



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tuomas Tuohinen

Valmentava johtajuus organisaatiojohtamisessa

[Subject]

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen kandidaatintutkimus
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tuomas Tuohinen		
Tutkielman nimi:	Valmentava johtajuus organisaatiojohtamisessa : [Subject]		
Tutkinto:	Kauppatieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	29

TIIVISTELMÄ:

Läpi ihmiskunnan historian, on aina ollut joku, joka on ottanut johtajuutta ja lähtenyt viemään asioita haluttua suuntaa kohti. Johtajuus voidaan karkeasti jakaa kahteen ulottuvuuteen management ja leadership, eli asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Siinä missä perinteinen organisaatiojohtaminen on ollut tulos- ja asiaorientoitunutta, on johtaminen ajansaatossa alkanut moninaistumaan. Tänä päivänä organisaatioiden menestymisen takana on yhä enemmän onnistunut ja toimiva ihmistenjohtaminen. Tämän päivän johtajalla tulisi olla työkaluja johtaa alaisiaan valmentavalla ja motivoivalla otteella, sillä kilpailu osaavista työntekijöistä organisaatioiden välillä kiristyy.

Työelämä on varsin nopeatempoista ja dynaamista, mikä vaatii työntekijöiltä ja johtajilta kyvykkyyttä pysyä tahdissa mukana ja motivoituneena. Valmentavajohtajuus, business coaching ja valmentavan johtajuuden erilaiset työkalut, kuten mentaalivalmennus, ovat keinoja, joilla vastata näihin työelämän muuttuviin haasteisiin. Mutta mitä on valmentavajohtajuus tai business coaching, kenelle sitä voidaan kohdentaa ja onko niillä merkittävää hyötyä esimerkiksi motivaation suhteen.

Tavoitehakuinen toiminta ja motivaatio ovat tavoitteen saavuttamiseksi keskeisiä tekijöitä myös teoreettisesta näkökulmasta. Tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimiikin itseohjautuvuus ja motivaatioteoria (Deci & Ryan, 2000), sekä tavoitteen asentamisteoria (Locke & Latham, 2002). Business coaching tuntuu olevan kasvavaa ja ammattimaisemmaksi muuttuvaa toimintaa, joka kertoo toisaalta siitä, että palvelulle on kysyntää, mutta siitä saatavat hyödyt vastaanotetaan ristiriitaisesti. Valmentava johtajuus toisaalta koetaan positiivisena asiana, sekä työkaluna käytetty mentaali- tai mielikuvaharjoittelu.

Business coaching ja sen ristiriitainen vastaanotto on mielenkiintoinen ilmiö, miksi etenkin johtavassa asemassa olevat suhtautuvat siihen kriittisesti, miksi ala ja kysyntä kasvaa jollei niistä koeta olevan hyötyä? Valmentavan johtamisen koetaan olevan positiivinen asia, mutta miten se konkreettisesti vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, miten valmentavan johtamisen vaikutuksia voisi luotettavasti mitata? Jatkotutkimuksia voisi tehdä muun muassa näiden kysymyksien valossa.

AVAINSANAT: Valmentava johtajuus, johtaminen business coaching, mentaalivalmennus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	7
1.3	Käsitteiden määrittely	7
2	Valmentava johtajuus	10
3	Business coaching ja mentaalivalmennus	19
3.1	Mentaalivalmennus työkaluna	19
3.2	Business coaching työkaluna	21
4	Johtopäätökset	22
4.1	Tutkimuskysymysten analysointi	23
4.2	Jatkotutkimusehdotukset	26
	Lähteet	27

Kuviot

Kuvio 1. Johtamistyyliä (Andersson & Sun, 2017).

Kuvio 2. Itseohjautuvuus ja motivaatio jatkumo mukailten (Deci & Ryan, 2000).

Kuvio 3. Tavoitteen asetteluteoria mukailten (Locke & Latham, 2002).

Kuvio 4. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset mukailten (Ristikangas & Ristikangas, 2013).

Kuvio 5. Valmentavan johtamisen nelikenttä mukailten (Soback, 2021).

1 Johdanto

Tämän päivän johtaminen on hyvin erilaista, mitä se oli vaikkapa sata vuotta sitten. Aiemmin johtamiseen ja esihenkilö työskentelyyn saattoi valikoitua ihmisiä muun muassa yrittäjyysjohdollisen sukulaissuhteen kautta, tai korkean luontaisen auktoriteetin myötä (Witzel, 2019). Tällöin johtamistyylit ovat pitkälti olleet ylhäältä alaspäin orientoinutta, sanelevaa ja jopa kauhulla johtamista.

Liike-elämän kehittyessä ja kilpailun koventuessa on huomattu, että tavalla johtaa, on todella suuri merkitys yrityksen tuloksen tekoon, työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuteen. Valmentava johtajuus on yksi johtamisen muoto, jolla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia yksilötasolla työntekijöiden ja johtamistyötä tekevien tehokkuuteen.

Valmentava tapa johtaa, on johtamisen keino, jossa työntekijöitä johdatellaan oikeisiin ratkaisuihin ja toimintamalleihin, mutta kuitenkin oman oivaltamisen kautta, joka vaatii yrityskulttuurilta vuorovaikutusta, arvostusta ja sekä osaamisen kehittämistä (Risitkangas & Ristikangas, 2013). Positiivinen ja kannustava tapa johtaa ei pelkästään ole nähty parantavan asetettujen tavoitteiden saavuttamista, vaan sen on nähty myös vaikuttavan aivoalueiden aktiivisuuteen, kun aivoja on kuvattu funktionaalisella MRI:lla eli toiminnallisella magneettikuvavantamislaitteella (Jack ja muut, 2013). Etenkin johtajien valmennuksella on vahva korrelaatio asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, niin henkilökohtaisella tasolla, kuin organisaation tasolla (Bozer & Jones, 2018, s. 342–361). Valmentavan johtamisen yhteydessä monesti mainitaan myös business coaching. Business coaching on oma toiminnan kehittämisen ammattimainen muoto, jossa valmentajaa palkataan organisaation ulkopuolelta. Business coaching on lähellä myös työnohjausta, joskin nämä ovat tavoitteiltaan ja kestoiltaan poikkeavia. Business coachingissa ei siis ole kyse valmentavan johtamisen tyylistä, vaan kohdennetusta ja tavoitehakuisesta valmennuksesta, joka vaatii investointeja. Investointi on Nicoulaun ja muiden (2025, s. 13587) tekemän tutkimuksen mukaan kannattavaa, sillä siitä hyötyy niin organisaatio, kuin työntekijäkin, kun ymmärrys lisääntyy ja suorituskyky paranee.

Business coaching voi saada aikaiseksi myös ei toivottuja ilmiöitä, kuten valmennettavan ja valmentajan valmennussuhteen henkilökohtaiseksi muuttuminen, jonka riskejä Chory ja muut (2025) käsittelevät artikkelissaan. Organisaatioiden näkökulmasta tämän kaltainen riski ei tietenkään ole toivottavaa, kuten ei myöskään ammattimaisen valmentamisen. Elina Koskelan (2024) kirjassa *johtajan ura* viitattiin MPS-yhtiöiden, joka on muun muassa rekrytointeihin, yritysten strategian konsultointiin, sekä business coachingiin fokusoitunut yritys, - tekemään tutkimukseen, jossa johtajat kokivat jopa mentoroinnin ja business coachingin hyödyttömiksi (Koskela, 2024).

Valmentavaan johtamisemiseen sekoittuu myös monesti mentorointi, jossa kieltämättä samankaltaisuutta on, joskaan mentoroinnissa ei ole kyse esihenkilöalaisuudesta vaan pikemmin kokeneemman ohjausta ja neuvontaa siihen motivoituneelle nuoremmalle työntekijälle (Ristikangas & Ristikangas, 2019). Mentorointikin voi olla myös valmentavaa, jolloin siinä on hienoja eroja perinteiseen mentorointiin verrattuna ja se on Ristikankaiden kirjan mukaan organisaatioiden keino jalkauttaa ja ylläpitää valmentavaa toimintakulttuuria, jolla on positiivisia vaikutuksia niin mentorijalla, mentoroitavalle ja se luo parhaimmillaan kilpailuetuja yrityksille (Ristikangas & Ristikangas, 2019).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Työelämän on jatkuvassa muutoksessa, jolloin yksilöltä vaaditaan yhä enemmän tuottavuutta ja tehoa, sekä johtajilta kykyä elää ja sopeutua nopeiden muutoksien tahdissa, samalla myös organisaatioiden on kyettävä vastamaan näihin muutoksiin ja nopeiden käänteiden tuomiin haasteisiin. Viimeisimpänä työelämää merkittävästi muuttanut asia on tekoälyn saapuminen yhdeksi työkaluksi. Yritysten perustehtävä, eli arvonluonti omistajilleen, ei toisaalta ole muuttunut mihinkään, mutta keinot sen toteuttamiseen on. Valmentava johtajuus on yksi työkalu organisaatiojohtamisen työkalupakissa, jolla voidaan lisätä organisaation tuloksen tekoa ja arvonluontia omistajilleen. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on pyrkiä vastamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitä valmentavalla johtajuudella, business coachingilla ja mentaali valmennuksella tarkoitetaan?
2. Kenelle ja miten valmentavaa johtamista kannattaa kohdentaa?
3. Minkälainen yhteys valmentavalla johtamisella, business coachingilla ja mentaalivalmennuksella, on yrityksen ja yksilön motivaatioon?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä kappaleesta, joista ensimmäinen on johdanto, missä johdatellaan aiheeseen. Toisessa ja kolmannessa kappaleessa määritellään käsitteet valmentava johtajuus, business coaching ja mentaalivalmennus. Neljännessä luvussa on tutkielman johtopäätökset, jossa kootaan yhteen kirjallisuuskatsauksen tulokset ja päätelmät.

1.3 Käsitteiden määrittely

Tutkielman tiedonhakuprosessissa fokuoitiin kolmeen pääkäsitteeseen, jotka on määriteltä seuraavana. Tiedonhakuprosessin yläkäsitteinä ovat valmentava johtajuus, business coaching ja mentaalivalmennus. Tiedonhakuprosessin edetessä vastaan tuli käsitteitä, joita on myös käsitelty tässä tutkielmassa ja ne ovat tässä myös avattu. Ylä- ja aläkäsitteet mitä tiedonhakuprosessi on käytetty, on kuvattu taulukossa 1.

Valmentava johtajuus: Valmentava johtajuus on kullekin esihenkilötyötä tekevälle ominainen yksilöllinen tapa johtaa alaisia. Valmentava johtaja kannustaa jo sparraa johdettaviaan, auttaa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa saavuttamisessa. Valmentavassa johtamisessa on tyypillistä, että valmiita vastauksia ei anneta vaan, enemmänkin johdatellaan työntekijöitä itsenäisiin oivalluksiin.

Business coaching: Business coaching, johdon valmennus, workplace coaching, executive coaching monta erilaista nimitystä, lähes samaa tarkoittavasta asiasta. Business coachingissa valmentaja palkataan erillisenä investointina organisaation ulkopuolelta.

Ulkopuolisen valmentajan tai konsulttitoimistoon investointia varten on yleensä erikseen määriteltävä tavoite, jota kohti valmennuksen kohde ja valmentaja lähtevät yhdessä tavoittelemaan. Tavoitteena voi olla organisaation isomman projektin läpivienti, työuraan liittyvät vaihdokset, ammatillinen kehittyminen tai erikoisosaamisen lisääminen organisaatiossa.

Ulkopuolisen konsultin palkkaaminen voi olla työntekijä tai työnantaja lähtöistä, mutta lähtökohtaisesti investointi on organisaation, jolla on omat intressit coachingin lopputuloksista, kun taas valmennettavan ja valmentajan keskinäinen suhde voi olla hyvinkin henkilökohtainen ja luottamuksellinen. Tyypillisesti business coachingiin varattu aika on lyhyehkö, pitäen sisällään muutamia tapaamisia ja coaching tapaamiset ovat tavoiteorientoituneita.

Mentaalivalmennus: Mentaalivalmennuksella tarkoitetaan mielikuvaharjoittelua, joka on useamman valmentajan valmennusmetodi. Mielikuvaharjoittelua hyödyntävät etenkin ammattimuusikot, ammattiurheilijat ja myyntityötä tekevät. Mielikuvaharjoittelua voidaan hyödyntää myös ennakkoon hankalaksi tiedettyä tapahtumaa tai tapaamista varten, jolloin on etukäteen osattu miettiä toimintatapoja hankalien tilanteiden eteen tullessa.

Mentorointi: Mentoroinnilla on paljon samankaltaisuutta valmentavan johtamistyylin kanssa, joskaan mentori-aktori suhde ei ole johtaja-alaisuhde, vaan mentori voi olla samassa organisaatiossa työskentelevä henkilö, jolla voi olla enemmän työvuosia takana. Mentori voi olla myös täysin työelämän ulkopuolelta oleva luottamuksellinen henkilö, jonka näkemyksiä halutaan kuulla, kun edessä on isoja päätöksen tekoja. Mentori-aktori suhde on vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja ehdottoman luottamuksellista.

Työnohjaus: Työnohjaus hyvin samankaltaista kuin business coaching, joskin työnohjaus poikkeaa business coachingista pituudellaan, joka voi olla 2–3 vuotta. Työnohjauksessa

pyritään myös vaikuttamaan ja johdattelemaan ohjauttavien ajatusmaailmaa ja asenteita.

Yläkäsite	Alakäsite	Määritelmä
Valmentava johtajuus, johtajuus	Management by coaching, executive coaching	Tyyli/ menetelmä johtaa
Valmennus, yritysvalmennus, business coaching	Coaching, Executive, corporate coaching, leadership coaching, management coaching	Ammattimainen valmennus- tai konsultointipalvelu, joka tyypillisesti palkataan organisaation ulkopuolelta.
Mentaali valmennus, harjoittelu, mielikuvaharjoittelu	Mentaaliharjoittelu, mentaalinen harjoittelu, visualisointi (psykologia), imagery training, mental training	Valmennuksessa käytävä työkalu

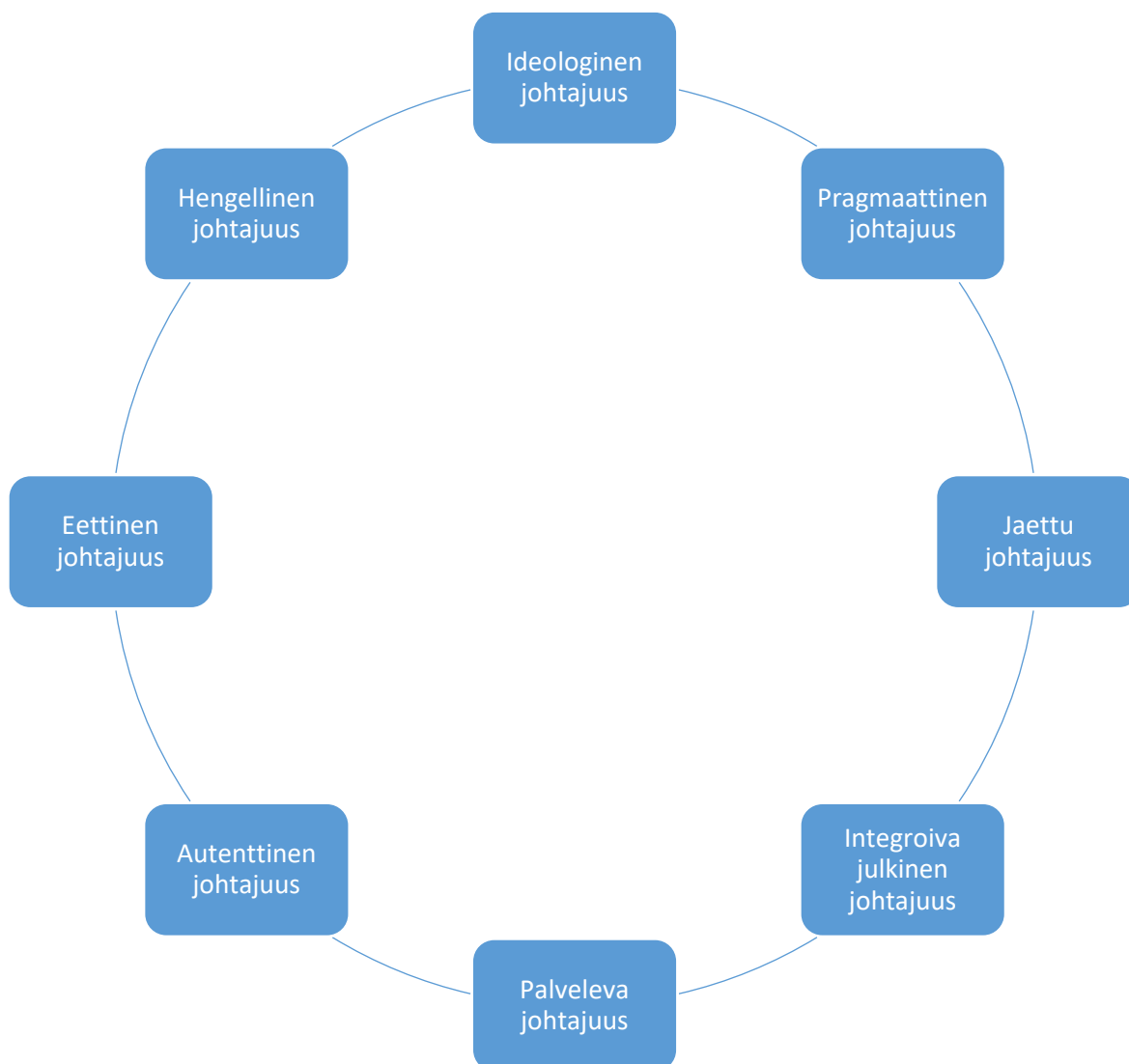
Taulukko 1. Käsitteiden määrittely

2 Valmentava johtajuus

Kun johtajuudesta puhutaan, voidaan se karkeasti jakaa kahteen pääluokkaan Management ja leadership, joista ensimmäinen viittaa organisatoriseen johtamiseen, jossa keskittyy enemmän asioiden johtamiseen ja jälkimmäinen ihmistenjohtamiseen (Koskinen, 2005). Ihmisten johtamistyyliä on monenlaisia ja erilaiset persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, minkälaista johtajuutta toteuttaa. Yhtäältä on johtajia, jotka delegoivat ja vastuuttavat alaisiaan runsaasti luottaa alaisten ongelmaratkaisutaitoihin. Toisaalta on myös täysin päinvastaisia johtajia, jotka eivät uskalla tai halua jakaa vastuuta kenellekään ja runsaasti mikromangeeraavat, koska ei luota alaistensa kykyyn tehdä asioita riittävän laadukkaasti.

Johtajuuteen liittyy aina vastuu ja johtajuuteen kasvetaan. Luonnollisesti on hyvin paljon kiinni johtajan omasta persoonasta, minkälaista johtajuutta hän toteuttaa. Minkälaista johtamistapaa voidaan eri työpaikoilla toteuttaa, riippuu vahvasti työpaikalla vallitsevasta kulttuurista. Organisaatiokulttuuri, jossa oppimista ja itsensä kehittämistä tuetaan sekä kannustetaan, on otollinen valmentavan johtamistyylin toteuttamiselle (Ristikangas & Ristikangas, 2013).

Johtamistyyliä on lukuisia erilaisia, jotka myös ovat vahvasti liitoksissa johtajan tai esihenkilön henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin ja taipumuksiin. Erilaisia johtamisen tyyliä ovat muun muassa (Kuvio 1.) ideologinen johtajuus, pragmaattinen johtajuus, jaettu johtajuus, integroiva ja julkinen johtajuus, palveleva johtajuus, autenttinen johtajuus, eettinen johtajuus, hengellinen johtajuus (Anderson & Sun, 2017). Listatut johtamistyyliä herättävät positiivista mielikuvaa johtamistavasta ja listasta onkin jäänyt pois negatiivista mielikuvaa herättävät johtamistavat kuten totalitaarinen-, autoritäärinen, tai narsistinen johtamistapa.



Kuvio 1. Johtamistyyliä (Andersson & Sun, 2017).

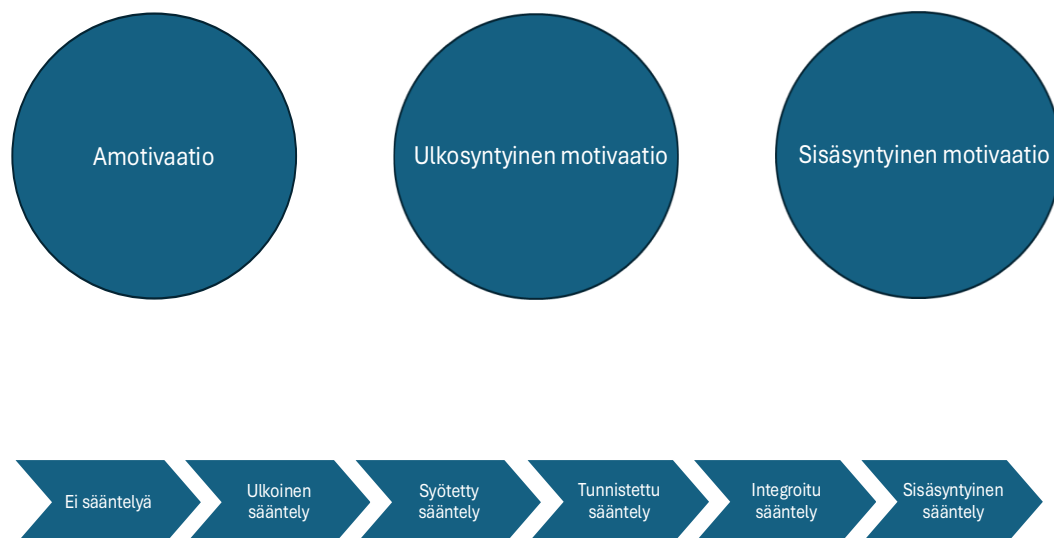
Tutkielman teoreettisina viitekehyksinä toimii Deci ja Ryan itseohjautuvuus- ja motivaatioteoria, sekä Locke ja Latham tavoitteen asettamisteoria. Molemmat teoriat sivuavat vahvasti tutkielmassa käsiteltävää aihetta, sekä on ollut lukuisten lähteenä käytettyjen artikkeleiden viitekehyksenä. Sisäsyntyinen motivaatio ja tavoitteen asettaminen ovat keskeisiä tekijöitä kenenkä tahansa henkilökohtaisen menestymisen taustalla, mutta myös valmentavan johtajuuden keskiössä.

Decin ja Ryanin vuoden 2000 artikkelissaan käsittelemä ja heidän itsensä kehittämä itseohjautuvusteoria, jonka motivaatio jatkumoa on havainnollistettu alempana (kuvio 2). Kuviossa vasen reuna kuvastaa yksilön totaalista motivaation puutetta, jolloin ei myös henkilön itseohjautuvuutta ei ole.

Kuvion keskivaiheella kuvataan tilannetta, jossa motivaatio on jokin ulkoinen tekijä, kuten organisaation arvot, missio visio ja strategia. Kuvion 2 keskivaiheen alareunassa kulkee itseohjautuvuuden ja -sääntelyn jatkumo. Kuljettaessa vasemmalta oikealle ja mitä enemmän ollaan vasemmassa reunassa, sitä enemmän sääntely tulee jonkin ulkoisen tekijän takia ja sitä vähemmän se aiheuttaa sisäsyntyistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Kun siirrytään kuvion keskikohdassa yhä enemmän oikealle motivaatio kasvaa ja samalla itseohjautuvuus.

Kuvion 2 oikea reuna kuvastaa henkilön täysin sisäsyntyistä motivaatiota eli tilannetta, jolloin motivoiva tekijä on henkilön omiin kiinnostuksen ja innostuksen kohteisiin liitännäinen. Tällöin henkilön itseohjautuvuuskin on suurimmillaan, eli henkilö edistää itse täysin oma-aloitteisesti työtehtävänsä tai tavoitteensa saavuttamista.

Esimerkiksi Deci & Ryan vertasi artikkelissaan (2000) opiskelijoiden opiskelumotivaatiota. Opiskelijat, jotka opiskeluillaan pyrkivät enemmän miellyttämään vanhempiaan, olivat ulkoisesti motivoituneita eli sijoittuivat kuvion 2 mukaisesti vasemmalle reunalle, sekä olivat enemmän ulkoisensäätelyn alaisia, sekä vähemmän itseohjautuvia. Kun taas ne opiskelijat, jotka suhtautuivat opiskeluun omaehtoisemmin ja ajattelivat opiskeltavien asioiden olevan keskeisiä omalle urakehitykselle ja työllistymiselle tulevaisuudessa, olivat enemmän sisäsyntyisesti motivoituneita ja itseohjautuvampia (Deci & Ryan, 2000).



Kuvio 2. Itseohjautuvuus ja motivaatio jatkumo mukailten (Deci & Ryan, 2000).

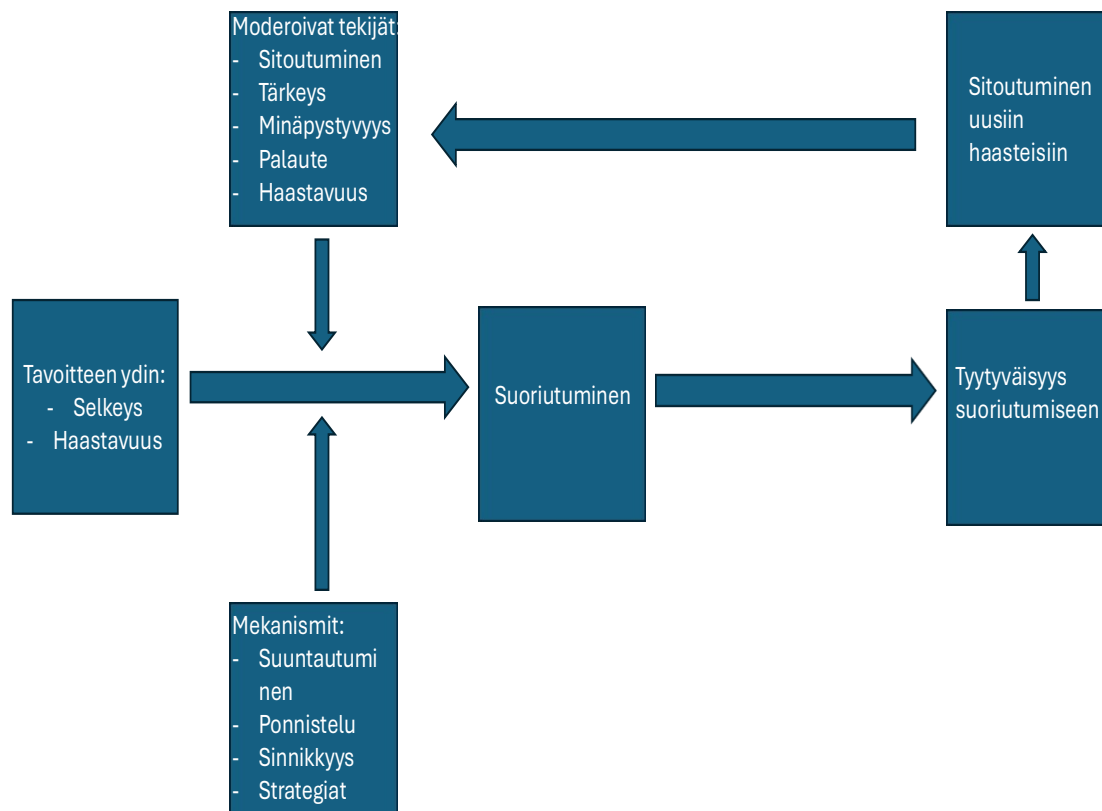
Valmentava johtajuus on tapa johtaa ja sillä on hyvin paljon samankaltaisuutta usean eri Anderson ja Sunin (2017) tutkiman johtamisen tyylin kanssa. Valmentavassa johtajuudessa on elementtejä palvelevasta johtajuudesta, jaetusta johtajuudesta, eettisestä johtajuudesta ja autenttisesta johtajuudesta. Valmentavalla johtajalla on omanlaisensa autenttinen ja luottamuksellinen tapa kohdata johdettaviaan. Johdettavilla saattaa olla omia henkilökohtaisia ammatillisia tavoitteita, joita halutaan saavuttaa, johtaja saattaa tällöin johdatella ja kannustaa tekemään sellaisia ratkaisuja, jotka johtavat tavoitteen saavuttamiseen, muttei kuitenkaan anna valmiita vastauksia. Valmentava johtajuus on terminä moninainen ja kirjallisuudessa löytyy käytettävien termejä executive coaching, business coaching, leadership coaching, work place coaching, on määritelty yksilöä tukeväksi, valmentajan ja valmennettavan väliseksi suhteeksi, minkä tarkoituksena on tukea ammatillista kehittymistä, tavoitteiden saavuttamista ja organisaatioiden tehokkuutta

(Grant ja muut, 2009). Näillä termeillä useamminkin viitataan organisaation ulkopuolelta palkattuun valmentajaan.

Locke ja Latham tavoitteen asetteluteoria, jota he käsittelevät artikkelissaan (2002) ja jota kuvailtu kuviossa 3. Tavoitteenasettamisteorian ytimessä on tavoitteen selkeys ja haastavuus. Tavoitteen asettamisen ydin on kuvattu kuvion 3. vasemmalle reunalle. Toisin sanoen tavoite tulee olla selkeästi määritelty, mahdollista saavuttaa, mutta tavoitteen saavuttaminen ei kuitenkaan tulisi olla liian helppoa (Locke & Latham, 2002).

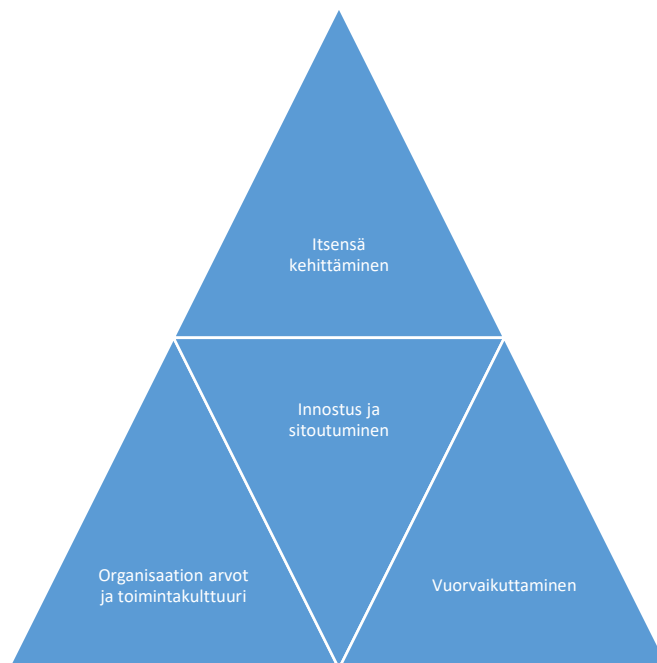
Tavoitteiden ollessa määritelty, alkaa matka kohti tavoitetta eli suoriutumisvaihe, johon vaikuttavat moderoivat tekijät ja mekanismit. Moderoiva tekijä voi vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen niin positiivisesti, kuin negatiivisesti. Esimerkiksi yhtäältä, jos henkilöllä on vahva minäpystyvyys käsite, eli usko omaan kykyihinsä selviytyä haasteista, tai toisaalta jos saatu palaute on jatkuvasti negatiivista, on sillä vaikutuksensa tavoitteen saavuttamiseen. Mekanismit Locken & Latham artikkelissa, katsottiin olevan myös suoritusta parantavia elementtejä, kuten tavoite on siinä määrin motivoiva, että se saa ihmisen ponnistelemaan tavallista enemmän tavoitteen saavuttamiseksi (Locke & Latham, 2002).

Kun henkilö suoriutuu ja menee kohti tavoitetta ja saavuttaa asetetut tavoitteet, tyytyväisyys omaan suoriutumiseen kasvaa, mikä lisää sitoutumista uusiin haasteisiin, joka taas puolestaan vahvistaa moderoivia tekijöitä. Kuten kuviossa 3. on kuvattu kuvion oikeassa reunassa.



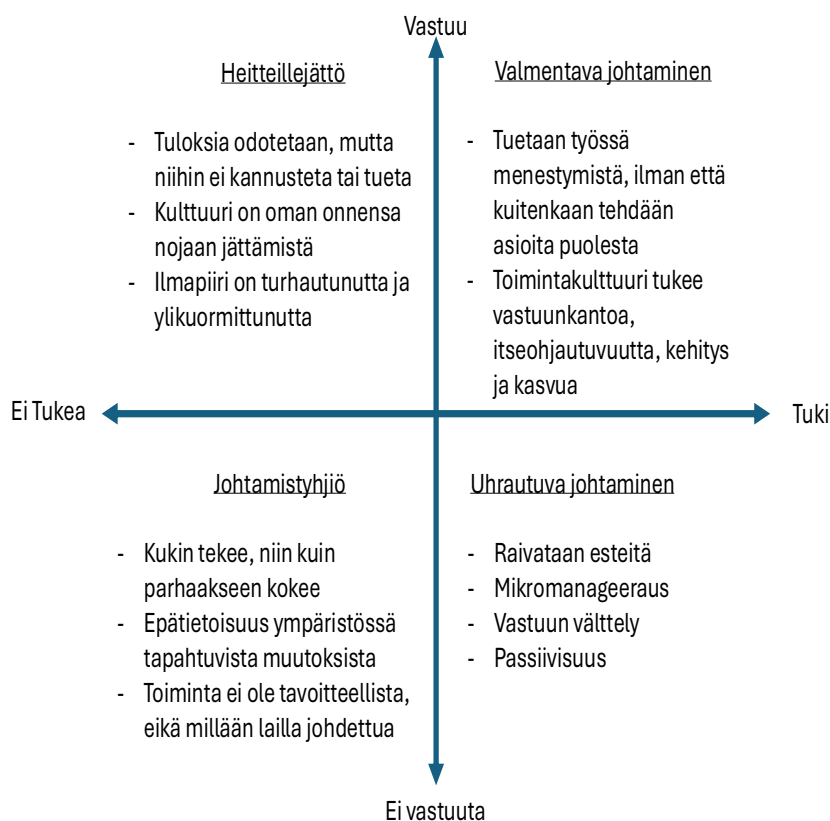
Kuvio 3. Tavoitteen asetteluteoria mukailten (Locke & Latham, 2002).

Ristikankaiden kirjassa; valmentava johtajuus (2013) määrittellään mitä organisaatiokulttuurilta edellytetään, jotta valmentavaa johtamiskulttuuria voidaan toteuttaa (Kuvio 4). Itsensä kehittämisen tulisi olla tuettua ja siihen kannustetaan siinä määrin, että valmentava johtaminen olisi jopa sisällytetty organisaation strategiaan. Palautetta annetaan positiivisessa ilmapiirissä ja tarvittaessa hyödynnetään organisaation ulkopuolisia valmentajia. Johdon asenteiden tulisi olla myös linjassa valmentavan johtamiskulttuurin ylläpidossa ja henkilöstöä tulisi muistaa palkita (Ristikangas & Ristikangas, 2013).



Kuvio 4. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset mukailien (Ristikangas & Ristikangas, 2013).

Valmentavassa johtamisessa vastuun ja tuen anto on aivan keskeisessä roolissa. Valmentava johtamistapa johtajan näkökulmasta on hyvin havainnollistettu vastuun ja tuen nelikenttänä (Kuvio 5.) Dan Sobackin (2021) kirjassa valmentava johtajuus. Kukaan nelikentän osa kuvaa eri johtamisen tyyliä, jossa vastuun määrä kasvaa kuviossa ylöspäin mennessä ja tuen määrä kasvaa kuvion oikeaa reunaa kohti mennessä.



Kuvio 5. Valmentavan johtamisen nelikenttä mukailten (Soback, 2021).

Johdon valmennus *executive coaching* määritellään valmentajan ja valmennettavan väliseksi keskinäiseksi ja jopa hyvin henkilökohtaiseksi suhteeksi, johon voi liittyä eettisiä ongelmia, mutta jonka ensisijainen tarkoitus on auttaa johtajia nostamaan tehokkuuttaan ja tukemaan menestymistä johtajana (Hannafey & Vitulano, 2013).

Eettisiä ongelmia voi esiintyä Hannafeyn ja Vitulanon (2013), jos valmennettavan ja valmentajan välinen kanssakäyminen menee liian henkilökohtaiseksi, joskin valmennuksessa tulee käsitellä hyvinkin henkilökohtaisia asioita (Hannafey & Vitulano, 2013). He viittaavat artikkelissaan agenttiteoriaan, joka pohjautuu tiedon epäsymmetriaan tilanteessa, jossa keskinäisessä vaikutussuhteessa olevilla henkilöillä on eri motiivit ja tavoitteet (Jensen & Mecklin, 1976). Valmentajan, joka on saanut toimeksiannon organisaatiolta, joka voi olla hyvinkin tarkkaan määritelty tavoitteineen, tulee palvella ensisijaisesti toimeksiantajan intressejä ja soveltaa niitä valmennettavaan ja tämä voi Hannafeyn ja Vitulanon (2013) mukaan aiheuttaa eettisen ongelman (Hannafey & Vitulano, 2013).

Valmennussuhteen henkilökohtaistuminen ongelmia käsitteli Chory ja muut (2025) artikkelissaan, jossa pohdittiin, mitkä ovat valmennussuhteen rajat, mikä on ammattimaista valmentamista ja mikä taas henkilökohtaista asioiden ratkaisua (Chory ja muut, 2025). Valmennussuhteen ollessa luottamukseen perustuva ja hyvin henkilökohtainen on ammattimaisen valmentajan ja ”terapeutin” raja häilyvä, jossa Chory ja muut (2025) viittaavat esimerkillään, jossa valmennusta voidaan toteuttaa yhteisellä aterialla viini lasin kera, jolloin voidaan ajautua käsittelemään esimerkiksi valmennettavan avioelämää (Chory ja muut, 2025).

Ulkoisella valmennuksella on kuitenkin useiden tutkimuksien valossa saatavissa merkittävää hyötyä. Moen ja Federici (2012) tutkimuksessaan saivat näyttöä sille, että johdon ulkoinen valmennuksella oli myönteisiä vaikutuksia niin psykologisesti vaikuttavissa teki-
jöissä, kuin työntekijöiden suoritusten parantumisessa (Moen & Federici, 2012). Joskin päinvastaistakin tutkimusnäyttöä on olemassa. Esimerkiksi Kirjassa *Johtajan ura* (2024) viitattiin MPS-yhtiöiden tekemään tutkimukseen, jossa johtotehtävissä ja esihenkilöasemassa olevilta kysyttiin, kokivatko he mentoroinnin tai organisaation ulkopuolelta tulevan valmentajan coachauksen hyödylliseksi ja yllättävää sinänsä, että suuriosa koki tämän turhaksi tai hyödyttömäksi (Koskela, 2024).

3 Business coaching ja mentaalivalmennus

Business coaching termiä käytetään usein siinä yhteydessä, kun organisaatiolla on tarve lisätä henkilöstön osaamista, tavoite asentaa tai avustaa henkilökohtaisten ammatillisten tavoitteiden saavuttamista (International Coaching Federation, 2023b). Mentaalivalmennus puolestaan monesti mielletään mielikuvaharjoitteluksi ja se tuleeikin enemmän esiin huippu-urheilun yhteydessä. Mentaalivalmennukseen perehtyneen Melina Niemen populaarimman kirjan (Menestyksen portaati, 2017) mukaan, mentaalivalmennuksen ja mielikuvaharjoittelun avulla on mahdollista saavuttaa asetettuja tavoitteitaan, eikä sen soveltamista tarvitse rajoittaa pelkästään huippu-urheiluun, vaan mentaalivalmennusta voidaan hyödyntää henkilökohtaisessa elämässä tai liike-elämässä (Niemi, M, 2017).

Yksinkertaisimmillaan mielikuvaharjoittelua voidaan soveltaa esimerkiksi liiketapaamiseen tai myyntineuvotteluun, jossa toivotaan tiettyä lopputulosta, kuten sopimuksen tai kaupan sinetöintiä. Tällöin mielikuvien avulla käydään läpi koko tapahtuma, hetkestä ennen tapaamisen alkua, aina tapaamisen loppuun saakka. Keskeistä on käydä mielikuvissa läpi tapahtuman tärkeimmät hetket, joilla on suurin vaikutus ennakkoon asetettuun tavoitteeseen. Tällaisia voisi olla oma vakuuttava myyntipuhe, ennakoitujen vasta-argumentteihin vastaaminen tai kaupan viimeistely. Mielikuvaharjoittelun avulla vahvistetaan ennakkoon tuntemuksia siitä, kun tavoitteet saavutetaan ja kaikki menee tavoitteiden mukaisesti.

3.1 Mentaalivalmennus työkaluna

Mentaalivalmennuksesta itsestään on verrattain vähänlaisesti tieteellisiä julkaisuja löydettävissä, vaikka sitä hyödynnetäänkin varsin useassa yhteydessä. Ammattimuusikot käyttävät mielikuvaharjoittelua tavallisen harjoittelun tukena. Urheilussa hyödynnetään laaja-alaisesti mielikuvaharjoittelua valmistautuessa kisoihin ja urheilusuorituksiin, riippumatta siitä onko kyseessä yksilö- vai joukkuelaji. Onkin varsin hämmäntävää, ettei mentaalivalmennusta ja sen vaikutuksista tehtyjä tutkimuksia ole tullut vastaan enempää, sillä ammattivalmentajien työkaluvalikoimaan se kuitenkin tuntuu kuuluvan ja

varsin yleisesti käytössä. Esimerkiksi Terblanchen (2021) julkaisemassa uravaihdosta käsittelevässä artikkelissaan valmentajat olivat käyttäneet mielikuvaharjoitteita osana valmennustaan (Terblanch, 2021). Yksinkertaisimmillaan mentaalivalmennuksen muotona oli käytetty valmennussession aikana mielikuvaharjoitetta, jossa valmennettava pyydetään visioimaan itsensä kolmen, tai viiden vuoden päähän. Missä tilanteessa tai asemassa valmennettava näkee itsensä silloin? Mitä toiveita valmennettavalla siinä hetkessä olisi (Terblanch, 2021.) Samaisessa artikkelissa kuvattiin valmennusmetodina mielikuvaharjoitusta, jossa valmennettava koki haastavana kohdata esihenkilöään, joka tunnettiin vaikeana persoonana ja valmennettava taas vetäytyvämpänä ja välttelevämpänä. Mielikuvaharjoitteessa valmennettava kävi läpi mielessään tilanteen, jossa hän joutuu kohtaamaan esihenkilönsä ja esittämään hänelle asian, josta valmennettava tiesi esihenkilönsä suuttuvan ja tilanne jännitti valmennettavaa etukäteen paljon. Valmennettava ohjeistettiin käymään mielessään läpi koko tilanne alusta loppuun, siitä miten tervehtisi ja aloittaisi keskustelun, aina mahdollisesti ennakoitaviin esihenkilön tunnepurkauksiin ja reagointeihin. Harjoitteessa käytiin läpi, miten valmennettava vastaisi näihin reagointeihin, miten itse reagoisi ja miten kävelisi ulos näistä tilanteista (Terblanch, 2021).

Terblanchin (2021) artikkelissa hyödynnettyjä valmentamisen työkaluja, jotka tähtäsivät transformatiiviseen eli muutos hakuiseen oppimiseen olivat muun muassa:

- Aktiivinen kokeilu/testaaminen
- Reflektointi
- Näkemysten haastaminen ja näkökulman muuttaminen
- Tulevaisuuden visiointi
- Rooli pelaaminen
- Tavoitteiden asentaminen (Terblanch, 2021).

Työelämän muuttuessa jatkuvasti, vaihtavat työntekijät herkemmin työtehtäviään, työpaikkojaan tai enenevässä määrin koko työura saattaa vaihtua toiseen, olisi niin työnantajan kuin työntekijän molemminpuolinen etu, mikäli tätä siirtymää tuettaisiin esimerkiksi ulkoisella valmennuksella. Tällaiseen päätelmään myös tultiin myös Terblanchin

(2021) artikkelissa, jossa siirtymävalmennuksessa voitaisiin tukea työntekijöitä yksilöllisesti, käyttämällä muun muassa edellä mainittuja valmennusmetodeja (Terblanch, 2021).

3.2 Business coaching työkaluna

Liike-elämävalmentajat tai konsultit työskentelevät yleisimmin yritysjohtajien kanssa, joiden tavoitteena johtajien toimintatapojen kehittäminen johtamistavassaan. Kehityskohteina voi olla kommunikaatio, konfliktihallinta, ison projektin johtaminen tai itsensä johtaminen ja ajanhallinta (Stout-Rostron, 2014).

Määritelmänä business coaching kuulostaa samankaltaiselta, mitä työnohjaus on suomalaisessa työelämässä etenkin hoitoalalla. Työnohjaus määritellään Ruutu, S ja Rajasalmi, R (2015) kirjassa tasa-arvoiseksi ja asiakaslähtöiseksi prosessiksi, jossa työnohjaaja johdattelee ohjattavan ajattelua, joka on alkanut muistuttamaan valmentamista, mutta eroaa valmentamisesta pituudellaan ja sisällöltään. Työohjausprosessi saattaa kestää jopa kolme vuotta ja fokuoituu laaja-alaisemmin ajattelumallin kehittämiseen, kun coaching puolestaan on lyhyt kestoisempaa, fokuoituu enemmän toiminnan kehittämiseen (Ruutu, S & Rajasalmi, R, 2015).

Organisaation ulkopuolisen valmentajan palkkaaminen, on luonnollisesti investointeja vaativaa. Rahaa menee valmentajan palkkioihin, mutta myös resursseja itse valmennukseen käytettävään aikaan.

4 Johtopäätökset

Historian valossa johtaminen on muuttanut muotoaan ja tyyliään hyvin paljon. Siinä missä entisaikojen teollisuuspatruunat olivat ehdottomia auktoriteetteja, joiden arvovaltaa ja päätöksentekoa ei tule missään olosuhteissa kyseenalaistaa ja johtaminen oli täysin ylhäältä-alaspäin johtamista, on otettu merkittäviä askelia kohti jaettua johtajuutta, jossa päätäntä valtaa on hajautettu alemmille johtamisen tasoille ja työtätekevää kenttätasoaikin kuunnellaan päätöksiä tehtäessä. Tämän päivän johtajuus, puhuttaessa ihmisjohtamisesta on ottanut suuntaa valmentavampaan suuntaan, jossa alaisia kannustetaan tavoitteen asettamiseen ja johdatellaan niiden saavuttamiseen. Tällöin organisaatioiden olisi myös kyettävä omilla sisäisillä toimintatavoillaan tukemaan valmentavan johtamisen kulttuuria.

Johtajuus on ottanut askeleita kohti monimuotoisempaa suuntaa, kun ymmärrys autoritaarisen johtamistyylin toimimattomuudesta on ymmärretty, hyviä lopputuloksia ei voida saavuttaa räyhäämällä tai epäasiallisella käyttäytymisellä. Hierarkiamaisuutta ja autoritaarista johtamista valitettavasti on edelleen suomalaisessa työelämässä ja etenkin julkinen sektori korostuu valitettavan usein uutisoinnissa. Osaltaan se kertoo julkisen sektorin rakenteiden ja johtajuuden jäykkyydestä ja kyvyttömyydestä uusiutua, tasolle, mikä vastaa tämän päivän työelämää. Toisaalta huonosta johtamisesta uutisointi kertoo työmarkkinoiden murroksesta. Tänä päivänä ei enää voi työntekijöitä kohdella miten tahansa ja "tulijoita riittää" asenteella. Julkinen keskustelu ja uutisointi pakottaa organisaatioita myös julkisella sektorilla uudistumaan ja päivittämään johtamisrakenteita, sekä toimintakulttuuria. Yksityisellä sektorilla toimivat organisaatiot ovat tähän heränneet, sillä asiaton ja huono kohtelu johtaa siihen, että osaava henkilöstö äänestää jaloillaan ja vaihtaa työpaikkaa herkemmin, kuin ennen. Osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä on merkittävä vaikutus organisaation pärjäämisessä kilpailuilla markkinoilla.

4.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Alati koventuvassa ja kansainvälistyvässä liike-elämässä, jossa kilpailu työntekijöistä ja osaajista kovenee, on käsitetty, että hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö on monesti menestyksen takana. Yrityksien ja organisaatioiden ovat olleet pakotettuja panostamaan henkilöstön hyvinvointiin sekä kuuntelemaan työntekijöiden omia tavoitteita urakehityksen ja työnsä suhteen, sekä auttamaan saavuttamaan niitä. Keinovalikoimiin on nousut valmentavaa johtamista, business coachingia, työnohjausta, mentorointia ja erilaisia yksilön kasvua tukevia johtamisen tyynejä.

Valmentavalla johtajuudella on myös omia variaatioita, mutta lähtökohtaisesti valmentava johtajuus on johtamistyyli, mikä on jokaiselle esihenkilölle uniikki ja ominainen. Valmentavaan johtajuuteen edellytetään luonnollisesti myös tukea organisaatioiden toimintakulttuurilta, mutta myös valmennettavien kykyä ja halua ottaa vastuuta ja ohjausta. Ohjaus ei ole kirjallisuuden ja tutkimusten valossa piilojohtamista tai mikromanageerausta, vaan nimenomaisesti tilan ja vastuun antoa, mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Vastauksia ei anneta suoraan vaan niitä ratkaisuihin johdatellaan. Monesti valmentavaan johtajuuteen viittaavassa kirjallisuudessa tuleekin esille termejä mentorointi tai työnohjaus, jotka kuitenkin ei ole siinä mielessä valmentavaa johtajuutta, mihin sillä tässä tutkielmassa on tarkoitettu. Valmentava johtajuus on nimen omaisesti esihenkilöille ominaista tapaa johtaa.

Monesti myös organisaatioilla on omat intressit satsata työntekijöiden hyvinvointiin ja kyvykkyyksien lisäämiseen. Tällöin yleensä ratkaisu haetaan organisaation ulkopuolelta business coaching tai konsultointipalveluja myyvältä yritykseltä. Kohdennettu valmennus ja organisaation ulkopuolelta palkattu valmentaja aiheuttaa organisaatioille luonnollisesti kuluja. Nämä katsotaan investoineina, joista odotetaan organisaation hyötyvän johtain, mutta myös työntekijä hyötyy, mahdollisesti ammatillisen kehittymisen tai henkisen kasvun näkökulmasta.

Valmennus tai konsultointi voidaan myös kohdentaa projektia varten, jolloin useimmiten tiedetään mitä kyvykkyyksiä tai ominaisuuksia tarvitaan, jotta projektin tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Mikäli kyseessä on business coaching- tyyppisestä valmennuksesta, ovat organisaatiot lähtökohtaisesti valmennuksen tilaajana. Näin ollen valmennussopimus tavoitteineen tehdään organisaation lähtökohdista, jonka valmentaja sovittaa valmennettavaan työntekijään tai johtajaan. Tilanteen voitaneen silti katsoa olevan molempia hyödyttävä tilanne, josta molemmat hyötyvät. Yhtäältä organisaatio täydentää ja vahvistaa työntekijöitensä tai johtajien osaamista ja kyvykkyyksiä omien strategisten tavoitteiden valossa ja toisaalta työntekijät tai johtajat saavat arvokasta ja yleensä henkilökohtaista valmennusta, joka vahventaa työelämätaitoja. Business coachingin pyytäminen voi myös olla työntekijä lähtöistä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa esihenkilöasemassa oleva työntekijä kokee, ettei hänellä ole riittäviä valmiuksia suoriutua tehtävistään, jotka ovat ajan saatossa muuttuneet. Tällöin on ihan perustultua pyytää valmennusta tai koulutusta vastaavien kyvykkyyksien saavuttamiseksi.

Valmennussuhde business coachingissa voi olla hyvinkin henkilökohtainen. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa on paljon psykologisia elementtejä, tutkimuksissa ilmi tullessa ilmiössä on pienenä riskinä valmennussuhteen jalostuminen liian henkilökohtaiseksi jopa luonteeltaan terapiaan verrattavissa olevaan hoitosuhteeseen. Joskin business coaching on hyvin ammattimaista liiketoimintaa ja valmennus on etukäteen hyvin tarkasti strukturoitua, eli etukäteen suunniteltua ja rakennettua vastaamaan parhaiten asiakkaan tarpeita. Coachauksen tilannut taho voi halutessaan edellyttää säännöllistä raportointia coachingin edistymisestä tavoitteiden saavuttamisesta.

Business coachingsta on muodostunut alati kasvava ja kilpailtu ala. Valmentajien odotetaan olevan valmennukseen koulutuksen saaneita ammattilaisia, mutta toisaalta kuka tahansa voi ilmoittaa olevansa business coach, ilman että mitään mainittavaa koulutusta tai sertifikaattia. Konsultaatiota ja business coachingia markkinoiville yrityksille on mahdollista hankkia sertifikaatteja, joilla vakuutetaan palvelunostajalle, että käytetyt coaching- ja valmennusmenetelmät pohjautuvat tutkittuun tietoon.

Business coachingissa yksi valmennuksen työkalu on mentaalivalmennus. Mentaalivalmennus tai kirjallisuudessa myös käytetty termi mielikuvaharjoittelu on nimensä mukaisesti mielikuvaharjoittelua ja osaamisen vahvistamista positiivisin mielikuvin. Kirjallisuudessa termi mentaalivalmennus vie vahvasti ammattuurheilun maailmaan, mutta mielikuvaharjoittelu näyttäsi olevan etenkin ammattimaisen business coachingin työkalupakissa oleva menetelmä. Kuten ammattuurheilussa, niin business coachingissa mielikuvissa harjoitellaan jotain tapahtumaa varten, jossa toivotaan menestystä. Liike-elämässä tällainen voisi olla liikeneuvottelu, tai ennakkoon tiedetyn haastavan tapaamisen etukäteen läpikäymistä "käsikirjoituksen" ja mielikuvien avulla.

Business coaching on kohdennettu yleisimmin esihenkilötyötä tekeville ja johtoryhmien jäsenille, jolloin valmennukseen investoitujen pääomien toivotaan osaamisen ja kyvykkyyksien lisääntymisen myötä tuovan myös lisäarvoa. Valmentavan johtamisen malli voi taas olla yksi business coachingista tilattu valmennus, jonka tavoitteena on lisätä esihenkilötyöskentelyssä valmentavan johtamisen kulttuuria. Valmentava johtajuus kohdentuukin enemmän perustyötä tekeviin työntekijöihin ja onnistuessaan on se työnhyvintä lisäävä elementti, jolla toivotaan olevan organisaation tuloksen tekoon positiivinen vaikutus.

Onko valmentavasta johtajuudesta, business coachingista tai mentaalivalmennuksesta hyötyä yksilötasolla motivaatioon tai organisaatiotasolla tuloksen tai tehokkuuden kasvuun? Kirjallisuuskatsauksen puitteissa vastaus on monisävyinen ja riippuu hyvin paljon miltä taholta vastausta hakee. Moni johtoryhmän jäsen tai esihenkilötyötä tekevään kohdistuneen valmennukseen osallistuneet kokivat valmennuksen olevan silkkaa ajanhukkaa, minkä ei koettu edistäneen uralla kehittymistä tai ammattitaidon kasvua millään lailla ja suhtautuminen valmennuksiin on hyvinkin kriittistä. Toisaalta pienempiin ryhmiin kohdennettu valmennus, millä tähdättiin nimenomaisesti teknisten taitojen ja osaamisen lisäämiseen, kuten varainhoitajana toimimiseen saatiin positiivisia tuloksia ja valmennettavat koki saaneensa hyötyä varmuutta toimia ammatissaan.

Kirjallisuuskatsauksessa läpikäytyissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa mentaalivalmennuksesta puhuttiin positiiviseen sävyyn. Kuten urheilussakin on mentaali- ja mielikuvaharjoittelusta hyötyä liike-elämässä. Mentaalivalmennus on kuitenkin liike-elämässä harvemmin hyödynnetty, vaikka sillä positiivisia vaikutuksia onkin yksilötason suoriutumiseen. Tämän ehkä katsotaan olevan kunkin työntekijän itsensä vastuulla oivaltaa hyödyntää mentaali- ja mielikuvaharjoittelua. Kustannuksiltaan mentaaliharjoittelu on kustannustehokasta, kunhan keinot ja osaaminen siihen on olemassa. Keinoja ja osaamista on saatavilla business coachingista, joskin sen euromääräisiä hyötyjä on vaikea mitata.

4.2 Jatkotutkimusehdotukset

Osaavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat organisaatioille tärkeä voimavara, johon on hyödyllistä panostaa. Perinteisistä mittareista henkilöstön suuri vaihtuvuus on aina vakavasti otettava signaali, jonka juurisyy olisi aina aiheellista selvittää. Kirjallisuuskatsaus tuo myönteistä kuvaa valmentavasta johtamisesta. Olisiko valmentavasta johtamisesta vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen mitattavassa muodossa, kuten henkilöstön vaihtuvuudessa.

Mielenkiintoista olisi myös syvemmin selvittää miksi business coaching kohtaa ristiriitaista suhtautumista ja miksi etenkin johtoryhmään kuuluvat ja esihenkilötyötä tekevät suhtautuvat kriittisesti konsulttipalveluihin tai organisaation ulkopuolelta tilattuihin business coaching valmennuksiin.

Mentaalivalmennuksen ja mielikuvaharjoittelun hyödyistä on näyttöä, mutta erittäin mielenkiintoista on ja jatkotutkimuksen arvoista, miksi hyväksi ja tehokkaaksi havaittu menetelmä, jota ammattimaiset business coachaajatkin käyttävät valmennusmetodinään, on niin alihyödynnetty työ- ja liike-elämässä.

Lähteet

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International journal of management reviews : IJMR*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European journal of work and organizational psychology*, 27(3), 342-361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Chory, R. M., Offstein, E. H., Dufresne, R. L., & Childers, J. S. (2025). How executive coaches actually coach: Leveraging a relational lens. *Human resource management review*, 35(1), 101055. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2024.101055>
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The journal of positive psychology*, 4(5), 396-407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- Hannafey, F. T., & Vitulano, L. A. (2013). Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach. *Journal of business ethics*, 115(3), 599-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1442-z>
- International Coaching Federation. (2023b). *Global coaching study: 2023 executive summary*. International Coaching Federation. https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf Viitattu 29.10.2025

Jack, A. I., Boyatzis, R. E., Khawaja, M. S., Passarelli, A. M., & Leckie, R. L. (2013). Visioning in the brain: An fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *Social neuroscience*, 8(4), 369-384. <https://doi.org/10.1080/17470919.2013.808259>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Koskinen, O. (2005). Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. Universitas Wasaensis.

Koskela, E. (2024). *Johtajan ura*. Alma Insights.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *The American psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Moen, F., & Federici, R. A. (2012). The effect from external executive coaching. *Coaching : an international journal of theory, research & practice*, 5(2), 113-131. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.708355>

Nicolau, A. G., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2025). Do I need coaching to achieve a learning goal? Coaching, goal orientation, and goal framing: A randomized control trial study. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 44(15), 13574-13590. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08118-x>

Niemi, M. (2017). *Menestyksen portaat: Elä hetkessä, valitse asenteesi ja onnistu*. Tammi.

Ruutu, S., & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas*. Talentum Pro.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. p.). Talentum.

Ristikangas, V., Ristikangas, M., & Alatalo, M. (2019). *Valmentava mentorointi*. Kauppakamari.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Stout-Rostron, S. (2014). *Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations*. Routledge.

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.

Terblanche, N. (2021). Coaching techniques for sustained individual change during career transitions. *Human resource development quarterly*, 32(1), 11-33. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21405>

Witzel, M. (2019). *A History of Leadership*. Routledge.