväisyyttä sekä suoriutumista työssä. Valmentava johtaminen ei vaikuttanut suoraan yksilön suoriutumiseen.	+Aikaisempia tutkimustuloksia on esitelty +Tutkimus toteutettu kahdessa eri maassa ja kulttuurissa, lisää tulosten yleistettävyyttä +Tutkimuksen rajoitukset otettu huomioon -Suoriutumisen itsearviointi
Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 28(3), 315–330.	Etelä-Korea	482 julkisen sektorin työntekijää Kyselylomake sähköpostilla	Tehtävään liitettävä suoriutuminen	"Valmentava johtaminen liitetään tehtävään liittyviin parannuksiin" Ellinger ja muut (2003) mittari		Valmentava johtaminen selkeyttää työn kuvaa sekä lisää työtyytyväisyyttä. Työkuvan selkeys vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen, kun työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Työtyytyväisyys vaikuttaa yksilön urasuoriutumiseen sekä organisaatioon kohdistuvaan sitoutumiseen. Työtyytyväisyyden ja suoriutumisen välillä ei ollut yhteyttä.	+Tutkimuksen tavoite on selkeä +Tutkimusmenetelmä sekä tulokset raportoitu selkeästi +Tutkimuksen rajoitukset otettu huomioon

Kirjoittaja(t), vuosi, otsikko ja julkaisu	Tutkimusmaa	Otoskoko, tutkimusmenetelmä	Suoritumisen määritelmä (jos tarkkattu)	Valmentavan lähijohtamisen määritelmä	Taustalla vaikuttavat teoriat	Tärkeimmät löydökset	Arviointi
Lin, W., Lin, C., & Chang, Y. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. <i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i> , 55(1), 86–105.	Taiwan	119 työntekijää Kyselytutkimus	Työtehtävään liitettävä suoriutuminen	Valmentava johtaminen nähtiin joko edistävänä (fasilitoiva) tai ehkäisevänä (epäonnistumisen välttäminen). Lockwood ja muut (2002) mittaristo	(Regulatory focus theory: promotion and prevention) Implisiittinen persoonallisuus-teoria (Implicit person theory) Johtaja-johdettava vaihtosuhte teoria (LMX- theory)	Yksilön suhtautuminen mahdollisuuksiinsa kehittyä vaikuttivat valmennuksen lopputulokseen. Jos suhtautuminen oppimiseen ja kehittymiseen on myönteinen, esihenkilön harjoittama edistävää valmennus edistää yksilön suoriutumista. Edistävää valmennus ja laadukas LMX-suhde edistivät yksilön suoriutumista	+Aikaisempia tutkimuksia esitelty +Hypoteesit perustettu teoriaan +Tutkimuksen tuloksia arvioitu kriittisesti ja rajoitukset otettu huomioon -Pieni otoskoko, yksi organisaatio -itsearvio suoriutumisesta
Park, S., McLean, G. N., Yang B. (2020). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. <i>European Journal of Training and Development</i> , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.	Yhdysvallat	187 työntekijää Internetkysely sähköpostilla	-	Fasilitoiva valmennus McLean & Park (2005/2007) mittari	Sosiaalisen vaihdon teoria (Social exchange theory)	Valmentava johtamisella voidaan kehittää yksilön taitoja ja edistää työssä tapahtuvaa oppimista. Koettu oppiminen lisäsi sitoutumista organisaatioon. Lisäksi valmentamisella oli suora vaikutus koettuun sitoutumiseen.	+Tutkimus esittelee aikaisempaa tutkimusta +McLean ja muut (2005/2008) mittariston testaus +Tutkimusmenetelmät esitelty sekä raportoitu +Tuloksia sekä luotettavuutta arvioitu -Pieni otoskoko
Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , ahead-of-print (-)	Portugali	197 vastaajaa Kyselytutkimus sähköpostin ja Linkedinin kautta	Työtehtävään liitettävä suoriutuminen	Valmentava johtaminen nähdään yksilöiden osaamisen edistämisenä vuorovaikutuksen ja arvostuksen kautta. McLean ja muut (2005) mittari	Sosiokognitiivinen teoria (Social cognitive theory) Sosiaalisen vaihdon teoria (Social exchange theory) Johtaja-johdettava vaihtosuhte teoria (LMX- theory)	Työntekijöiden käsitys esihenkilön valmentamisesta vaikutti yksilön sitoutumiseen. Tutkimuksessa työhön sitoutuminen vaikutti merkittävästi yksilön suoriutumiseen.	+Kattava esittely aikaisemmasta tutkimuksesta +Tutkimuksen tavoite on selkeä +Hypoteesit perustuvat teoriaan +Tutkimustuloksia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin -Itsearvio suoriutumisesta -Aineiston keräykseen liittyvä kritiikki: millä tavoin vastaajat ymmärtävät valmentavan lähijohtamisen?

Kirjoittaja(t), vuosi, otsikko ja julkaisu	Tutkimusmaa	Otoskoko, tutkimusmenetelmä	Suoriutumisen määritelmä (jos tutkittu)	Valmentavan lähijohdantamisen määritelmä	Taustalla vaikuttavat teoriat	Tärkeimmät löydökset	Arviointi
Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. <i>Journal of Happiness Studies</i> , 20(4)	Suomi	879 vastaajaa Paperiset ja sähköiset kyselylomakkeet	Työtehtävään liittyvä suoriutuminen Osasto-tason suoriutuminen	"Valmentava johtaminen kannustaa yksilöitä ja työryhmiä asettamaan ja saavuttamaan tavoitteitaan, parantamaan suoriutumista sekä kehittämään osaamista ja vahvistamaan itseohjautuvaa käytöstä."	Johtaja-johdettava vaihtosuhte teoria (LMX- theory) Työhön sitoutuminen (Work engagement)	Laadukas valmentava lähijohdantaminen selittää osittain yksilösuoriutumista, kuitenkin tulokset selittivät vahvemmin osastotason suoriutumista. Valmentava lähijohdantaminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Kuitenkin yksilösuoriutumisen kannalta LMX-suhte esihenkilön kanssa oli merkittävämpi tekijä kuin esihenkilön harjoittama valmennus. Empiiristä tukea sille, että johtaminen voidaan nähdä yhtenä työn voimavarana, työn vaatimukset-voimavarat-mallin mukaisesti.	+Aikaisempi tutkimus on esitelty ja tutkimuksen tarkoitus on selkeä +Mittariston testaus suoritettu ja raportoitu +Kattava otoskoko, monta eri toimialaa Suomessa +Tutkimuksen rajoitukset tuotu esille +/-omat mittarit, jotka perustuvat tutkimukseen ja teoriaan
Yu-Ping Hsu, Peng Chun-Yang, Ting Pi-Hui, & Tu Ching-Wei. (2019). Managerial coaching, job performance, and team commitment: The mediating effect of psychological capital. <i>Advances in Management and Applied Economics</i> , 9(5), 101–125.	Taiwan	689 vastausta Kyselylomake esihenkilöille ja johdettaville	Työtehtävään liittyvä suoriutuminen	"Valmentava johtaminen edistää oppimista, kannustaa ja ohjaa johdettavia palautteen, viestinnän sekä selkeiden tavoitteiden kautta." Ellinger ja muut (2003) mittari.	Psykologisen pääoman teoria (Psychological capital theory)	Valmentava johtaminen vaikuttaa myönteisesti tiimin sitoutumiseen, yksilön psykologiseen pääomaan sekä työssä suoriutumiseen. Yksilöt, jotka omasivat psykologista pääomaa (optimismi, minäpystyvyys, toiveikkuus sekä sitkeys) suoriutuivat paremmin työssään ja olivat sitoutuneempia tiimiinsä. Valmentava johtaminen vaikutti suoraan ja merkittävästi yksilön suoriutumiseen	+Tutkimuksen tavoite on selkeä +Kattava otos, osallistujat eri yrityksistä +Eriolliset kyselyt esihenkilöille ja johdettaville -Huomiota herättää aiempaan tutkimukseen viittaamisen vähäisyys vrt. muut tutkimukset -Tutkimuksen rajoituksia ei ole pohdittu