



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Loviisa Rantala

# **Diskurssianalyysi valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen**

Kuntien toimialajohtajien kokemuksia työntekijäkokemuksen  
kehittämisestä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisen toiminnan johtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

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

<b>Tekijä:</b>	Loviisa Rantala		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Diskurssianalyysi valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen: Kuntien toimialajohtajien kokemuksia työntekijäkokemuksen kehittämisestä		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisen toiminnan johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	83

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan kuntien toimialajohtajien kokemuksia valmentavan johtamisen roolin merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukselle. Tutkimus pyrkii selvittämään, millaisia kokemuksia kuntien toimialajohtajilla on valmentavan johtamisen roolin vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen ja miten kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan työntekijäkokemuksen kehittämisestä valmentavan johtamisen avulla.

Tämä tutkimus muodostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Tutkimuksen teoriaosuus rakentuu kirjallisuuskatsauksesta. Kirjallisuuskatsausta hyödynnetään tutkimuksen pääkäsitteiden määrittelyssä ja aiempien tutkimustulosten esittelyssä valmentavan johtamisen vaikutuksista työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen empiriaosuus puolestaan kuvaa kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja kokemuksille annettuja sanoituksia valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukselle.

Empiriaosuudessa kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja niille annettuja sanoituksia tutkitaan laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla kymmentä kuntien toimialajohtajaa sivistyksen ja/tai koulutoimen palvelualueelta yksilöhaastatteluin. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Lopuksi saadun haastatteluaineiston analyysissä hyödynnetään diskurssianalyysiä, jonka seurauksena syntyy neljä diskurssia vastaamaan tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voidaanko toimialajohtajien kokemusten näkökulmasta valmentavalla johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. Tutkielman teoriaosuudessa ja empiriaosuudessa saatujen tutkimustulosten perusteella valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työntekijäkokemukseen positiivisesti. Toimialajohtajat sanoittivat myös kokemuksiaan työntekijäkokemuksen kehittämisestä valmentavan johtamisen avulla myönteiseen sävyyn. Toisaalta tutkimustulosten perusteella kaikissa kunnissa ei vielä juurikaan puhuttu valmentavasta johtamistavasta tai siitä käytettiin arkikielessä eri termiä. Voitaneen siis todeta, ettei kuntasektori ole vielä täysin valmis uudelle johtamistavalle.

---

**AVAINSANAT:** valmentava johtaminen, työntekijäkokemus, työhyvinvointi, työntekijäkokemuksen kehittäminen

## Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tutkielman teoreettiset lähtökohdat	8
2.1	Valmentava johtaminen	9
2.1.1	Työntekijän näkökulma valmentavaan johtamiseen	12
2.1.2	Valmentavan johtamisen haasteet	15
2.2	Työntekijäkokemus	16
2.2.1	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	19
2.2.2	Työntekijäkokemusta heikentävät tekijät	21
2.3	Aiemmat tutkimukset valmentavan johtamisen vaikutuksista työntekijäkokemukseen	22
3	Tutkimusaineisto ja menetelmät	26
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
3.2	Teemahaastattelu	29
3.3	Diskurssianalyysi	33
4	Tutkimustulokset	37
4.1	Kokemusten tutkiminen	38
4.2	Kuntaorganisaatio tutkimuskohteena	42
4.3	Kuntien toimialajohtajat tutkimusjoukkona	45
4.4	Aineiston analyysi	47
4.4.1	Viestintä ja vuorovaikutus -diskurssi	52
4.4.2	Yhteistyö -diskurssi	55
4.4.3	Henkilöstöhallinto -diskurssi	58
4.4.4	Osaaminen ja koulutus -diskurssi	60
5	Johtopäätökset	64
	Lähteet	75
	Liitteet	80
	Liite 1. Haastattelupyyntö	80

Liite 2. Haastatteluiden teemahaastattelurunko	81
Liite 3. Tietosuojaseloste	82

# 1 Johdanto

Tutkin tässä pro gradu -tutkielmassa kuntien toimialajohtajien kokemuksia valmentavan johtamisen roolin merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen. Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska valmentava johtamistapa on viime vuosina kasvattanut suosiotaan useissa organisaatioissa. Toisaalta suomalaiselta kuntakentältä on melko vähän tutkimusta valmentavan johtamisen vaikutuksia henkilöstön työntekijäkokemukseen organisaation näkökulmasta. Tästä syystä tutkielman tarkoituksena on hyödyntää organisatorista näkökulmaa ja selvittää, millaisia kokemuksia kuntien toimialajohtajilla on valmentavan johtamisen vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen.

Yksi tutkielman pääkäsitteistä on valmentava johtaminen. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, joka rohkaisee, innostaa ja opastaa työntekijöitä työsuoritustensa parantamiseen (Chilombo Namwinda ym., 2022, s.280). Valmentava johtamistapa on pitkälti joustava prosessi, joka vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja tavoittelee työntekijöiden työkyvyn ja työsuoritusten parantamista (Chilombo Namwinda ym., 2022, s.280).

Tutkielman toinen pääkäsite on työntekijäkokemus. Terminä työntekijäkokemus on melko uusi ja sen käyttö on yleistynyt vasta 2010-luvulla. Tästä syystä työntekijäkokemukselle on olemassa lukuisia määritelmiä eri näkökulmista. Budhwarin ym. (2023, s.99) mukaan työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työlle osoitettujen odotusten, tarpeiden ja toiveiden täyttymisestä suhteessa työnantajan odotuksiin.

Tutkimusaihe on tärkeä, koska monet yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten tekoälyn vaikutukset työtehtäviin, julkisen talouden heikkeneminen, sekä kuntien rahoituksessa ja toimintaympäristöissä tapahtuneet käännteet aiheuttavat muutoksia kunnissa. Koska nämä laajemmat yhteiskunnalliset ilmiöt ja paikalliset organisatoriset muutokset saattavat vaikuttaa monella tapaa henkilöstön työntekijäkokemukseen, on tärkeää selvittää, onko valmentavalla johtamisella koettua vaikutusta työntekijäkokemuksen

parantamisessa. Tarkemmin ottaen tutkielman tarkoituksena on selvittää, voidaanko toimialajohtajien kokemusten näkökulmasta valmentavalla johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti.

Valmentavan johtamisen vaikutuksia henkilöstön työntekijäkokemukseen on tärkeää tutkia, koska tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia, sitoutuneempia ja parantavat organisaation asiakaskokemusta ja työnantajamielikuvaa. Hyvällä työntekijäkokemuksella on siis paljon positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan.

Tutkielman tavoitteena on vastata sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkielman tutkimuskysymykset pyrkivät selvittämään, millaisia kokemuksia kuntien toimialajohtajilla on valmentavan johtamisen roolin vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen ja miten kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan työntekijäkokemuksen kehittämistä valmentavan johtamisen avulla.

Tutkielma muodostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan aluksi taustoittamalla tutkimusaihetta kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkielman teoriaosuuden. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan valmentavaa johtamista ja työntekijäkokemusta eri näkökulmista. Valmentavan johtamisen osalta paneudutaan sen määritelmään käsitteenä, valmentavaan johtamiseen työntekijän näkökulmasta sekä valmentavaan johtamiseen liittyviin haasteisiin. Teoriaosuudessa käsitellään myöskin työntekijäkokemusta käsitteenä, työntekijäkokemuksen kehittämistä sekä työntekijäkokemusta heikentäviä tekijöitä. Teoriaosuuden lopuksi vielä tutustutaan aiempiin tutkimuksiin työntekijäkokemuksen kehittämistä valmentavan johtamisen avulla.

Empiriaosuudessa hankitaan aineistoa haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastatellaan kuntien toimialajohtajia puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastatteluaineiston analyysissä hyödynnetään diskurssianalyysia. Kuntien toimialajohtajien teemahaastattelut

toteutetaan sivistyksen ja/tai koulutoimen palvelualalla helmi-maaliskuussa vuonna 2025. Microsoft Teams -palvelun avulla toteutettaviin tutkimushaastatteluihin osallistuu yhteensä kymmenen toimialajohtajaa ympäri Suomen. Aineistonkeruun ja tutkimushaastatteluiden jälkeen tutkimusaineisto litteroidaan, jonka pohjalta tehdään aineiston analyysi diskurssianalyysin avulla. Diskurssianalyysin tuloksena muodostui neljä diskurssia : (1.) Viestintä ja vuorovaikutus, (2.) Yhteistyö, (3.) Henkilöstöhallinto ja (4.) Osaaminen ja koulutus.

Aineistonkeruun ja analyysin lisäksi empiriaosuuden aluksi esitellään tutkimusaineistoa ja menetelmiä tarkemmin, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin tutkimustulokset. Tutkimustulosten yhteydessä kerrotaan myös kokemusten tutkimuksesta, kuntaorganisaatiosta tutkimuskohteena, kuntien toimialajohtajista tutkimusjoukkona sekä tutkimusetiikasta. Lopuksi tutkimuksen tulokset tiivistetään johtopäätöksiin.

## 2 Tutkielman teoreettiset lähtökohdat

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsausta hyödynnetään tutkimuksen pääkäsitteiden määrittelyssä ja aiempien tutkimustulosten esittelyssä valmentavan johtamisen vaikutuksista työntekijäkokemukseen.

Tutkielman kaksi pääkäsitettä ovat valmentava johtaminen ja työntekijäkokemus. Tässä luvussa määritellään valmentava johtaminen tutkimuksen kannalta relevantilla tavalla. Määritelmä näkee valmentavan johtamisen positiivisena ja vuorovaikutuksellisena johtamistapana, jolla pyritään edistämään työntekijän kehittymistä kokonaisuutena, erityisesti työsuoritusten näkökulmasta. Sen lisäksi valmentavaa johtamista käsitellään organisatorisen näkökulman lisäksi erillisessä alaluvussa työntekijän näkökulmasta. Lopuksi esitetään vielä kriittisiä näkökantoja valmentavaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa valmentavasta johtamisesta käytetään rinnakkain käsitteitä valmentava johtaminen, valmentava johtamistapa ja valmentava johtamistyyli. Tähän valintaan päädyttiin, koska käsitteitä käytetään rinnakkain myös kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa.

Lisäksi tässä luvussa määritellään työntekijäkokemus käsitteenä. Tämä tutkimus korstaa määritelmässään työntekijäkokemukseen liittyvää työntekijän subjektiivista kokemusta suhteessa työnantajan näkemyksiin. Määritelmässä huomioidaan työntekijäkokemuksen tarkasteluun liittyvät eri näkökulmat, kuten fyysisen ja sosiaalisen ympäristö. Työntekijäkokemusta käsitellään erillisissä alaluvuissa myös työntekijäkokemuksen edistämisen näkökulmasta ja työntekijäkokemusta heikentävistä tekijöistä.

Teoreettisten lähtökohtien lopuksi tarkastellaan valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijäkokemukseen aiempien tutkimusten perusteella. Aiempien tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden, esimerkiksi onnellisuuteen, työhyvinvointiin ja suorituskykyyn. Nämä kaikki osa-alueet liittyvät

myös henkilöstön työntekijäkokemukseen. Aiempien tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin.

## **2.1 Valmentava johtaminen**

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat valmentavan johtamisen johtamisteoriat. Valmentava johtaminen on johtamistyyli, jonka suosio on kasvanut monissa organisaatioissa viime vuosina (Chilombo Namwinga ym., 2022, s.280). Tämän vuoksi valmentava johtamistapa on saanut viime aikoina merkittävää huomiota julkisessa keskustelussa (Chilombo Namwinga ym., 2022, s.280). Tieteelliset tutkimukset ovat syventyneet valmentavan johtamisen määritelmään, joka käsitteenä pitää sisällään valmentavan johtamisen johtamisteoriat ja johtamiskäyttäytymisen (Di ym, 2024, s.751).

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, joka auttaa työntekijöitä hankkimaan uusia taitoja, parantamaan suorituskykyä ja lisäämään henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Choi ym., 2021, s.3). Toisin kuin osallistava johtaminen, valmentava johtajuus korostaa työntekijöiden ammatillisten taitojen hiomista ja henkisen potentiaalin kasvattamista perehdyttämisen ja inspiraation kautta, mikä huipentuu työntekijän kehitykseen avoimen vuorovaikutuksen kautta (Di ym, 2024, s.751). Valmentava johtaminen voi siis myös auttaa parantamaan työntekijän ja johtajan välisen suhteen parantumista (Choi ym., 2021, s.3).

Osallistavassa johtamisessa ja valmentavassa johtamisessa on myös paljon yhteistä, koska molemmat johtamistyyliä ovat alhaalta ylöspäin suuntautuvia. Kuten osallistavassa johtamisessa myös valmentava johtaja arvostaa alaistensa tarpeita ja kehittymistä, sekä keskittyy avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen (Bo ym, 2019, s.2). Valmentava johtaja keskittyy kuitenkin enemmän johtajien ja alaisten keskinäisen suhteen kehittämiseen kuin muut alhaalta ylöspäin suuntautuvat johtamistavat (Bo ym, 2019, s.2).

Cardaso ym. jakavat valmentavan johtamisen useisiin eri elementteihin, kuten viestintään, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, valtuutukseen, vaikuttamiseen ja tiimin tukemiseen organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamistapa eroaa monella tapaa myös perinteisimmistä johtamisjärjestelmistä, jotka ovat julkisessa keskustelussa usein koettu joustamattomiksi ja byrokraattisiksi.

Wang ym. (2017, s.1657) määrittelevät valmentavan johtamisen positiiviseksi johtamiskäyttäytymiseksi, jossa esihenkilö motivoi alaista asianmukaisilla valmennustekniikoilla ja tarjoaa riittävästi resursseja ja tukea alaisen opiskelu- ja työkyvyn edistämiseksi. Wang ym. (2017, s.1657) tuovat tutkimuksessaan esille myös emotionaalisen näkökulman valmentavaan johtamiskäyttäytymiseen. Emotionaalinen näkökulma ehdottaa, että toisen tunteet voivat vaikuttaa yksilön vuorovaikutusprosessin aikana ja siten yksilö matkii automaattisesti muiden asenteita, tekoja ja käyttäytymistä (Wang ym, 2017, s. 1657). Tällainen käyttäytymismalli johtuu emotionaalisesta tarttumisesta, jonka seurauksena alaiset jäljittelevät alitajuntaisesti valmentavan johtajuuteen liittyviä positiivisia asenteita ja käyttäytymistä, sekä luovat positiivisia mielikuvia ja luottamusta johtajiinsa.

Gu ym. (2022, s.640) mukaan valmentava johtaminen on positiivista johtamiskäyttäytymistä, joka auttaa usein alaista saavuttamaan tavoitteensa. Valmentava johtaminen vaikuttaa alaisen toimintaan tunteita ja asenteita työssä ohjaamalla, edistämällä ja inspiroimalla (Gu ym., 2022, s.640). Ohjauksella tarkoitetaan selkeiden suoritus odotusten ja rakentavan palautteen kommunikointia suoritusten tuloksista ja parantamisesta (Gu ym., 2022, s.640). Työn edistämällä puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden auttamista analysoimaan ja tutkimaan tapoja ratkaista ongelmia, sekä parantamaan suorituskyykyään (Gu ym., 2022, s.640). Inspiraatiolla tarkoitetaan työntekijöiden haastamista toteuttamaan ja kehittämään koko potentiaaliaan (Gu ym., 2022, s.640).

Johtamisteorioiden mukaan valmentavalla johtamisella pyritään auttamaan henkilöstöä kehittymään itseohjautuvasti ja pitkäjänteisesti omassa työssään (Berg & Karlsen, 2016, s.1125). Keskeistä johtamistavassa on henkilöstön tukeminen henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Berg & Karlsen, 2016, s.1125). Valmentavaa johtamisteoriaa pidetään siis toimivana erityisesti silloin, kun johtajat haluavat auttaa henkilöstöä kehittämään henkilökohtaisia vahvuuksiaan. Lisäksi valmentavan johtamisen on koettu edistävän henkilöstön innovaatiokäyttäytymistä (Wang ym, 2017, s.1657).

Valmentava johtajuus organisaatiossa lisää myös henkilöstön kiinnostusta oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen sekä parantaa yksilöiden itsetuntemusta (Berg & Karlsen, 2016, s.1125). Valmentava johtaja motivoituu sisäisesti ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta sekä toisen työn organisoinnista (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s.34). Lisäksi valmentavalla johtamistyyllillä näyttää olevan positiivinen vaikutus työsuorituksiin, joka korreloi henkilöstön työtyytyväisyyden kanssa (Berg & Karlsen, 2016, s.1125). Aiemmissa tutkimuksissa havainnot ovat vahvistaneet myös valmentavan johtamisen tehokkuutta alaisten työtyytyväisyyden parantamisessa (Bo ym., s.2).

Työterveyslaitoksen (2024) mukaan valmentava johtamistapa ei sovi kuitenkaan kaikkiin tilanteisiin. Valmentava johtaminen ei ole paras tapa toimia silloin, kun johdettavalta puuttuu perusvalmiudet toimimiseen, kyse on tiedollisesta puutteista, asioihin on jo olemassa yksi oikea ratkaisu tai on hätätilanne (Työterveyslaitos, 2024). Työntekijän näkökulmasta valmentava johtaminen on puolestaan toimivin menetelmä, kun työntekijä on oman tilanteensa paras asiantuntija, työntekijä haluaa tulla kuulluksi, käsiteltävä asia on monitahoinen ja vaaditaan tilannetajuista toimintaa (Työterveyslaitos, 2024).

Aiemmissa tutkimuksissa valmentava johtaminen nähdään positiivisena johtamistyylinä, joka suuntautuu alhaalta ylöspäin. Valmentavaa johtamista on aiemmin tutkittu, muun muassa johtamisteorioiden ja johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta. Tyypillisesti

valmentava johtamistapa pyrkii työntekijän työsuoritusten parantamiseen työnantajan tarjotessa siihen riittäviä resursseja. Valmentavalla johtamisella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia myös alaisen ja esihenkilön väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Organisaatiota valmentava johtamistyyli hyödyttää esimerkiksi sillä, että se edistää innovaatioiden syntymistä ja työntekijöiden työhyvinvointia sekä työntekijäkokemusta.

Myös tässä tutkimuksessa halutaan hyödyntää aiempien tutkimusten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta käsitteenä ja ilmiönä. Tässä tutkimuksessa valmentava johtaminen nähdään positiivisena johtamistapana, jolla pyritään edistämään työntekijän kehittymistä kokonaisuutena, erityisesti työsuoritusten näkökulmasta. Monet tutkimukset ovat esittäneet, että yksilöiden kehittymisen lisäksi valmentavalla johtamisella on positiivisia vaikutuksia esihenkilöiden ja alaisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Lisäksi valmentavalla johtamisella on aiempien tutkimusten mukaan myös monia organisatorisia vaikutuksia henkilöstön työsuoritusten parantumisen lisäksi. Yksi näistä positiivisista havaituista ilmiöistä on työkyvyn ja työntekijäkokemuksen parantuminen valmentavan johtamisen seurauksena. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, millaisia kokemuksia suomalaisissa kunnissa on valmentavan johtamisen roolin vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen.

### **2.1.1 Työntekijän näkökulma valmentavaan johtamiseen**

Työntekijän näkökulmasta valmentava johtamistapa näkyy usein monella tavalla organisaatiossa. Valmentavan johtamisen yksi tavoitteista on kehittää työntekijöiden osaamista ja suorituskkyä (McLean ym, 2020, s.816). Myös yksittäinen työntekijä on näin ollen vastuussa omasta kehittymisestään esihenkilön tukemana.

McLean ym. (2020, s.816) esittävät viisi tapaa työntekijöiden osaamisen ja suorituskkyyn kehittämiseksi. Nämä keinot ovat avoin viestintä, työyhteisön lähestyminen joukkueena, työntekijöiden oppimisen helpottaminen, ihmisten arvostaminen töiden edelle ja epäselvyyksien hyväksyminen (McLean ym, 2020, s.816). Työntekijän näkökulmasta avoin viestintä on avointa ajatusten, tunteiden ja tiedon vaihtoa (McLean ym, 2020,

s.816). Avoin kommunikointi työntekijälle mahdollistaa sen, että työntekijä ja esihenkilö saavat hyvän ymmärryksen toisistaan ja se toimii suhteen kehittämisen perustana (McLean ym, 2020, s.816). Työntekijällä on mahdollista saada avoimen kommunikaation kautta tietoonsa esihenkilöiden näkemyksiä ja arvoja, jotka auttavat työssä kehittymistä (McLean ym, 2020, s.816). Toisaalta valmentava johtamistapa ja avoin viestintä esihenkilön kanssa tarjoaa työntekijälle kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen tunnetta (McLean ym, 2020, s.816).

Valmentavassa johtamisessa esihenkilö näkee työntekijät kumppaneina, joiden kanssa tehdä yhteistyötä (McLean ym, 2020, s.816). Kun esihenkilöt näkevät työntekijät kumppaneina sen sijaan, että näkisivät heidät valvottavina alaisina, työntekijät saavat enemmän valtaa (McLean ym, 2020, s.816). Työntekijöiden saama valta tuottaa organisaatiolle uusia ideoita ja parempia päätöksiä keskustelun kautta (McLean ym, 2020, s.817). Työntekijöiden näkökulmasta valmentavan johtaminen vähentää työyhteisön hierarkkisuuutta ja tarjoaa mahdollisuuden antaa ideoita ja osallistua päätöksentekoon yhdessä käytyjen keskusteluiden avulla.

Ihmisen arvostaminen töiden edelle tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sitä, että oma esihenkilö ottaa huomioon johdettavan tarpeet ja tehtävät (McLean ym, 2020, s.817). Esihenkilö siis pyrkii tunnistamaan työntekijän tarpeet ja huomioimaan ne työtehtävissä (McLean ym, 2020, s.817). Tämän avulla työntekijän on mahdollista kokea aitoa välittämistä organisaatiossa (McLean ym, 2020, s.817).

Kun organisaatiossa hyväksytään epäselvyydet, se antaa mahdollisuuden uusille ideoille ja ratkaisuille (McLean ym, 2020, s.817). Tämän avulla organisaatio saa työntekijöiltä uusia ideoita ja useita eri näkökulmia päätöksen tekoon (McLean ym, 2020, s.817). Toisaalta se tarjoaa samalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja työtä koskevaan päätöksentekoon (McLean ym, 2020, s.817). Epäselvyyksien sietokyky edellyttää työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja kognitiivista joustavuutta (McLean ym,

2020, s.817). Epäselvyyksien hyväksyminen kannustaa myös työntekijöitä tarttumaan epävarmuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin (McLean ym, 2020, s.817).

Työntekijöiden oppimisen helpottaminen organisaatioissa edistää työntekijöiden kehittymistä. Esihenkilö voi erilaisten valmennustekniikoiden avulla helpottaa työntekijöiden kehitystä (McLean ym, 2020, s.817). Esihenkilö voi tukea työntekijän oppimista ja kehitystä muun muassa, tarjoamalla resursseja ja palauteta, auttamalla tavoitteiden ja skenaarioiden asettamisessa ja luomisessa (McLean ym, 2020, s.817). Koska valmentavassa johtamisessa esihenkilö voi tarjota enemmän resursseja työntekijöille, on valmentavalla johtamistavalla myös vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin (Choi ym, 2021, s.3). Työntekijöiden hyvinvointi liittyy aina organisaation johtamistapaan (Choi ym, 2021, s.3). Työntekijöiden näkökulmasta valmentava johtamistapa tarjoaa esihenkilön tuen ja avun työtehtävissä menestymisessä (Choi ym, 2021, s.3). Lisäksi valmentava johtamistapa on tehokas tapa vähentää työntekijöiden stressiä ja parantaa hyvinvointia. Näin ollen työntekijän näkökulmasta valmentava johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin parantumiseen (Choi ym, 2021, s.3).

Työntekijän näkökulmasta valmentava johtamistapa tarjoaa mahdollisuuden avoimeen vuorovaikutukseen oman esihenkilön kanssa. Avoin kommunikointi antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa avoimesti omista ajatuksistaan ja tunteistaan. Samalla työntekijä saa mahdollisuuden tulla kuulluksi. Valmentava johtamistapa keskittyy organisaation hierarkian sijasta kumppanuuksiin. Kun organisaatio näkee työntekijät kumppaneina, se antaa työntekijöille valtaa uusien ideoiden ja näkökulmien luomiseksi päätöksenteon tueksi. Lisäksi valmentava johtamistapa on ihmistä arvostava, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden kokea aitoa välittämistä työyhteisössä. Koska valmentavan johtamisen yksi tavoitteista työntekijän suorituskyvyn parantaminen tarkoittaa se myös sitä, että esihenkilö helpottaa työntekijöiden kehitystä, esimerkiksi tukemalla työntekijöiden oppimista ja kehitystä. Resurssien tarjoaminen myös tutkitusti parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

### 2.1.2 Valmentavan johtamisen haasteet

Valmentava johtamiseen liittyviä haasteita synnyttävät ihmisten eroavaisuudet, esimerkiksi asenteissa ja käyttäytymisessä (Alatalo ym, 2020, s.248). Myös motivaatio ja sitoutuminen saattaa vaihdella samallakin ihmisellä matkan varrella (Alatalo ym, 2020, s.248). Yhteistyö ei myöskään aina käynnisty tai etene sujuvasti esihenkilön ja johdettavan välillä (Alatalo ym, 2020, s.248). On kuitenkin olemassa keinoja, jolla yhteistyön esteistä on mahdollista päästä yli (Alatalo ym, 2020, s.248). Kun esihenkilö ja johdettava onnistuvat yhdessä ratkaisemaan haastavia tilanteita, suhde vahvistuu ja keskinäinen luottamus lisääntyy (Alatalo ym, 2020, s.248). Esihenkilön ja johdettavan on jo aluksi hyvä käydä keskustelua mahdollisista tulevista yhteistyön haasteista (Alatalo ym, 2020, s.248).

Valmentavassa johtamistavassa esihenkilön ja johdettavan välinen kitka saattaa aktivoitua puhumattomista odotuksista (Alatalo ym, 2020, s.249). Esihenkilö saattaa odottaa sitä, että johdettava olisi aktiivinen ja toimisi ennen yhteisiä tapaamisia tietyllä tavalla (Alatalo ym, 2020, s.249). Johdettava voi vastaavasti odottaa sitä, että esihenkilö olisi aktiivinen. Jos molemmat odottavat toiselta asioita ilman yhteistä keskustelua, mahdollisuus tyytymättömyydelle kasvaa (Alatalo ym, 2020, s.249). Siitä syystä alussa on tärkeää käyttää aikaa odotuksista keskustelemiseen (Alatalo ym, 2020, s.249).

Valmentavassa johtamistavassa esihenkilön ja johdettavan odotukset voivat olla myös epärealistisia, jolloin odotukset jäävät toteuttamatta (Alatalo ym, 2020, s.249). Odotusten ja todellisuuden välinen kohtaamattomuus voi näkyä esimerkiksi siten, että johdettava tuo keskusteluun omia ongelmiaan olettaen, että esihenkilö ratkaisee ne hänen puolestaan (Alatalo ym, 2020, s.249). Todellisuudessa valmentavassa johtamisessa esihenkilöllä ei ole ratkaisuja johdettavan ongelmiin, vaan tavoitteena on elävän ja uutta luovan keskustelun syntyminen, jossa johdettava saa ongelman ratkaisemiseen työkaluja (Alatalo ym, 2020, s.249).

Yhteistyön haasteet saattavat liittyä myös yhteiseen aikaan. Sekä valmentavan johtajan että johdettavan ajalle on arjessa paljon kilpailijoita, ja valmentava johtaminen voi jäädä toisten asioiden varjoon (Alatalo ym, 2020, s.250). Yhteisen ajan sitoutumiseen liittyvät haasteet kannattaa nostaa keskusteluun jo valmentavan johtajan ja johdettavan varsinaisen yhteistyön alkamista (Alatalo ym, 2020, s.250). Kun aikatauluhaasteita ilmenee, kannattaa puhua mahdollisimman pian asian tultua esiin (Alatalo ym, 2020, s.250). Keskustelu toisen ajan kunnioittamisesta ja yhteisten ajankohtien kiinnipitämisestä luo turvaa ja luottamusta molemmille osapuolille ja vahvistaa suhdetta (Alatalo ym, 2020, s.250).

Valmentava johtaminen edellyttää valmistautumista molemmilta osapuolilta (Alatalo ym, 2020, s.250). Sovituista tapaamisista ei saa parasta irti, jos niihin ei valmistauduta kunnolla (Alatalo ym, 2020, s.250). Valmistautuminen johdettavalle on erityisen tärkeä, koska hän lähtökohtaisesti keskustelut keskittyvät pääosin johdettavan työhön liittyviin asioihin, kuten työtehtävien sisältöön ja suorituskyyyn (Alatalo ym, 2020, s.250).

Työntekijän näkökulmasta valmentavaan johtamistapaan saattaa kuulua oppimista ja osaamisen kehittämistä, jonka avulla pyritään parempaan suorituskyyyn ja tehokkuuteen. Tiedon jakaminen organisaatiossa on kuitenkin haastavaa, koska se vaatii aikaa ja vaivaa (Choi ym, 2021, s.2). Mikäli valmentavassa johtamisessa onnistutaan, sen avulla voidaan edistää tiedon jakamista, esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille lisää resursseja (Choi ym, 2021. s.2).

## **2.2 Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta (Batat, 2022, s.995). Jotkut tutkijat korostavat määritelmässään työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta (Batat, 2022, s.996). Tämän määritelmän mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat useat tekijät positiivisesti tai negatiivisesti, olivatpa ne sitten henkilökohtaisia tai organisaatiokohtaisia (Batat, 2022, s.996). Tämän näkökulman mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat sekä sisäiset että

ulkoiset tekijät (Batat, 2022, s.996). Määritelmä korostaa ihmisen kokonaisvaltaista kokemusta.

Toinen näkökulma korostaa vuorovaikutuksen merkitystä. Työntekijät kokevat samanaikaisesti useita eri vuorovaikutuksen muotoja, kuten organisaatorisen, sosiaalisen ja yksityisen vuorovaikutussuhteen (Batat, 2022, s.996). Batatin (2022, s.996) mukaan, esimerkiksi työntekijät ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa työkavereiden, johtajien, asiakkaiden ja fyysisen ympäristön kanssa, joka vaikuttaa työntekijöiden emotionaaliseen ja kognitiiviseen tilaan.

Kolmas näkökulma työntekijäkokemukseen korostaa työntekijän saamaa kokemusta, jonka työntekijä saa ensimmäisestä kontaktista organisaatioon ja sen toimintoihin (Batat, 2022, s.996). Tämä näkökulma korostaa ensivaikutelman merkitystä kokonaistyöntekijäkokemukselle ja työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon.

Työntekijäkokemuksella on myös vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Budhwar ym. (2023, s.99) osoittavat tutkimuksessaan, että työntekijäkokemuksen ja organisaation suorituskyvyn välillä on korrelaatio, jossa erinomaisen työntekijäkokemuksen omaavat organisaatiot ovat myös suorituskyvyltään parempia. Työntekijäkokemusta voidaan parantaa erityisesti henkilöstöhallinnon, johtajuuden ja johdon tuen käytäntöjä kehittämällä (Budhwar ym, 2023, s.99).

Työntekijäkokemus sisältää erityisesti henkilöstön kokemuksen työn mielekkyydestä ja työssä voimaantumisesta, palautteesta, vahvuuksien tunnistamisesta ja mahdollisuudesta kasvuun, työkavereiden välisistä suhteista, työntekijän luottamuksesta organisaatioon ja mahdollisuudesta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (Budhwar ym, 2023, s.99).

Plaskoff (2017) on määritellyt työntekijäkokemuksen työntekijän odotusten, tarpeiden ja toiveiden vuorovaikutukseksi. Nämä työntekijän kokonaisvaltaiset näkemykset

suhteessa työnantajaorganisaatioonsa ovat peräisin kaikista työntekijän henkilökohtaisen matkan kosketuspisteiden kohtaamisista työnantajaorganisaation odotusten ja arvojen kanssa (Palskoff, 2017). Morgan (2017) tarjosi puolestaan tutkimuksessaan kolme merkittävää kosketuspistettä työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Morganin (2017) mukaan nämä kosketuspisteitä ovat teknologia, fyysinen tila ja kulttuurikokemus. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu työntekijäkokemukseen liittyviä keskeisiä kosketuspisteitä, jotka liittyvät yleensä kolmeen luokkaan, kuten työelämän fyysisiin, emotionaalisiin ja sosiaalisiin näkökantoihin (Budhwar ym, 2023, s.99).

Bowen ym. (2024, s.342) nostavat tutkimuksessaan esille työntekijäkokemuksen keskeisimpiä ominaispiirteitä käsitteenä. Työntekijäkokemus mielletään käsitteenä usein liittyvän työntekijän käsityksestä asioihin suhteessa työnantajaorganisaatioon (Bowen ym, 2024, s.342). Työntekijäkokemus on myös subjektiivinen ja monitasoinen työntekijöiden käsitys siitä, mitä he kohtaavat henkilökohtaisella, sosiaalisella ja kulttuurisella tasolla (Bowen ym, 2024, s.342). Työntekijäkokemus on myös kokonaisvaltainen ja se kehittyy jatkuvasti (Bowen ym, 2024, s.342).

Konkreettisia ärsykeistä työntekijäkokemukselle on fyysinen ympäristö ja teknologiat (Bowen ym, 2024, s.342). Fyysisellä ympäristöllä ja teknologioilla voi olla, esimerkiksi myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja vaikutuksia työntekijäkokemukseen. Esimerkiksi fyysisen työntekopaikan hyvä ilmanlaatu ja siisteys voi vaikuttaa myönteisesti henkilön työntekijäkokemukseen hetkellisesti tai pitkäkestoisesti. Bowenin ym. (2024, s.342) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös aineettomat ärsykkeet, kuten itse työ, työpaikkakulttuuri, henkilöstöhallinnon käytännöt ja johtajuus sekä se, miten työ sopii työntekijän elämään.

Bowenin ym. (2024, s.342) mukaan työntekijäkokemuksella on vaikutuksia työntekijän positiiviseen mielentilaan, joka syntyy osallistuvista työkäytännöistä. Työntekijäkokemus

lisää todennäköisesti myös työntekijöiden tyytyväisyyttä, hyvinvointia, sitoutumista ja suorituskykyä (Bowen ym, 2024, s.342).

Tässä tutkimuksessa työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista kokemusta asioista suhteessa työnantajaorganisaatioon. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten fyysisen ja sosiaalisen ympäristön kautta. Työntekijäkokemus pitää sisällään, esimerkiksi henkilöstön kokemuksen työn mielekkyydestä, vuorovaikutussuhteet työkavereihin, sekä mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

### **2.2.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen**

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat, esimerkiksi johtaminen, organisaatiokulttuuri, perehdytys, joustavuus, osaamisen kehittäminen, työn mielekkyys ja työkaverit. Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja kehittämistoiminnan kohdentaminen tärkeisiin asioihin edellyttävät tietoa työntekijästä ja työstä (Työterveyslaitos, 2021). Erilaiset järjestelmät keräävät dataa jopa siinä määrin, että tiedon riittävyyden sijaan keskeisempi kysymys alkaa olla se, miten syntyvää tietoa hyödynnetään ja miten tiedon perusteella muutetaan toimintaa (Työterveyslaitos, 2021). Työhyvinvointikyselyiden lisäksi useat muut prosessit tuottavat työntekijäkokemuksen kannalta olennaista tietoa (Työterveyslaitos, 2021). Näitä ovat, esimerkiksi varhaisen tuen keskustelut, sairauspoissaolotilastot, riskien ja vaarojen arviointi, mutta pelkkä tieto tai sen kerääminen ei yksin muuta mitään (Työterveyslaitos, 2021).

Tieto on tarpeen, jotta muokattavat kohteet osataan valita oikein, niin yksilölähtöisesti kuin organisaation kokonaisuutta ajatellen (Työterveyslaitos, 2021). Työntekijäkokemuksen tuloksellinen kehittämistoiminta on tavoitteellista, osallistavaa, pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja toimintaa arvioivaa (Työterveyslaitos, 2021). Työntekijäkokemuksen muotoilu ja kehittäminen edellyttää organisaatiolta aitoa halua muuttaa tekemistään ja tarkastella tuorein silmin mahdollisuuksia joustoihin, työn

muokkaamiseen, työntekijän elämäntilanteen huomioimiseen, yksilöllisiin ratkaisuihin ja johtamistapaan (Työterveyslaitos, 2021).

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on suurella todennäköisyydelle organisaatiolle työlästä (Työterveyslaitos, 2021). Totutusta toimintatavasta irtaantuminen ja poisoppiminen saattaa olla vaivalloista, mutta kaiken sen arvoista (Työterveyslaitos, 2021). Hyvinvoiva työntekijä on vaivannäön arvoinen jo itsessään, mutta sen lisäksi organisaatio hyötyy esimerkiksi kasvaneesta innovatiivisuudesta ja tuottavuudesta (Työterveyslaitos, 2021).

Michael Hinshawin (2024) mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen näkyy ainakin pienempänä vaihtuvuutena organisaatiossa ja hyvinvointina, parempana työssä suoriutumisena ja innovatiivisuutena, vahvistuvana sitoutumisena organisaatioon, organisaation parempana tuloksena ja voittona sekä parempana asiakaskokemuksena.

Työntekijäkokemuksen kehittämiseen on tutkimusten mukaan mahdollista vaikuttaa myös valmentavan johtamisen avulla. Valmentava johtaminen voi merkittävästi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista, mitkä lisäävät myös työntekijän positiivisia tunteita työpaikkaa kohtaan (Chilombo Namwinga ym, 2021, s.281). Valmentavalla johtamisella näyttäisi olevan erityisesti vaikutuksia proaktiivisten työntekijöiden työntekijäkokemuksen parantamiseen, koska johtamistapa mahdollistaa tällaisille työntekijöille oppimista ja kasvua, mikä yleensä kasvattaa työstä koettuja positiivisia tunteita (Chilombo Namwinga ym, 2021, s.282).

Työntekijäkokemuksen kehittäminen edellyttää, että organisaatiolla on riittävästi tietoa työntekijästä ja työstä. Pelkkä tieto ei riitä kehittämistyöhön, vaan tietoa pitäisi hyödyntää työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta relevantilla tavalla. Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii siis tiedon tulkintaa organisaatiossa. Tutkimusten mukaan yksi käytännön keino vaikuttaa työntekijäkokemuksen

kehittämiseen on valmentava johtaminen. Valmentavan johtamisen avulla voidaan parantaa, esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista.

### **2.2.2 Työntekijäkokemusta heikentävät tekijät**

Työntekijäkokemusta voivat heikentää useat tekijät, kuten työstressi, työpahoinvointi, työuupumus, työhön kyllästyminen ja työriippuvuus. Työntekijäkokemus on subjektiivinen kokemus asioista suhteessa työnantajaorganisaatioon, joten myös työntekijäkokemusta heikentävät tekijät voivat olla yksilöllisiä. Tässä luvussa esitellään kuitenkin muutamia työntekijäkokemusta heikentäviä ilmiöitä yleisesti, kuten työpahoinvointia ja työstressiä. Lisäksi luvussa esitellään, tutkimuksia, joiden mukaan johtajuus on yksi keskeinen tekijä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemusta heikentäviin tekijöihin ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia.

Työpahoinvoiva työntekijä on usein jännittynyt, kireä tai väsynyt (Tampereen yliopisto, 2025). Keskittyminen saattaa olla vaikeaa, samoin kuin rakentava vuorovaikutus (Tampereen yliopisto, 2025). Poissaoloja voi olla aiempaa enemmän (Tampereen yliopisto, 2025). Työpahoinvoinnista voi syntyä monia välittömiä ja välillisiä kuluja organisaatiolle (Tampereen yliopisto, 2025). Erityisesti esihenkilön työpahoinvointiin työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota, sillä pahimmillaan se heijastuu toimimattomien työsuhteiden kautta kaikkiin hänen alaisiinsa (De Cieri ym, 2020).

Työstressi aiheuttaa haitallisia fyysisiä ja emotionaalisia reaktioita, joita syntyy, kun työn vaatimukset eivät vastaa työntekijän kykyjä, resursseja tai tarpeita (Nilesh & Yanghua, 2022, s.2622). Työstressi yhdistetään usein työntekijän fyysiseen ja henkiseen terveyteen ja erityisesti henkiseen uupumukseen (Nilesh & Yanghua, 2022, s.2622).

Työntekijäkokemusta heikentäviin tekijöihin voidaan puuttua johtamisen avulla. Johtamisen laadulla ja johtamistavalla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin (Tampereen yliopisto, 2025). Johtajalla on monta eri roolia työhyvinvoinnin kannalta (Tampereen yliopisto, 2025). Voidaan erottaa ainakin seuraavat roolit: työolojen

rakentaja, työhyvinvointia tukeva vuorovaikuttaja ja johtaja, työhyvinvointikulttuuria rakentava esimerkki, työhyvinvoinnin asiantuntija ja työhyvinvoinnin kehittäjä (Tampereen yliopisto, 2025).

Erityisesti valmentava johtaminen luo positiivisemman ja kannustavamman työympäristön yksilön ja organisaation menestymiselle (Nilesh & Yanghua, 2022, s.2624). Valmentavan johtamisen on todettu olevan tehokas johtamistapa stressin vähentämiseksi ja siitä selviämiseksi, sekä työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisemiseksi (Nilesh & Yanghua, 2022, s.2624). Toisin sanoen valmentava johtaminen lisää sosiaalisen tuen tunnetta työyhteisöissä ja parantaa viestintää (Nilesh & Yanghua, 2022, s.2624). Nämä tekijät vaikuttavat myös työntekijän taitoihin hallita työn aiheuttamia paineita ja vaatimuksia itsenäisesti (Nilesh & Yanghua, 2022, s.2624).

### **2.3 Aiemmat tutkimukset valmentavan johtamisen vaikutuksista työntekijäkokemukseen**

Valmentavan johtamisen suhdetta työntekijäkokemukseen, työhyvinvointiin, työntekijöiden onnellisuuteen tai organisaation henkilöstö muutoksiin on tutkittu jonkin verran. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää käsitellä myös työhyvinvoinnin ja organisaatioista heräävien positiivisten tunteiden syntymistä, koska ne ovat osa työntekijäkokemusta ja sen kehittämistä. Esimerkiksi organisaatioista syntyvät positiiviset tunteet voivat edistää positiivista työntekijäkokemusta. Usein myös organisaatioissa työhyvinvointi nähdään osana työntekijäkokemusta, ehkä siitä syystä työhyvinvointia mitataan usein osana työntekijäkokemuskyselyitä.

Esimerkiksi Gomes ym. (2022, s.1) kertovat tutkimuksessaan, että organisaatioiden tulisi huomioida esihenkilöiden valmentavan johtamisen johtamistaitojen olevan hyödyllisiä työntekijän onnellisuuden kannalta. Tutkimuksessa myös todettiin, että työntekijöiden onnellisuuden lisäksi valmentava johtamistyyli vähentää organisaatioissa tapahtuvaa vaihtuvuutta (Gomes ym, 2022, s.1). Tutkimus toteutettiin Portugalissa

kyselytutkimuksena, jonka otos oli 271 henkilöä eri organisaatioista (Gomes ym, 2022, s.1-2).

Gomes ym. (2022, s.3) kertovat, että työntekijöiden onnellisuutta ja tyytyväisyyttä kannattaa tavoitella valmentavan johtamisen avulla, koska tyytyväinen ja onnellinen työntekijä tarjoaa organisaatiolle erinomaisen tuottavuuden ja asiakaskokemuksen. Lisäksi työntekijät, jotka kokevat positiivisuutta ja tyytyväisyyttä organisaatiossaan, ovat halukkaampia oppimaan ja kehittämään visioitaan (Gomes ym, 2022, s.3).

Työympäristössä onnellisuus auttaa työntekijää suoriutumaan työtehtävistä hyvin, mikä vie organisaatiota eteenpäin tavoitteissaan (Gomes ym, 2022, s.3). Onnellinen työntekijä on ennen kaikkea henkilö, jolla on hyviä kokemuksia työympäristöstä (Gomes ym, 2022, s.3). Työntekijän kokema onnellisuuden tunne organisaatioissa saattaa edistää myös työntekijän myönteistä työntekijäkokemusta, koska työntekijäkokemukseen vaikuttavat työntekijän kokemukset kokonaisvaltaisesti, esimerkiksi tunteiden välityksellä.

Gomes ym. (2022, s.4) korostavat johtajien ratkaisevaa roolia työntekijöiden subjektiivisessa kokemuksessa hyvinvoinnistaan. Se on merkittävää, koska työntekijöiden kokemus omasta hyvinvoinnistaan edistää koko organisaation työhyvinvointia (Gomes ym, 2022, s.4). Työntekijöiden onnellisuuden ja työympäristön välillä on suora yhteys, ja johtajien positiivinen käyttäytyminen edistää työntekijöiden positiivisia tunteita, subjektiivista hyvinvointia ja organisaation kanssakäymistä (Gomes ym, 2022, s.4). Johtajien kanssa vuorovaikutuksessa olevat työntekijät altistuvat vaikutuksille tunteissa, asenteissa ja käyttäytymisessä, mikä auttaa luomaan vankan ja merkityksellisen suhteen työntekijän, hänen onnensa ja organisaation välille (Gomes ym, 2022, s.4).

Gomesin ym. (2022) kuvaamat keinot työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen ja onnellisuuden kokemuksen lisäämiseen liittyvät läheisesti valmentavan johtamiskäyttäytymisen piirteisiin ja ominaisuuksiin. Gomesin ym. (2022) kuvaamalla

keinoilla pyritään muun muassa työntekijän ja johtajan välisen positiivisen vuorovaikutussuhteen syntymiseen, mikä on myös yksi valmentavan johtamistavan ilmentymistä. Lisäksi Gomes ym. (2022) kertoo onnellisuuden parantavan työntekijän tuottavuutta ja halua kehittää visioitaan. Myös valmentavan johtamisen yksi keskeisistä tavoitteista on työntekijän suorituskyvyn parantaminen ja toisaalta myös samalla innovaatiokäyttäytymisen edistäminen.

Aallon ja Kurttilan (2021, s.14) mukaan valmentava johdetut työntekijät myös voivat paremmin, mikä omalta osaltaan parantaa työn tuloksellisuutta. Parempi vointi ilmenee esimerkiksi niin, että valmentava johdetut kokevat vähemmän stressiä ja kynnisyttä ja enemmän työn imua kuin muilla tavoin johdetut työntekijät (Aalto & Kurttila, 2021, s.14). Myös työterveyslaitoksen (2024) mukaan valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijöihin myönteisesti, esimerkiksi siten, että henkilöstö voi töissä paremmin. Työntekijät kokevat valmentavan johtamisen vaikutuksen seurauksena vähemmän stressiä ja kynnisyttä (Työterveyslaitos, 2024). Toisaalta valmentavan johtamisen on samalla katsottu lisäävän työn imua ja iloa, joka on myös yksi työntekijäkokemukseen myönteisesti vaikuttavista tekijöistä (Työterveyslaitos, 2024). Valmentavalla johtamistyyllillä voidaan myös vaikuttaa henkilöstön kehitykseen ja kasvuun omassa työssään (Työterveyslaitos, 2024). Budhwar ym (2023, s.99) mukaan työntekijäkokemus pitää sisällään työntekijän mahdollisuuden kasvuun ja kehitykseen, mitä myös valmentava johtamistyyli osaltaan tavoittelee.

Nileshin ja Yanghuan (2022) mukaan johtajuus on korvaamatonta työntekijöiden hyvinvoinnin ja työsuoritusten kannalta. Työssään onnistuvat ja ahkerat johtajat auttavat työntekijöitä selviytymään paineista sekä lisäävät työntekijöiden työ- ja suorituskykyä (Nilesh & Yanghua, 2022). Vaikka monet aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet stressihallinta strategioihin, joilla on mahdollista vähentää stressin määrää, on johtajuudella silti avainasema työntekijöiden stressin lievittämisessä ja kyvyssä auttaa heitä paineiden hallinnassa (Nilesh & Yanghua, 2022). Nileshin ja Yanghuan (2022) mukaan valmentavalla johtajuudella voi olla merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden

stressin lievittämisessä ja paineensietokyvyn parantumisessa. Valmentavalla johtamiskäyttäytymisellä onkin merkittävä vaikutus henkilöstön työntekijäkokemukseen ja työsuorituksiin, mikä edistää myös psyykkistä hyvinvointia (Nilesh & Yanghua, 2022).

Byung-Jik ym. (2024) kuvaavat valmentavaa johtamistapaa organisaation resurssiksi, jolla on suojaava ja korjaava luonne, joka voi lievittää työntekijöiden stressiä. Tutkimuksessa muun muassa todettiin, että valmentava johtajuus vähentää tekoälyn käyttöönottoon liittyviä stressitekijöitä organisaatiossa.

Aiempien tutkimusten perusteella valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden onnellisuuteen, työhyvinvointiin, työn imuun ja työssä kasvamiseen, suorituskyykyyn, tehokkuuteen ja stressin lievittämiseen. Nämä kaikki osa-alueet liittyvät myös henkilöstön työntekijäkokemukseen. Esimerkiksi Budhwar ym, 2023, s.99) kertoo, että työntekijäkokemus sisältää työntekijän kokemuksen työn mielekkyydestä ja työssä voimaantumisen, vahvuuksien tunnistamisesta ja mahdollisuudesta kasvuun. Nämä kaikki edellä mainitut asiat, joihin valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa sisältyvät suoraan tai epäsuorasti Budhwarin ym. (2023) käsitykseen työntekijäkokemuksesta.

### 3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Juuti & Puusa, 2020, s.127). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keräämään aineistoa, jonka avulla kuvataan tiettyä aihetta sen mittaamisen sijaan.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaihe taustoitetaan ensin teoriaosuudessa kirjallisuuskatsauksen avulla. Empiriaosuudessa aineisto kerätään haastattelemalla kuntien toimialajohtajia. Haastatteluiden avulla kerätään sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä (Puusa, 2020, s. 230). Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Haastattelun lajeista tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastattelua. Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty, ja sitä kautta tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kokonaan (Puusa, 2020, s.254). Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa (Puusa, s.254). On kuitenkin syytä pitää mielessä, että teemahaastattelu on lähtökohtaisesti hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa tutkittavaa kannustetaan puhumaan aihepiiristä varsin vapaasti (Puusa, 2020, s.255). Aineiston hankintamenetelmänä se korostaa ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa (Puusa, 2020, s.255).

Lopuksi haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnetään diskurssianalyysiä. Laajimmillaan diskurssianalyysillä tarkoitetaan kaikkea kielen sosiaalista ja kognitiivista tutkimusta, jonka avulla on mahdollisuus tehdä hyvin monen näköistä tutkimusta (Eskola & Suoranta, 1998, s.359). Diskurssianalyysissä tutkijalla ei ole valmiina sisällöllisiä jäsennyksiä, vaan teoreettinen peruskäsitteistö rakennetaan

tutkimusaineiston pohjalta (Eskola & Suoranta, 1998, s.364-365). Aikaisempaa tutkimusta ja selittäviä teorioita ei kuitenkaan unohdeta kokonaan, vaan ne otetaan esiin siinä vaiheessa, kun alustavat käsitteet ja kategoriat on hahmoteltu tutkimusaineistosta esiin (Eskola & Suoranta, 1998, s.365). Analyysia suorittaessa aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä sekä asetetaan hypoteeseja litteroidun haastattelun funktioista ja vaikutuksista (Eskola & Suoranta, 1998, s.366).

### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tavallisimmin ei-tilastollisia tutkimusmenetelmiä (Grönfors & Vilka, 2011, s.4). Ero kvalitatiivisten ja tilastollisten menetelmien välillä on erityisesti tavoissa, jolla niiden tieteellinen selitysvoima osoitetaan (Grönfors & Vilka, 2011, s.4). Kun tilastolliset menetelmät nojautuvat pääosin matemaattisiin keinoihin tieteellisyyden osoittamiseksi, laadullisten tutkimusmenetelmien käyttäjät keskittävät huomionsa aineiston hankintaan, jolla pyritään osoittamaan, ettei ainakaan tutkimuksen aikana vallinneissa olosuhteissa aineiston hankintatavan tieteellisyyttä voida asettaa kyseenalaiseksi (Grönfors & Vilka, 2011, s.4).

On olemassa tutkimusongelmia, joiden selvittämisessä ei ole mahdollista käyttää tilastollisia tutkimusmenetelmiä, jos tutkimustuloksilta vaaditaan luotettavuutta (Grönfors & Vilka, 2011, s.4). Mitä arkaluontoisimmista tai intiimimmeistä asioista on kysymys, sitä epäluotettavampia ovat tilastollisten tutkimusmenetelmien avulla saadut tulokset (Grönfors & Vilka, 2011, s.4). Lisäksi voidaan todeta, että tilastollisilla tutkimusmenetelmillä käyttäen voi olla haastavaa päästä pintaa syvemmälle (Grönfors & Vilka, 2011, s.4).

Kvalitatiiviset ja tilastolliset tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan myös sen mukaan, miten tutkimusaineisto on hankittu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan osuus aineiston keruussa on ensiarvoisen tärkeää (Grönfors & Vilka, 2011, s.5). Tällä tavoin

ajateltuna voidaan katsoa, että tutkija itse siis on tutkimuksen tärkein tutkimusväline (Grönfors & Vilkkä, 2011, s.5).

Lisäksi ero kvalitatiivisten ja tilastollisten menetelmien välillä voidaan tehdä jossain määrin myös sen mukaan, millainen on tutkijoiden tieteenfilosofinen ote (Grönfors & Vilkkä, 2011, s.5). Tämä ero ei ole suoraviivainen, mutta voidaan kuitenkin sanoa, että kvalitatiivinen tutkimus painottuu enemmän teorian muodostukseen kuin hypoteesien todentamiseen, joka korostuu tilastollisessa tutkimuksessa (Grönfors & Vilkkä, 2011, s.5).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteilla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa itse tutkimusprosessiin ja sen kulkuun, koska kohteet osallistuvat usein itse tutkimuksen tekemiseen, esimerkiksi osallistumalla tutkimushaastatteluihin (Grönfors & Vilkkä, 2011, s.5).

Koska laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun, laadullinen tutkimus on luonnollisesti herättänyt keskustelua tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta (Juuti & Puusa, 2020, s.127). Yleensä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan, esimerkiksi teorian, empirian ja käytännön yhteyttä, jolla vastataan kysymyksiin tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta (Juuti & Puusa, 2020, s.127).

Teorian, empirian ja käytännön yhteyden tarkastelemisen lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on myös käsiteltävä tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja (Juuti & Puusa, 2020, s.127–128). Silloin joudutaan pohtimaan esimerkiksi sitä, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja millaisen osan tutkijan esiymmärrys saa tutkimuksessa (Juuti & Puusa, 2020, s.128). Laadullisessa tutkimuksessa on myös huomioitava, että ihmiset ymmärtävät asioita niiden keskinäisten suhteiden ja kunkin yksityiskohdan ja kokonaisuuden välisinä relaatioina (Juuti & Puusa, 2020, s.128).

Laadullisen tutkimuksen tärkeyttä voidaan perustella monin tavoin (Juuti & Puusa, 2020, s.131). Laadullinen tutkimus on tärkeää esimerkiksi siksi, että monet tutkimuskohteet, jossa sitä käytetään, ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä (Juuti & Puusa, 2020, s.131). Lisäksi laadullinen tutkimus jättää tilaa moniäänisyydelle ja antaa äänen myös vähemmistöille (Juuti & Puusa, 2020, s.131). Moniäänisyydestä tärkeää tekee sen, että ilman useiden tahojen kuuntelua ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa niin sanottuja lopullisia totuuksia (Juuti & Puusa, 2020, s.132). Laadullinen tutkimus on tärkeää myös sen vuoksi, että useimpia ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ei voida selittää deduktiivisesti eli tehden yleisestä säännöstä yksittäistapausta koskevia johtopäätöksiä (Juuti & Puusa, 2020, s.132).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää sitä. Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan tyypillisesti ihmisten subjektiivisia kokemuksia. Tutkimuskohteena ovat toimialajohtajien kokemukset valmentavan johtamisen roolin vaikutuksesta henkilöstön työntekijäkokemukseen. Tutkimuksessa siis tutkitaan toimialajohtajien subjektiivista kokemusta siitä, onko valmentavalla johtamisella vaikutusta työntekijäkokemukseen. Toisaalta tutkimus esittää myös vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä siten, että toimialajohtajien kokemukset valmentavasta johtamisesta ja työntekijäkokemuksesta ovat syntyneet ainakin osin vuorovaikutussuhteissa työyhteisössä ja organisaatiossa, jossa toimialajohtaja toimii.

### **3.2 Teemahaastattelu**

Haastattelu on tärkeä ja keskeinen aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Kylmä & Palonen, 2022, s. 281). Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyyppit ovat tutkimusaineiston keräämisen menetelminä eniten käytettyjä (Puusa, 2020, s.230). Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite (Puusa, 2020, s.230). Haastattelu on

keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi tietystä mielessä hänen johdatteluunsa (Puusa, 2020, s.230). On kuitenkin tärkeää muistaa, että haastattelu on vuorovaikutteista ja sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa (s.230). Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja parhaimmillaan haastattelun avulla tutkija pääsee välillisesti kiinni tutkittavien ajatuksiin, mieltymyksiin, mielihaluihin, odotuksiin ja kokemuksiin (Puusa, 2020, s.230).

Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta haastatteluaineistosta edellyttää, että haastattelut tallennetaan (Puusa, 2020, s.230–231). On kuitenkin huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja (Puusa, 2020, s.231). Tutkijan tekemä analyysi tutkittavien ajatuksista, kokemuksista tai käsityksistä on lopulta hänen omaa puhettaan niistä, vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan puheessaan tutkittavien tunteja ja yhdistämään tulkintahorisonttinsa tutkittavien kanssa (Puusa, 2020, s.231).

Haastattelu sopii erinomaisesti abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, kunhan vain tutkija esiymmärryksensä ja aiemman teorian valossa kykenee rakentamaan tutkimuksen edellyttävät abstraktiot sarjaksi konkreettisia kysymyksiä, joihin haastateltava osaa vastata ilman, että hänellä täytyy olla tutkijaa vastaava kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteesta (Puusa, 2020, s.240). Haastatteluja voidaan pitää joustavana menetelmänä myös sen vuoksi, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa (Puusa, 2020, s.240). Haastattelu menetelmänä antaa tutkijalle myös mahdollisuuden kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään, joka saattaa antaa tärkeitä vihjeitä niistä seikoista, joihin tutkijan olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota ja pyytää lisäselvennystä tutkittavalta (Puusa, 2020, s.241).

Haastattelussa on tärkeää pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s.241). Jotta tämä tavoite voidaan saavuttaa, on perusteltua antaa haastattelun aiheet tai valmiit haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen

tutustuttavaksi (Puusa, 2020, s.241). Haastattelu tutkimusmenetelmänä asettaa myös vaatimuksia tutkijalle, koska haastattelijan osa on kriittinen kokonaisuudelle siinä mielessä, että haastattelija omalla olemuksellaan ja erityisesti kysymyksenasettelulla vaikuttaa ratkaisevasti tuotetun aineiston sisältöön (Puusa, 2020, s.242). Haastattelun kulkua on siis syytä pohtia etukäteen monesta näkökulmasta (Puusa, 2020, s.242).

Haastattelumenetelmänä teemahaastattelun käyttö sopii monien ilmiöiden tutkimiseen (Puusa, 2020, s.254). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä, jossa haastattelut toteutetaan kirjallisuuteen perustuvien, ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta (Kylmä & Palonen, 2022, s.285). Se sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiedetään jo jonkin verran, joka mahdollistaa haastatteluissa käytettävien teemojen tunnistamisen (Kylmä & Palonen, 2022, s. 285). Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatuksia voidaan tutkia teemahaastattelu menetelmällä, joka korostaa tutkittavien elämismaailmaa ja subjektiivista käsitystä asioista (Puusa, 2020, s.254). Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin (Puusa, 2020, s.254).

Teemojen etukäteen miettiminen ei tarkoita valmiiksi muotoiltujen määrämuotoisten kysymysten esittämistä johdonmukaisesti suunnitelman mukaan edeten, vaan tutkittavaa kannustetaan puhumaan aihepiiristä varsin vapaamuotoisesti (Puusa, 2020, s.254). Teemahaastattelun puolistrukturoidusta luonteesta huolimatta siinä mahdollistuu vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan välillä (Kylmä & Palonen, 2022, s.285). Väljät teemat antavat mahdollisuuden esittää kysymyksiä edellisten vastausten pohjalta teemojen sisällä (Kylmä & Palonen, 2022, s.285). Tutkimushaastatteluissa ei kuitenkaan ole kyse tasa-arvoisesta vuoropuhelusta tai spontaanista ajatusten vaihdosta, vaan tutkimus noudattaa tutkimussuunnitelmaa ja tutkijalla on ammatillinen rooli (Kylmä & Palonen, 2022, s.285). Tutkijan ammatilliseen rooliin kuuluu myös se, että tutkija valmistautuu haastatteluihin huolellisesti sekä kuuntelee haastateltavaa keskeytyksettä ja tuomitsematta (Kylmä & Palonen, 2022, s.285). Teemahaastattelun onnistumiselle

ratkaisevaa on se, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä ominaisuuksista, siihen ehkä vaikuttavista tekijöistä ja näin ilmiön kokonaisuudesta (Puusa, 2020, s.255). Tutkielman kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto yhdistettynä tutkijan esiyymmärrykseen tuottaa rakennusaineet teemarungolle, jota tutkija hyödyntää haastattelutilanteessa (Puusa, 2020, s.255). Teemojen suunnittelu teemahaastattelussa onkin yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista, koska teemojen avulla ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkitystä tutkija pyrkii ymmärtämään esittämiensä kysymysten avulla (Puusa, 2020, s.255). Teemahaastattelussa tutkija siis voi keskittyä oleellisiin teemoihin ja ohjailta haastattelun kulkua teemojen mukaisesti (Kylmä & Palonen, 2022, s. 283).

Teemahaastatteluissa käydään läpi kaikki valitut teemat, mutta järjestys ja laajuus, kysymisen tapa ja sanamuodot vaihtelevat usein paljonkin haastatteluittain siksi, että haastateltavien vastaukset, halu ja tapa kertoa asiat ovat erilaisia (Puusa, 2020, s.257). Näin myös kussakin haastattelussa haastattelijan osa voi muodostua erilaiseksi (Puusa, 2020, s.257).

Teemahaastattelu on aineiston keräämisen menetelmä melko avoin huolimatta siitä, että siinä edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa (Puusa, 2020, s.257). Etukäteen ajateltu haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa, kun keskustelu keskittyy tutkimuksen kannalta oikeisiin seikkoihin (Puusa, 2020, s.258). Valittujen teemojen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman laajasti sellaista aineistoa, jota tutkijan on mahdollista myöhemmin tulkita teorian avulla (Puusa, 2020, s.258).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään teemahaastatteluin haastattelemalla kuntien toimialajohtajia, jotka vastaavat työssään sivistys- ja/tai koulutoimen palveluiden järjestämisestä. Aineistonkeruun tavoitteena on saada kattava tutkimusaineisto, jonka avulla on mahdollista tutkia kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja kokemusten

sanoittamista valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Teemahaastattelurunko, joka lähetetään etukäteen tutkittaville tutustuttavaksi, muodostuu kolmesta eri teemasta. Teemat ovat valmentava johtaminen, työntekijäkokemus ja työntekijäkokemuksen kehittäminen. Teemat valittiin siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Jokainen teema sisältää useita teemaan liittyviä avoimia kysymyksiä tutkittaville. Teemahaastattelurunkoa suunnitellessa on otettu huomioon myös se, että teemahaastattelu on aineiston keräämisen menetelmänä melko avoin. Haastattelurunko antaa siis keskustelulle tilaa, mutta varmistaa samalla, että keskustelu keskittyy tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin.

### **3.3 Diskurssianalyysi**

Diskurssianalyttisen lähestymistavan soveltaminen ja tutkimus ovat lisääntyneet viime aikoina (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.528). Siltaojan ja Sorsan (2020, s.528) mukaan diskurssilla tarkoitetaan esimerkiksi ryhmää lausumia, joiden avulla representoidaan tietoa. Diskurssien avulla siis rakennetaan ja kommunikoidaan käsitystä siitä, millainen jokin asia on (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.528). Samaa ilmiötä kuvaamaan voidaan käyttää erilaisia diskursseja, jotka eroavat toisistaan niihin rakentuvien oletusten ja käsitysten kautta (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.528). Siten diskurssin avulla on mahdollista nähdä asiat tietyllä tavalla ja rajoittaa muita tapoja, jolla asiat voitaisiin myös nähdä ja esittää (Siltaoja & Sorsa, s.528). Tästä seuraa, että diskurssit muodostavat tiedon rakenteita, jotka mahdollistavat toiminnan (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.528).

Diskurssianalyysi on diskurssien tutkimusta (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.528). Se on väljä, tieteenalarajat ylittävä tutkimusalue, jota yhdistää kiinnostus siihen, mitä kielellä tehdään ja miten kieli ja sen käyttö yhdistyvät muihin yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin (Lillqvist & Pälli, 2020, s.374). Diskurssianalyysissa kiinnostuksen kohteena ovat muun muassa diskurssien ajallinen muutos, erilaiset kielenkäytön keinot

diskurssien rakentamisessa sekä diskursseihin liittyvät valtakysymykset (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.529–530). Diskurssianalyysissa analyysin kohteena voi olla joko melko pieni aineisto tai suurehko aineisto (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.530).

Diskurssianalyysiin määrittelemisen haasteet ja koulukuntaerojen korostaminen paikantuvat diskurssianalyttisen lähestymistavan historialliseen kehykseen (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.534). Diskurssianalyttiset lähestymistavat organisaation ja johtamisen tutkimuksessa ovat saaneet vaikutteita monilta eri tieteenaloilta, kuten sosiologiasta, kielitieteistä, viestintätieteistä, filosofiasta ja kasvatustieteistä (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.534). Diskurssianalyttisiin lähestymistapoihin liitetään myös hieman erilaisia ontologisia ja epistemologisia lähtökohtia (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.534). Diskurssianalyysi ei siis ole jokin yksittäinen selkeärajainen tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin väljä teoreettinen ja metodologinen viitekehys, jonka sisällä on mahdollista tehdä monenlaista tutkimusta (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.534). Diskurssianalyysille on kuitenkin yhteistä puhutun tai kirjoitetun kielenkäytön piirteiden tarkastelu, josta on vain muutamia poikkeuksia (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.535). Diskurssianalyysi siis voi kohdistua yhtä lailla puhuttuun kuin kirjoitettuun kieleen, tai sen aineisto voi olla näiden kielellisten muotojen ohessa tavalla tai toisella myös visuaalinen (Lillqvist & Pälli, 2020, s.376).

Diskurssianalyttisen tutkimuksen kirjo on niin suuri, että yksittäisillä tutkimuksilla tai tutkimusaiheilla on vaikea antaa kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea diskurssianalyysilla voidaan tutkia (Lillqvist & Pälli, 2020, s.385). Hyvä diskurssin tutkija tutkimusaiheesta riippumatta huomaa säännönmukaisuuksia kohtaamassaan kielenkäytössä siten, että tutkija samaan aikaan näkee sosiaalisia toistuvuuksia ja hypoteesimaisesti peräti selitysmalleja kohtaamaansa kielenkäyttöön liittyen (Lillqvist & Pälli, 2020, s.385)

Diskursiivisissa lähestymistavoissa on myös huomattava, että diskurssin tunnistaminen ei sinällään ole vielä tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoista, vaan tärkeämpää on tunnistamisen jälkeen pyrkiä analysoimaan, millaista sosiaalista todellisuutta diskurssin

avulla tuotetaan tai ylläpidetään (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.538). Toisin sanoen kiinnostavaa on se, miten joku asia sanotaan ja millaiseksi se silloin jonkin asian tuottaa (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.538). Diskurssianalyysissä tarkastellaan tutkittavaa kohdetta kielen kautta rakentuneena ilmiönä ja kieli ymmärretään vuorovaikutteisena ja yhteiskunnallisena toimintana (Siltaoja & Sorsa, 2020, s.541).

Tässä tutkimuksessa diskurssianalyysin avulla analysoidaan tutkimusaineistoa. Analyysimenetelmän avulla tiivistetään tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat aineistosta. Lisäksi teemahaastattelussa syntynyt tutkimusaineisto jalostetaan diskurssianalyysin avulla teoreettiseen muotoon tunnistamalla diskursseja ja analysoimalla niiden merkitystä sosiaalisen todellisuuden ja tutkimuskysymysten kannalta. Diskurssianalyysin avulla pyritään selvittämään kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja kokemuksista tehtyjä sanallisia kuvauksia valmentavan johtamisen vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen ja työntekijäkokemumuksen kehittämisestä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston litteroinnin ja analysoinnin pohjalta muodostui neljä diskurssia, joilla pyritään vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Diskurssit ovat merkittäviä myös sosiaalisen todellisuuden tulkinnan kannalta, koska tutkimusaineisto on kerätty tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutustilanteessa teemahaastattelun avulla. Tutkimusaineiston analyysi itsessään siis vaatii tutkijalta tulkintaa ja ymmärrystä tutkittavan ajatuksista, jotta ne pyritään ilmaisemaan osana tutkielman tutkimustuloksia, siten kun tutkittava on ne itse tarkoittanut. Sen lisäksi toimialajohtajien kokemusten tutkimus itsessään ilmentää haastateltavien sosiaalista todellisuutta tutkimusaiheesta sekä heidän omasta näkökulmastaan että kokemuksestaan työyhteisön kautta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kuntien toimialajohtajat kertovat omista kokemuksistaan työntekijäkokemumuksen kehittämisestä valmentavan johtamisen avulla. Haastattelussa toimialajohtajat viittaavat omien kokemusten lisäksi kokemukseensa työyhteisön sosiaalisesta todellisuudesta viitaten, esimerkiksi siihen kuinka, työyhteisössä suhtaudutaan

valmentavaan johtamiseen tai mikä on yleisellä tasolla työyhteisön työntekijäkokemuksen tämänhetkinen tila ja aiempi kehitys.

## 4 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia kuntien toimialajohtajilla on valmentavan johtamisen roolin vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen. Tutkielmassa myös tarkastellaan, kuinka kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan työntekijäkokemuksen edistämisestä valmentavan johtamisen avulla. Jotta tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet voidaan saavuttaa tarvitaan teoriaosuuden lisäksi tutkimusaiheen empiiristä tarkastelua. Ennen tutkimuksen varsinaiseen empiriaosuuteen siirtymistä seuraavissa alaluvuissa käsitellään kokemusten tutkimuksen erityispiirteitä, kuntaorganisaatiota tutkimuskohteena ja kuntien toimialajohtajia tutkimusjoukkona.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin teemahaastatteluin kymmenelle kunnan toimialajohtajalle, jotka vastaavat työssään kunnan tai kaupungin koulutoimen ja/tai sivistystoimen palveluista. Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin yksilöhaastatteluin.

Tutkittavia pyydettiin haastateltavaksi sähköpostitse lähetetyllä haastattelupyynnöllä. Mikäli tutkittava osoitti mielenkiintonsa osallistua tutkimukseen, lähetettiin tutkittavalle ennen tutkimushaastattelua sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi teemahaastattelurunko ja tietosuojaseloste. Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -ohjelmiston avulla. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut tallennettiin, jotta haastatteluaineisto on mahdollista litteroida.

Haastatteluaineisto litteroitiin, koska se on keskeinen osa laadullisen tutkimusaineiston haltuunottoa ja analyysiprosessia. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen ja toiminnan purkamista kirjoitettuun muotoon. Tässä tutkimuksessa se on aineiston analysoimisen ensimmäinen vaihe, joka tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden tutustua aineistoon sekä tehdä havaintoja ja tulkintoja kerätystä aineistosta.

Haastatteluaineistoa analysoidaan diskurssianalyysin avulla. Analyysimenetelmän avulla tiivistetään tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat, sekä työstetään

tutkimusaineisto teoreettiseen muotoon tunnistamalla diskursseja. Tutkimuksessa analysoidaan diskurssien merkitystä sosiaalisen todellisuuden ja tutkimuskysymysten kannalta. Diskurssianalyysin on valittu tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi, koska sen avulla voidaan selvittää kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja kokemuksista tehtyjä sanallisia kuvauksia valmentavan johtamisen vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen ja työntekijäkokemumuksen kehittämiseen.

#### **4.1 Kokemusten tutkiminen**

Kokemus sanana herättää välittömyyden vaikutelmaa sekä tuttuuden tunnetta ja muistoja (Toikkanen & Virtanen, 2018, s.7). Sen lisäksi asioita koetaan kuultuina, nähtyinä ja kerrottuina ilman omaa henkilökohtaista kokemusta (Toikkanen & Virtanen, 2018, s.7). Kokemus on arkinen ilmiö, mutta myös tieteellinen käsite, jonka parissa lukuisat tutkijat työskentelevät (Toikkanen & Virtanen, 2018, s.7). Kokemusten merkityksestä ollaan kuitenkin monilla aloilla vielä epävarmoja (Toikkanen & Virtanen, 2018, s.7).

Kokemus on keskeinen osa ihmiselämää (Hyyppä ym, 2015). Kokemuksen kuvaaminen, erittely ja tutkiminen on osa jokaisen arkea, koska kokemus on läsnä kaiken aikaa (Hyyppä ym, 2015). Kokemus ei siis ole pelkästään filosofinen ja tieteellinen kysymys, vaan myös arkipäiväinen (Hyyppä ym, 2015). Ihminen onkin syvästi tunteva, kokeva ja ajatteleva olento (Hyyppä ym, 2015). Ajattelun avulla ihminen pyrkii jäsentämään ja ymmärtämään kokemustaan ja antamaan sille erilaisia merkityksiä (Hyyppä ym, 2015). Kokemus on keskeinen osa ihmisen arkea ja sen jakaminen on tärkeä osa sosiaalista vuorovaikutusta (Hyyppä ym, 2015).

Ihmisellä on monenlaisia arkikokemuksia, joilla on myös arvoa tekemisen, osaamisen ja asiantuntijuuden kannalta (Hyyppä ym, 2015). Vaikka kokemus olisi aivan lähellä, yksilö ei aina huomaa sitä ja sen mahdollisuuksia (Hyyppä ym, 2015). Yksilöllä voi olla myös niin sanottua hiljaista kokemustietoa, jonka tutkiminen ja tunnistaminen on työelämän kannalta tärkeää (Hyyppä ym, 2015).

Kokemus on monen määritelmän moniselitteinen käsite, joka koostuu tunteiden, ajatusten ja toiminnan kirjosta (Ahola ym, 2021). Kokemus käsitteenä pitää sisällään merkityksellisiä tapahtumia, joita kohdataan, sekä tietämystä ja taitoja, joita kartutetaan elämän aikana (Hassenzahl, 2008). Ihmisen kokemuksen tutkimuksella on pitkä historia, mutta tutkimus on melko hajanaista, joten yhtenäisesti määritellystä kokemuksen konseptista ei vielä voida puhua, ja tästä syystä sitä tulisikin lähestyä monitieteellisesti (Ahola ym, 2021). Kokemuksen tutkimus kattaakin lähes kaikki tieteenalat (Ahola ym, 2021). Kokemusta ilmiönä siis voidaankin lähestyä eri näkökulmista (Ahola ym, 2021). Kokemuksen tutkimuksessa asiat näyttävät erilaisilta valitun näkökulman ja menetelmän mukaan (Ahola ym, 2021).

Kokemus ei ole välttämättä aina vain yksilöllistä (Hyypä ym, 2015). Kyse voi olla niin sanotusta jaetusta kokemuksesta, kuten työyhteisön yhteisestä tahtotilasta tai työyhteisön ilmapiiristä (Hyypä ym, 2015). Yhteisöllisen kokemuksen olemassaolosta ja luonteesta kuitenkin kiistellään (Hyypä ym, 2015). Kokemuksella on joka tapauksessa monia eri ulottuvuuksia (Hyypä ym, 2015).

Kokonaisvaltainen kokemuksen tutkimus on noussut keskeiseksi ihmisen ja esimerkiksi palveluiden, tilojen ja työelämän välisen vuorovaikutuksen suunnittelussa (Ahola ym, 2021). Yliopistotasoisista koulutusta ei kuitenkaan ole aiheesta ja tutkimusmenetelmästä vielä laajasti tarjolla (Ahola ym, 2021). Kokemuksen tutkimukselle onkin luonteenomaista monitieteisyys (Ahola ym, 2021). Monilla tutkimusaloilla on siis kiinnostusta ihmisen kokemuksen ymmärtämistä kohtaan (Ahola ym, 2021).

Kokemus on oppimisen ja uudistumisen ehtymätön lähde (Hyypä ym, 2015). Kokemustiedon pukeminen sanoiksi tai selkeiksi ohjeiksi saattaa olla vaikeaa (Hyypä ym, 2015). Kokemus on inhimillisen toiminnan, kehittymisen ja sivistyksen perusta (Hyypä ym, 2015). Kokemus on jotain ainutlaatuista, kestäväää ja tärkeää (Hyypä ym, 2015). Se on lähtökohtaisesti ja peruuttamattomasti inhimillistä, ja sen selventäminen ja

tutkiminen voi olla yhteiskunnallisesti ja työelämän kannalta hyödyllistä (Hyyppä ym, 2015).

Myös kokemusten tutkimusta eli teorisointia voidaan pitää kokemuksena (Toikkanen & Virtanen, 2018, s.16). Kokemuksen tutkimus on siis tutkimus kokemuksesta ja kokemus tutkimuksesta (Toikkanen & Virtanen, 2018, s.16). Kokemuksia voidaan tutkia eri näkökulmista, kuten kehollisten ja sanallisten kokemusten kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti toimialajohtajien sanallisten kokemusten tutkimiseen ja heidän niille antamiin merkityksiin.

Johtamisen kokemuksellisuutta korostavalle montieteelliselle tieteenalalle keskeistä on ymmärtää ihmisiä työelämässä ja -yhteisössään kokevina, suhteissa toimivina subjekteina (Lundvall & Rossi, 2018, s.194). Yhteisöjen jäsenten erilaiset elämäntilanteet ja sosiaaliset suhteet luovat väistämättä työyhteisöihin hyvää ja huonoa vuorovaikutusdynamikkaa (Lundvall & Rossi, 2018, s.194). Ihmisten erilaisten kokemushistorioiden yhteensovittaminen vuorovaikutuksessa tekee vuorovaikutuksesta ja työelämän tapahtumien ennustamisesta vaikeampaa ja kompleksisempää (Lundvall & Rossi, 2018, s.194). Siitä syystä se, mitä ihmiset työelämässä kokevat ja miten he toimintaansa hahmottavat, on ihmisten johtamisen keskiössä (Lundvall & Rossi, 2018, s.194).

Kun tutkimuksen keskiössä on ihminen kokijana työelämässä ja -yhteisöissään, on organisaatioiden ymmärtämisen lisäksi tarpeen tarkastella myös sitä, mitä ihminen on ja miten kokemukset rakentuvat (Rossi & Lundvall, 2018, s.196). Kun ihminen kokee, hän ymmärtää tajunnallaan sekä sanoittamattomia että sanallistettuja, suhteissa muodostuneita kokemuksia (Lundvall & Rossi, 2018, s.197).

Kokemusta voidaan tutkia ja mitata useilla erilaisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa toimialajohtajien kokemuksia analysoidaan haastattelemalla. Ihmisen kokemus onkin monitahoinen ilmiö, ja sen ymmärtämiseksi tarvitaan eri tutkimusmenetelmien

yhdistelyä (Ahola ym, 2021). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut ja aineiston analysoinnissa hyödynnetään diskurssianalyysia, koska tutkimuskysymysten kannalta se näyttää sopivimmalta yhdistelmältä menetelmiä niihin vastaamiseksi (Ahola ym, 2021).

Kokemuksen tutkimuksessa korostuu yhteisen kielen ja merkityksen tärkeys asioiden tarkastelussa (Ahola ym, 2021). Ihminen toimii aina tietyissä kieliyhteisöissä, joissa on yhteinen kieli (Ahola ym, 2021). Sen perusteella tulkitsemme asioita ja laadukkaan keskustelun ehtona onkin pyrkimys määritellä avainkäsitteiden erilaiset tulkinnat. Samaa ilmiötä voidaan siis tarkastella useista näkökulmista, ja näkökulma valikoi, painottaa ja rajaa kohdettaan (Ahola ym, 2021). Tämän tutkimuksen yksi tutkimuskysymyksistä pyrkii selvittämään, miten kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan työntekijäkokemuksen kehittämistä valmentavan johtamisen avulla. Kokemusten sanoittamista tutkiessa ja analysoitaessa on mahdollista huomata toimialajohtajien erilaisia tulkintoja ja näkökulmia, esimerkiksi valmentavaan johtamiseen ja työntekijäkokemukseen liittyen.

Toimialajohtajien kokemuksia valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen tutkittaessa on tärkeää huomioida, että haastateltavien kokemuksiin saattavat vaikuttaa heidän omat kokemuksensa ja muistot, mutta niiden lisäksi myös henkilöstön kertomana kuullut kokemukset ilman omaa henkilökohtaista kosketuspintaa. Lisäksi tutkittavien kokemuksiin voivat vaikuttaa työyhteisön sosiaaliset suhteet ja erilaiset vuorovaikutusdynamiikat. Tutkimuksen kannalta on myös tärkeää huomioida, että kokemus saattaa olla subjektiivinen tai jaettu, johon vaikuttaa organisaation lisäksi se, mitä ihminen on ja miten kokemukset rakentuvat. Kokemusten rakentumiseen vaikuttavat, esimerkiksi yksilön elämäntilanne ja tulkinta tilanteesta aiempien kokemusten pohjalta.

Toisaalta toimialajohtajien kokemusten tutkimusta voidaan pitää myös itsessään kokemuksena. Tämä tarkoittaa sitä, että toimialajohtajien kokemusten teorisointi ja

analyysi on myös tutkijalle itselleen kokemus. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen toteuttaja pyrkii perustelemaan tutkimuksessa tehdyt valinnat avoimesti, joka samalla ilmentää tutkijan kokemuksia suhteessa tutkittaviin ja itse tutkimukseen.

## **4.2 Kuntaorganisaatio tutkimuskohteena**

Tässä alaluvussa kerrotaan tarkemmin kuntaorganisaation luonteesta ja kunnasta tutkimuskohteena. Se on tarpeellista tämän tutkimuksen kannalta, koska tutkimuksen empiriaosuudessa haastatellaan kuntien toimialajohtajia teemahaastatteluin kokemuksistaan ja niiden sanoittamisesta valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukselle. Kuntaorganisaatioita onkin mahdollista tutkia monesta eri näkökulmasta, tässä tutkimuksessa tutkitaan valmentavan johtamisen merkitystä henkilöstön työntekijäkokemukselle organisatorisesta näkökulmasta toimialajohtajien tulkitsemana kokemustensa perusteella.

Kunnalla tarkoitetaan tavallisesti paikallista itsehallintoyhteisöä, perustuslaissa ja kuntalaissa tarkoitettua kuntaa (Heuru ym, 2021, s.21). Kunnallinen itsehallinto on kehittyneiden demokraattisten kansakuntien tapa järjestää paikallisten asioiden hoitoa (Harjula & Prättälä, 2023, s.5). Vaikka itsehallinnon muodot eri valtioissa vaihtelevat, ydinajatus on kaikkialla sama: yhteisön asukkaat valitsevat ylintä päätösvaltaa käyttävän toimielimen, valtuuston, ja joskus myös toimeenpanevia viranomaisia, esimerkiksi pormestarin, hoitamaan yhteisiä paikallisia asioita (Harjula & Prättälä, 2023, s.5).

Kunnallishallinto on viime vuosikymmeninä elänyt rajujen muutosten aikaa (Harjula & Prättälä, 2023, s.6). Suomalainen hyvinvointivaltio rakennettiin vahvasti julkisten hyvinvointipalvelujen varaan. Kunnat vastaavat nykyäänkin laajasti muun muassa varhaiskasvatuksesta, opetuksesta sekä nuoriso-, liikunta- ja kulttuuripalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta (Harjula & Prättälä, 2023, s.6). Maankäytön suunnittelu ja kunnallistekniset palvelut ovat myös pääasiassa kuntien vastuulla (Harjula & Prättälä,

2023, s.6). Uutena tehtävänä kunnille ovat siirtymässä työllisyys- ja elinkeinopalvelut vuoden 2025 alusta (Harjula & Prättälä, 2023, s.6).

Vaikka kuntien tehtävissä ja toimintatavoissa on tapahtunut laajoja muutoksia, aiemmat kunnallislait ovat siirtäneet tietyt kunnallisen itsehallinnon periaatteet aikakaudesta toiseen (Harjula & Prättälä, 2023, s.7). Myös voimassa oleva kuntalaki noudattaa näitä periaatteita (Harjula & Prättälä, 2023, s.7). Kunnalishallinnon pääperiaatteen mukaan kuntien toiminta perustuu kuntien asukkaiden itsehallintoon, jolloin toiminta on taloudellisesti ja toiminnallisesti itsenäistä suhteessa valtionhallintoon, mutta kansanvaltaisen eduskunnan säätämien lakien alaista (Harjula & Prättälä, 2023, s. 7).

Kunnanvaltuuston ja -hallituksen sekä muiden luottamustoimihenkilöiden lisäksi kunnassa on henkilöstöä. Kunnan henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan (Harjula & Prättälä, 2023). Vuonna 2020 kunta-alalla työskenteli noin 425 000 henkilöä (Harjula & Prättälä, 2023). Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuosina (Harjula & Prättälä, 2023). Huomattava vähentyminen kuntien ja kuntayhtymien henkilöstössä tapahtui vuoden 2023 alusta, kun pääosa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen henkilöstöstä siirtyi hyvinvointialueen palvelukseen (Harjula & Prättälä, 2023).

Kunnissa työntekijöiden oikeudellinen asema määräytyy pääosin samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla (Harjula & Prättälä, 2023, s.553). Keskeiset säännökset ovat työsopimuslaissa (Harjula & Prättälä, 2023, s.554). Kunnan työntekijällä on kuitenkin laajempi rikosoikeudellinen vastuu kuin yksityisen sektorin työntekijällä (Harjula & Prättälä, 2023, s.554). Myös eläkeoikeus ja työnantajan oikeus tehdä työehtosopimuksia poikkeavat yksityissektorin työntekijöitä koskevista säännöksistä (Harjula & Prättälä, 2023, s.554). Viranhaltijoiden palvelussuhdetta ja palvelussuhteen ehtoja puolestaan määrittelevät pääosin viranhaltijalaki ja työmarkkinaosapuolten väliset virkaehtosopimukset (Harjula & Prättälä, 2023, s.554). Lisäksi rikoslaissa säädetään rikosoikeudellisesta virkavastuusta (Harjula & Prättälä, 2023, s.554).

Kuntalain 90 §:n mukaan valtuusto hyväksyy hallintosäännön, jossa määrätään muun muassa henkilöstöorganisaatiosta sekä toimivallan siirtämisestä (Harjula & Prättälä, 2023). Lain 91 §:n mukaan säädetään toimivallan siirtämisestä kunnan viranomaisille (Harjula & Prättälä, 2023, s.559). Viranomaisilla tarkoitetaan toimielimien lisäksi viranhaltijoita (Harjula & Prättälä, 2023, s.559). Viranhaltija on toiminnassaan velvollinen noudattamaan hyväksyttyä hallintosääntöä (Harjula & Prättälä, 2023, s.559). Hallintosääntöön sisältyviä viranhaltijan tehtäviä voidaan myös muuttaa vastoin viranhaltijan tahtoa (Harjula & Prättälä, 2023, s.559).

Kunta työyhteisönä on monimuotoinen. Työyhteisön toimintaan ja työtehtäviin vaikuttavat monella tapaa yhteiskunnalliset muutokset ja valtuuston tekemät päätökset. Lisäksi kunta työnantajana työllistää monen eri toimialan osaajia. Suomalaisen kunta-alan näkökulmasta yksi merkittävä käynnissä oleva pitkittäistutkimus on kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FPS). Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimuksessa seurataan henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä sekä työtä ja siinä tapahtuvia muutoksia (Työterveyslaitos, 2024). Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus (Työterveyslaitos, 2024). Tutkimus toteutetaan kahden vuoden välein ja siinä on mukana 11 kaupunkia (työterveyslaitos, 2024). Vuonna 2024 suoritettun kyselyn perusteella kuntien työntekijöiden kuormitustekijät ovat keventyneet verrattuna vuoden 2022 kyselyn tuloksiin (Työterveyslaitos, 2024). Tutkimustulosten perusteella, esimerkiksi työpaineita ja stressiä koetaan aiempaa vähemmän (Työterveyslaitos, 2024). Myöskään työmäärän lisääntymisestä ei olla niin huolissaan kuin aikaisemmin (Työterveyslaitos, 2024).

Työkyvyn ja hyvinvoinnin parantumiseen kunta-alalla on saattanut vaikuttaa johtamisen kehittäminen, joka saattaa näkyä nopeastikin työhyvinvoinnin kokemuksessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää omalta osaltaan, voidaanko toimialajohtajien kokemusten mukaan valmentavalla johtamisella vaikuttaa henkilöstön

työntekijäkokemukseen positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. Arpiainen ym. (2018, s.98) mukaan esihenkilötoiminnan kehittämisessä katse on yhä enenevässä määrin valmentavassa johtamisessa, vaikka kunta- ja HR-johtajat myöntävätkin, ettei kuntasektori ole vielä täysin valmis uudelleenlaiselle johtamistavalle.

ARTTU2-ohjelmassa tutkittiin henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehittämistarpeita 37 kunnassa eri puolilla Suomea (Arpiainen ym, 2018, s.4). Jokainen kunta sai oman henkilöstöjohtamisensa ”kuntokartoituksen” sekä omaan tilanteeseensa sopivia kehittämissuosituksia Arpiainen ym, 2018, s.4). Tutkimuksen mukaan 70 % tutkituissa kunnissa kehittämistarpeena oli esihenkilötyön johtaminen, jonka kehittämisen keinoksi esitetään valmentavan esihenkilötyön lähestymistavan vahvistaminen, esimerkiksi arvojen ja esihenkilötyön sisällön määrittelyllä (Arpiainen ym, 2015, s.107).

### **4.3 Kuntien toimialajohtajat tutkimusjoukkona**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja kokemusten sanoittamista valmentavan johtamisen roolin merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen ja sen kehittämiseen. Tässä yhteydessä toimialajohtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka johtaa tietyn toimialan toimintaa kuntaorganisaatiossa. Kaikki tutkimukseen osallistuvat toimialajohtajat vastaavat työssään kunnan tai kaupungin koulutoimen ja/tai sivistystoimen palveluista.

Kuntien toimialajohtajien kokemusten ja kokemusten sanoittamisen tutkiminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan saada merkittävää tutkimustietoa valmentavan johtamisen mahdollisista vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen. Valmentavaa johtamista onkin tutkittu enemmän lähijohtajien ja työntekijöiden näkökannasta kuin toimialajohtajien kokemusten näkökulmasta. Toimialajohtajien kokemukset tutkimuskohteena antavat tutkittaville mahdollisuuden avata valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijäkokemukseen henkilöstön näkökulmasta laajasti, koska usein toimialajohtajilla on enemmän saatavilla olevaa dataa henkilöstöasioihin liittyen

kuin organisaation työntekijällä. Lisäksi toimialajohtajilla itsellään saattaa olla alaisia tai tehtäviin kuulua muuten henkilöstöjohtamiseen liittyviä elementtejä.

Toimialajohtajien kokemusten tutkiminen mahdollistaa myös sen, että toimialajohtajat voivat teemahaastattelurungon mukaisesti kertoa omia subjektiivisia kokemuksiaan valmentavaan johtamiseen ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyen. Toisaalta kokemukset saattavat ilmentää, esimerkiksi kollegoilta ja alaisilta kuultuja kokemuksia. Sen lisäksi toimialajohtajien kokemuksiin saattaa sekoittua objektiivisempaa dataa, esimerkiksi henkilöstölle suunnattujen hyvinvointikyselyiden tulosten välityksellä.

Tässä tutkimuksessa kaikilla mukana olleilla haastateltavilla oli useamman vuoden kokemus toimialajohtajana toimimisesta. Sen lisäksi jokaisella tutkittavalla oli korkeakoulututkinto. Kaikilla toimialajohtajalla oli myös suoria alaisia, esimerkiksi opetus- ja varhaiskasvatuspäälliköitä sekä rehtoreita. Haastatteluiden perusteella kunnasta tai kaupungista riippuen tehtäväalueeseen saattaa kuitenkin sisältyä erilaisia vastuita tehtävänkuvasta riippuen. Sivistyksen- ja koulutoimen toimialajohtajan vastuulle saattaa kunnasta riippuen kuulua myös, esimerkiksi hyvinvoinnin edistämisen tai kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen tehtäviä.

Pohjimmiltaan toimialajohtajien kokemuksia ja kokemuksista tehtyjen sanoitusten selvittämisessä on kyse johtamisen tutkimuksesta. Johtamisen tutkimuksen kiinnostuksen kohde on sellaisten tekijöiden esiin nostaminen, jotka liittyvät organisaatioiden tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan (Viitala, 2010, s.9). Johtamistutkimuksen tehtävänä onkin tuottaa tietoa, jonka varassa ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot voivat kehittyä ja menestyä (Viitala, 2010, s.9). Johtamisen tutkiminen on tärkeää, koska hyvän johtamisen ja johtajuuden on katsottu olevan oleellinen tekijä esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnille, työn tuottavuudelle ja innovatiivisuudelle.

Toimialajohtajien lisäksi tutkimuksessa puhutaan paljon esihenkilöistä ja alaisista. Tässä tutkimuksessa esihenkilö -termillä viitataan henkilöön, joka on työyhteisössä joidenkin

toisten työntekijöiden suhteen määräävässä asemassa. Tutkimuksessa siis esihenkilö - termillä ei viitata mihinkään tiettyyn johtoportaan joukkoon tai tasoon, vaan sillä tarkoitetaan koko organisaation esihenkilötehtäviä tekevää joukkoa henkilöstön lähijohtajasta aina toimialajohtajaan saakka. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkain alainen ja johdettava -termejä. Termeillä tarkoitetaan työntekijää, joka työskentelee esihenkilön määräysten ja ohjeiden mukaisesti.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluin kerätty aineisto kuntien toimialajohtajien kokemuksista ja niiden sanoittamisesta analysoidaan diskurssianalyysin avulla. Tarkemmin ottaen tutkimuksessa selvitetään kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja kokemusten sanoittamista valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukselle ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmi-maaliskuussa vuonna 2025. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 10 toimialajohtajaa koulu- ja/tai sivistystoimen palvelualueelta. Kaikki kymmenen haastattelua litteroitiin aineiston analyysiä varten.

Aineiston analyysissä muodostui neljä eri diskurssia, jotka ovat (D1) viestintä ja vuorovaikutus, (D2) yhteistyö, (D3) henkilöstöhallinto sekä (D4) osaaminen ja koulutus. Aineiston analyysi tehtiin ensin litteroimalla tutkimusaineisto, jonka jälkeen aineistoon syvällisesti useampaan kertaan tutustumalla löydettiin kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja niille annettuja sanoituksia valmentavan johtamisen merkityksestä työntekijäkokemukselle ja sen kehittämiseksi. Analyysin tarkoituksena oli tiivistää tutkimustulokset ja nostaa esille kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja sanoituksia, sekä sen avulla tarjota myös vastuksia tutkimukselle esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Analyysissä löydetyistä diskursseista jokainen tuo omanlaisensa sosiaalisen todellisuuden valmentavaan johtamiseen ja sen avulla työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Kuten taulukosta 1. voidaan huomata, kaikista vahvimmin haastatteluaineistossa esiintyvät diskurssit (D1) vuorovaikutus ja viestintä sekä (D4) osaaminen ja koulutus. Vuorovaikutus ja viestintä -diskurssiin esitettiin viittauksia kaikissa tutkimushaastatteluissa. Tyypillisesti vuorovaikutus ja viestintä -diskurssiin esitettiin viittauksia tutkimushaastatteluissa useampaan otteeseen. Myös osaaminen ja koulutus -diskurssi ilmeni kaikissa tutkimushaastatteluissa yhtä lukuun ottamatta. Kokemukset osaamisen ja koulutuksen merkityksestä valmentavalle johtamiselle sekä työntekijäkokemukselle esiintyvät haastatteluaineistossa keskimäärin useammin kuin yhden kerran. Kahteen muuhun diskurssiin verrattuna (D2) yhteistyö ja (D3) henkilöstöhallinto diskurssit esiintyvät haastatteluaineistossa harvemmin. Heikommatkin diskurssit on otettu mukaan tutkimustuloksiin, koska haastatteluissa ja litteroidussa haastatteluaineistossa ilmeni selkeästi myös yhteistyön ja henkilöstöhallinnon merkitys valmentavalle johtamiselle ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi organisaatiossa.

Taulukko 1. Diskurssien esiintyvyys haastatteluaineistossa.

<i>Haastateltavat</i>	<i>D1</i>	<i>D2</i>	<i>D3</i>	<i>D4</i>
1.	5	2		1
2.	4	1		1
3.	3	2		
4.	10	4	2	2
5.	10		2	13
6.	4	2	1	2
7.	2	5	2	6
8.	3	2	3	3
9.	6	3	1	3
10.	1	4	3	1
<i>Yhteensä</i>	48	25	14	32

Tutkimuksessa tutkittiin kuntien toimialajohtajien sanoituksia kokemuksistaan valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Sanoituksia ja puhetta tutkittiin tutkimushaastatteluissa sekä tallennetun että litteroidun haastatteluaineiston avulla kiinnittämällä huomiota tutkittavien

sanavalintoihin sekä puheen sisältöön ja sävyyn. Tutkimustulosten perusteella kuntien toimialajohtajat suhtautuivat sanoituksissaan myönteisesti työntekijäkokemuksen kehittämiseen valmentavan johtamisen avulla. Sen lisäksi toimialajohtajat käyttivät puheessaan paljon samankaltaista ammattisanastoa, esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyyn, työntekijäkokemuskyselyihin, keskijohdon ja lähijohtajan tehtäviin liittyen.

*Viestintä ja vuorovaikutus -diskurssissa* korostui haastateltujen kuntien toimialajohtajien kokemukset ja kokemuksille annetut sanoitukset avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavalle johtamiselle ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. *Yhteistyö -diskurssissa* painottui puolestaan kokemus kitkattoman yhteistyön merkityksestä valmentavalle johtamiselle, sekä yhteistyön erilaiset ilmenemistavat ja muodot, kuten kahdenkeskiset keskustelut työkavereiden kanssa ja johtoryhmätyöskentely. Yhteistyö -diskurssissa erityisesti esille näyttäytyi kuntien toimialajohtajien kokemus johtoryhmätyöskentelyn tärkeydestä sujuvan yhteistyön näkökulmasta. Kuntien toimialajohtajat pitivät arvokkaana sekä omaa sujuvaa johtoryhmätyöskentelyä että alaistensa toimintaa erilaisissa johdon tapaamisissa.

*Henkilöstöhallinto -diskurssin* mukaan kuntien toimialajohtajat kokivat tärkeäksi henkilöstöhallinnon tarjoamat resurssit työntekijäkokemuksen kehittämiseksi valmentavan johtamisen avulla. Henkilöstöhallinnolla koettiin olevan myös merkittävä rooli työntekijäkokemuksen mittaamisessa. *Osaaminen ja koulutus -diskurssissa* kuntien toimialajohtajat kertoivat osaamisen ja koulutuksen tärkeästä roolista liittyen valmentavaan johtamiseen. Toisaalta kuntien toimialajohtajat katsoivat myös osaamisen ja koulutuksen itsessään parantavan työntekijäkokemusta. Myös uuden henkilöstön perehdytykset nähtiin tärkeänä tapana sitouttaa henkilökuntaa ja jakaa osaamista.

Kaikki kuntien toimialajohtajat kokivat, että valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työntekijäkokemukseen. Toimialajohtajien kokemusten mukaan on tärkeää luoda työyhteisöön sellaiset arvot, että valmentava johtajuus

nähdään myönteisenä johtamistapana. Valmentavan johtamisen ja positiivisen ajattelutavan koettiin vaikuttavan työntekijän työntekijäkokemukseen positiivisesti. Tutkittavat sanoittivat myös kokemuksiaan positiiviseen sävyyn puhuttaessa työntekijäkokemuksen kehittämistä valmentavan johtamisen avulla.

*”No ehdottomasti voidaan työntekijäkokemusta kehittää valmentavan johtamisen avulla. Mun mielestä se on ensimmäinen asia, joka on tavallaan mun vastuulla, että luodaan semmoinen ympäristö, että se edesauttaa valmentavaa johtajuutta, ettei siihen suhtauduta kielteisesti.”*

Taulukko 2. Kuntien toimialajohtajien kokemusten sanoitukset valmentavan johtamisen merkityksestä työntekijäkokemuksen kehittämisessä diskursseittain.

<p><b>(D1) Viestintä ja vuorovaikutus</b> Sanalliset kuvaukset avoimuuden merkityksestä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi valmentavan johtamisen avulla.</p> <p>Valmentavan johtamistavan kuvaileminen pehmeiden ja ihmiskeskeisten arvojen kautta, kuten luottamuksen, keskustelun ja osallistamisen näkökulmista.</p> <p>Esimerkiksi:</p> <p><i>”Kyllä avoimuus ja mintenkä sen nyt sanois luotettava ja keskusteleva ilmapiiri on vuorovaikutuksen ja sen valmentavan johtamisen ja työntekijäkokemuksen kannalta kaiken a ja o.”</i></p> <p><i>”Valmentava johtaminen tavallaan mahdollistaa jotenkin niinku sen avoimuuden yhteisössä.”</i></p>	<p><b>(D2) Yhteistyö</b> Kuntien toimialajohtajien sanoitusten perusteella johtoryhmillä ja johtoryhmätyöskentelyllä on tärkeä merkitys omien johdettavien tukemisen, esimerkin näyttämisen, turvallisen, keskustelevan ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luomisessa.</p> <p>Toimialajohtajat kertoivat myös toimivan yhteistyön merkityksestä työhyvinvoinnille.</p> <p>Esimerkiksi:</p> <p><i>”Mä yritän olla itse, että tietenkin esimerkkinä, että kuinka mä oon niinku johtoryhmätyöskentely rakentanut.”</i></p> <p><i>”Eli tota mä oon alusta asti mun omassa johtoryhmässä halunnut luoda semmoisen turvallisen ilmapiirin --.”</i></p> <p><i>”Niinku me kaikki tiedetään hyvä yhteistyö parantaa yleensä sitä hyvinvointia.”</i></p>
--	---

<p><b>(D3) Henkilöstöhallinto</b> Toimialajohtajat sanoittivat kokemuksiaan henkilöstöhallinnosta siten, että henkilöstöhallinnon palveluiden olemassaolo koettiin tärkeäksi valmentavan johtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Sanoitusten pohjalta toimiva henkilöstöhallinto koettiin etuna.</p> <p>Myönteinen puheensävy tulee esille, esimerkiksi haastatteluissa käytetyistä adjektiiveista, joiden avulla henkilöstöhallinnon tehtävää valmentavan johtamisen näkökulmasta kuvailtiin muun muassa tärkeäksi, tarpeelliseksi ja merkittäväksi.</p> <p>Esimerkiksi:</p> <p><i>”Mä koen henkilöstöhallinnolla olevan merkittävä rooli työntekijäkokemuksen kehittämisessä --.</i></p> <p><i>”Henkilöstöpalvelut edistää valmentavaa johtamista ja tekee siitä pikkuhiljaa tuttua meille kaikille--.”</i></p>	<p><b>(D4) Osaaminen ja koulutus</b> Osaamisen ja koulutuksen merkitystä valmentavalle johtamiselle ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi sanoitettiin positiiviseen sävyyn. Sanoituksissa korostui kokemus siitä, että kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen ei ole koskaan turhaa, vaan pitemminkin työssä onnistumisen kannalta välttämätöntä. Kuntien toimialajohtajat sanoittivat myös edellytyksiään johdettavilleen kouluttautumisen suhteen.</p> <p>Diskurssissa korostui haastateltavien käyttämä samantyylinen ammattisanasto.</p> <p>Esimerkiksi:</p> <p><i>”Mä edellytän, että jos ihmiset osallistuu koulutukseen --.”</i></p> <p><i>”Sitten mä edellytän kyllä, että kaikki johtajat on käynyt tän esimiespassi - koulutuksen --.”</i></p>
--	--

Kuten taulukosta 2. käy ilmi kuntien toimialajohtajat sanoittavat monipuolisesti kokemuksiaan valmentavan johtamisen merkityksestä työntekijäkokemukselle. Sanoituksia yhdistää melko positiivinen ja asiatyylinen sävy. Se käy ilmi, esimerkiksi toimialajohtajien käyttämistä adjektiiveista ja verbeistä, kuten mahdollistaa, parantaa ja turvallinen. Nämä sanat kytkeytyvät tässä kontekstissa myönteiseen puhetapaan valmentavasta johtamisesta ja sen avulla työntekijäkokemuksen kehittämisestä. Kuntien toimialajohtajien sanoituksiin tutustutaan vielä tarkemmin jokaista diskurssia käsittelevässä alaluvussa.

Tutkittavien kokemusten mukaan kaikissa kuntaorganisaatioissa valmentava johtamistapa ei ole levinnyt koko organisaation johtamistavaksi, vaan se saattoi olla käytössä, esimerkiksi tietyillä toimialoilla. Kuntien toimialajohtajat kuitenkin kokivat, että hyödyntävät valmentavaa johtamistapaa omassa työssään ja edistävät siten myös omalla esimerkillään johtamistavan jalkautumista organisaatioon. Lisäksi toimialajohtajat kertoivat, että työyhteisössä hyödynnetään valmentavaa johtamistapaa, mutta sitä ei ole sanoitettu henkilöstölle sillä tavoin. Arkikielessä johtamistavasta saatettiin käyttää esimerkiksi termejä osallistava-, jaettu- ja palveleva johtaminen. Tieteellisessä kielessä näillä termeillä tarkoitetaan eri asioita, vaikka näillä johtamistavoilla on myös useita yhtymäkohtia esimerkiksi ihmiskeskeisyytensä vuoksi.

*« Joo tuota aika vähän puhutaan valmentavasta johtamisesta ja ehkä ehkä aika tavalla kaukana ollaan vielä siitä kulttuurissa, että voitaisiin ihan niinku läpi organisaation todeta, että näin mennään. Mä itse itse pidän siitä ja niinku ajattelen, että mitä notkeasti organisaatio on ja mitä enemmän voidaan niinku sparrailla ja käydä semmoisia niinku toisia tukevia keskusteluja niin sen avoimemmaksi ja semmoinen luottamuksellisesti ilmapiiri saa saada organisaatioon, mutta siinä on vielä tosi paljon tekemistä, että päästäisiin semmoiseen niinku. »*

*”No ei silleen sanana, mutta kyllähän se on tuttu. Ei se ei sillä tavalla, että nyt teemme valmentavaa johtamista. Se on semmoista arkipäivää.”*

#### **4.4.1 Viestintä ja vuorovaikutus -diskurssi**

Viestintä ja vuorovaikutus -diskurssissa korostuu haastateltujen kuntien toimialajohtajien kokemukset ja kokemuksille annetut sanoitukset viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavalle johtamiselle ja valmentavan johtamisen avulla työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Kuntien toimialajohtajat kokivat, että viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta avoimuus, sitoutuneisuus ja lojaalisuus ovat tärkeitä piirteitä johtamiselle. Lisäksi koettiin merkittäväksi, että vuorovaikutus on molemminpuolista, koska ilman työntekijöiden panosta, vuorovaikutussuhdetta ei koettu toimivaksi.

Kuntien toimialajohtajien mukaan vuorovaikutussuhteen rakentamisessa ja viestinnässä oleellista on se, että työyhteisön jäsenet kokevat, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan. Onnistuneen vuorovaikutustilanteen ja -suhteen koettiin olevan keskusteleva, johon ei liity käskyttämistä. Ylipäättään valmentavan johtamistavan kuvailtiin olevan vastakohta perinteisimmille ja byrokraattisimmille johtamistyyyleille. Toimialajohtajien puheesta kuului esimerkiksi autoritäärisen ja valmentavan johtamistavan vastakkainasettelu. Vastakkainasettelun avulla tutkittavat korostivat valmentavan johtamistavan hyviä ominaisuuksia, esimerkiksi valmentavan johtamisen keskustelevaan luonteeseen viitaten. Valmentavaa johtamisen kerrottiin olevan myös alhaalta ylöspäin suuntautuva johtamistapa, jonka keskiössä on empaattinen ajattelu, ihmiskeskeisyys ja pehmeät arvot, kuten yhteisöllisyys, turvallisuus ja luovuus. Näiden johtamistavan ominaisuuksien ilmaistiin olevan tärkeitä positiivisen ja rakentavan vuorovaikutussuhteiden luomisessa työyhteisössä.

*”Kyllä mä koen, että tämmöinen empaattinen ajattelu siinä on aika keskiössä, ettei se saa olla semmoista auktoriteettista johtajuutta, jossa käskytetään, vaan kyllä tää on semmoista keskustelutyypistä.”*

*«Että tämmöisellä niinku käskyttämistä meiningillä ei niinku selviäisikään, että kyllähän se on semmoista vuorovaikutusta ja ja monesti niillä alaisilla voi olla se spesifi tieto niinku vielä syvempää kuin mitä itsellään on, niin kyllähän se tämmöinen niin kun keskusteleva ja sitten että kuuntelee. Ja tota osaa esittää niitä oikeita kysymyksiä tai tai sitten vähän niinku ulkopuolisin silmin katsoa.»*

*”Ja sitten nää, että käydään sitä säännöllistä keskustelua, että minkä takia me ollaan siellä työssä mitä me tavoitellaan ja mitkä ne on ne tavoitteet ja eli nää jaetut arvot ja sitten se ne visiot tavoitteet ja sitten kolmantena juuri nää tän vuorovaikutuksen tän sosiaalisen kapasiteetin niinku kehittäminen.”*

Kuntien toimialajohtajat kokivat tärkeäksi henkilöstön osallistamisen päätöksentekoon. Toimialajohtajien puheesta kuului, että henkilöstön osallistamista omaa työtä ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon pidettiin tärkeänä. Tutkittavat kertoivat osallistamisen olevan myös yksi valmentavan johtamisen tavoista. Osallistamisen positiivisia seurauksia sanoitettiin siten, että sen katsottiin edistävän työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja työntekijäkokemusta. Toimialajohtajat kertoivat myös

kokemuksensa siitä, että vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon vähentävät henkilöstön muutosvastarintaa tilanteissa, jossa joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä, jotka saattavat vaikuttaa, esimerkiksi henkilöstön työnkuvaan.

*”Valmentavaa johtamistapaa on ehdottomasti tää osallistaminen. Eli vaikka me tiedetään, että kaikkiin asioihin ei voida ottaa kaikkia vaikkapa henkilöstön tuota näkökulmia huomioon, mutta se, että heitä osallistetaan, heitä kuullaan ja sitten kun johonkin päädytään, se perustellaan. Niin eli tällöinen vuorovaikutteinen eteneminen, niin se on havaittu varsin tehokkaaksi.”*

*”Asian edistäminen on mun mielestä niin, että ei voi olla niin että vaan joskus ja jouluna huomataan niinku osallistaa ja kysellä vaan se pitäisi olla niinku systemaattista että vähän niinku monessa asiassa päätöksenteossa.”*

*”Organisaatiossa on muutamia asioita mitä edistämällä johtaja pystyy sitten tota pääsee siihen, että ne henkilöstö voi paremmin ja tota nää semmoiset oli että jaetut arvot ja visiot eli me tiedetään mihin me pyritään mitä me tehdään, miksi me tehdään ja miten tehdään myös. Ja sitten oli tällöinen osallistava ja oikeudenmukainen päätöksenteko.”*

Viestinnän ja vuorovaikutuksen -diskurssissa korostuivat haastateltujen toimialajohtajien sanalliset kuvaukset avoimuuden merkityksestä. Kuntien toimialajohtajat kuvailevat avoimuuden merkitystä valmentavalle johtamistavalle siten, että työyhteisön avoin vuorovaikutusilmapiiri rohkaisee kertomaan myös keskeneräisistä asioita kollegoille ja esihenkilölle. Toimialajohtajat viittaavat puheessaan, esimerkiksi asioiden rohkeaan esille ottamiseen. Haastateltavat kertoivat tämän mahdollistavan yhdessä ratkaisujen löytämisen asioihin ja siten lisäävän, esimerkiksi kollegoiden välistä luottamusta sekä organisaation suorituskykyä. Toimialajohtajat puhuivat myös avoimen vuorovaikutuksen merkityksestä työntekijäkokemukselle. Avoimen vuorovaikutuksen ja valmentavan johtamisen katsottiin vaikuttavan työntekijäkokemukseen myönteisesti, esimerkiksi tuomalla työyhteisöä lähemmäksi toisiaan.

*”Avoimuus on aika isossa keskiössä, mutta sitten mä odotan tietysti semmoista sitoutuneisuutta ja lojaaliutta työntekijöiltä, että sehän vaatii semmoista niinku molemminpuolista, että eihän tää niinku yksistään toimi. Kyllä siinä pitää olla myös ne työntekijät mukana.”*

*”Mitä enemmän tekee sitä valmentavaa johtamista, niin sen helpompaa on myöskin muiden oppia ihmettelemään ja tuoda keskeneräisiä asioita siihen pöytään, että mahdollistaa niinku molempiin suuntiin sen avoimuuden.”*

#### **4.4.2 Yhteistyö -diskurssi**

Yhteistyö -diskurssi muodostuu kuntien toimialajohtajien kokemuksista yhteistyön merkityksestä valmentavalle johtamistavalle ja toisaalta myös valmentavan johtamistavan merkitys yhteistyön syventämiselle. Kuntien toimialajohtajat kokivat, että onnistuneeseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen tarvitaan mukaan johtajan lisäksi myös johdettavien tai muun yhteistyöelimen panos ja halu tehdä yhteistyötä.

Toisaalta tutkimushaastattelussa tuli myös ilmi, että johtajan rooli ilmapiirin luojana ja yhteistyön edistäjänä nähtiin erityisen tärkeänä. Toimialajohtajat sanoittivat esihenkilön erityistä roolia yhteistyön ja ilmapiirin luojana siten, että esihenkilön johtamistaidoilla on vaikutusta tiimin ilmapiiriin ja johdettavien työntekijäkokemukseen sekä työssä jaksamiseen. Kolmessa tutkimushaastattelussa toimialajohtajat kuvailivat heikkojen esihenkilötaitojen vaikutusta yhteistyöhön ja työntekijäkokemukseen varoittavien käytännön esimerkkien ja kokemusten kautta. Nämä kuvaukset osoittivat toimialajohtajien halua parantaa koko organisaation johtamistaitoja ja empatiaa henkilöstöä kohtaan.

*”Kyllähän se johtaja aina sen ilmapiirin sinne työyhteisöön luo.”*

Onnistunutta yhteistyötä kuvailtiin ja sanallistettiin kitkattomaksi toiminnaksi työntekijöiden välillä. Toimialajohtajien puheesta kuului yhteistyölle ja sen kehittämiseksi annettu arvo. Yhteistyön merkitystä sanoitettiin esimerkiksi siten, että toimivan yhteistyön avulla voidaan löytää kollegoiden kesken ratkaisuja työn kannalta merkityksellisiin asioihin. Lisäksi toimialajohtajat kertoivat, että valmentavalla johtamistavalla voidaan luoda yhteistyölle otollinen ympäristö, jossa on helppo toimia.

Valmentavan johtamisen yhteydessä yhteistyöstä puhuttiin myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta. Toimialajohtajat ilmaisivat, että valmentavan johtamisen avulla yhteistyötä on mahdollista kehittää siten, että palautteen antamisesta ja vastaanottamisista voidaan tehdä luonteva osa työpaikan päivittäistä arkea ja sparrailua. Lisäksi yhteistyön koettiin muodostuvan johdettaville kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunteesta. Nämä sanoitukset tukevat tutkimuksessa aiemmin tehtyjä huomioita toimialajohtajien kokemuksesta valmentavan johtamistavan ihmiskeskeisestä ja pehmeistä arvoja kunnioittavasta luonteesta.

*"Mitenkä sen nyt sanoisi, että siis tää yhteistyö pitää olla niin kuin kitkatonta näiden työntekijöiden kesken."*

*"Yhteistyö ja yhteisö, että siinä on sellainen ympäristö jossa on niinku helppo toimia."*

*"Mulle on siis oleellista se, että ne tiimin jäsenet kokee, että tuota heitä arvostetaan, heitä kuunnellaan ja siitä se tulee se niinku se yhteistyö."*

Kuntien toimialajohtajat kokivat myös eri yhteistyötahot ja -muodot tärkeiksi, esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut johdettavien kanssa ja johtoryhmätyöskentelyn. Kuntien toimialajohtajien sanoitusten perusteella erityisesti johtoryhmillä on heidän työnsä kannalta suuri merkitys. Pääosin haastateltujen kuntien toimialajohtajien kunnissa johtoryhmätyöskentely on rakennettu niin, että toimialajohtajilla on omat johtoryhmänsä ja heidän johdettavillaan myös omansa. Toimialajohtajat kokivat johtoryhmät tärkeäksi yhteistyön muodoksi, koska voivat osoittaa niissä tukea omille johdettavilleen, tiedottaa ja keskustella ajankohtaisista asioista sekä näyttää esimerkkiä.

*"Jos on jotakin niin laittakaa viestiä. Että sitten varataan se aika ja näin, että se siitä mä yritän nyt hyvin usein sanoa juuri johtoryhmän yhteydessä."*

*"Sen takia mä oon yrittänyt nyt tosi paljon tukea mun alaisia siitä, että kun heillä on taas omat johtoryhmänsä."*

*"Mä yritän olla itse, että tietenkin esimerkkinä, että kuinka mä oon niinku johtoryhmätyöskentely rakentanut."*

*« Eli tota mä oon alusta asti mun omassa johtoryhmässä halunnut luoda semmoisen turvallisen ilmapiirin, jossa saa kritisoida. Saa sanoa eriävän mielipiteen, mutta aina mä oon sanonut, että kun sinä jotain epäkohtaa tuot esille, niin silloin mä odotan, että on myös perusteluja. »*

*« Mitä mä käyn myöskin meidän noita palvelualojen johtajien omia johtoryhmiä, niin silloin tällöin kiertelemässä läpi niin pääsääntöisesti siellä niin kun nykypäivänä ainakin meidän kaupungissa tää näkyy ja myöskin kaupungin johtoryhmässä on ihan selkeästi tällöinen keskusteleva, vuorovaikutteinen ja tukeva niin kun johtamistapaa käytössä. »*

Vaikka valmentavalla johtamisella on kuntien toimialajohtajien mukaan mahdollista edistää yhteistyötä, sitä tarvitaan myös valmentavan johtamistavan käynnistämiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossa. Yhteistyöhön saattaa liittyä myös haasteita, vaikka tutkimushaastattelussa kuntien toimialajohtajat eivät niitä juurikaan nostaneet esille tai sanallistaneet.

Jos valmentavassa johtamisessa yhteistyö ei käynnisty tai etene sujuvasti esihenkilön ja johdettavan välillä, on olemassa keinoja, jolla yhteistyön esteistä on mahdollista päästä yli (Alatalo ym, 2020, s.248). Alatalon ym. mukaan (2020, s.248), kun esihenkilö ja johdettava onnistuvat yhdessä ratkaisemaan haastavia tilanteita, suhde vahvistuu ja keskinäinen luottamus lisääntyy. Myös kuntien toimialajohtajat kertoivat tutkimushaastattelussa kokemuksiaan luottamuksen merkityksestä yhteistyölle ja työntekijäkokemukselle.

*”Eli jos tulee semmoinen sekä työntekijälle että esihenkilötason työntekijälle ja johtajatasen työntekijälle semmoinen niin kun ajatus, että hei työnantaja luottaa minuun ja minun tekemiseen ja minun osaamiseen. Sehän on niinku tän työntekijäkokemuksen kannalta aivan keskeinen asia, niin ehdottomasti jos me pystytään sitä ja sehän luottamus liittyy silloin siihen itsenäisyyden tunteeseenkin, koska miten sä voisit kokea, että sä niinku oot tosi hyvä tässä omassa työssä jos sä et koe, että suhun luotetaan.”*

*« Kyllähän se ilmapiiriin vaikuttaa hyvin vahvasti, että onko se ympäristö semmoinen että sä voit niin kuin luottaa siihen ympäristöön ja ja toimia siellä hyvällä tavalla. »*

*« Ehkä keino osoittaa sitä luottamusta, että luotan sinuun niin paljon että voidaan yhdessä pohtia tätä asiaa, mikä mulle tuntuu kinkkiseltä »*

#### **4.4.3 Henkilöstöhallinto -diskurssi**

Henkilöstöhallinto -diskurssi erottui haastatteluaineistosta, koska kuntien toimialajohtajien kokemuksen mukaan henkilöstöhallinnolla on merkittävä rooli valmentavan johtamistavan kehittämisessä ja jalkauttamisessa koko kuntaorganisaatioon. Sen ohella toimialajohtajat kertoivat henkilöstöhallinnon tärkeästä roolista valmentavan johtamisen onnistumisen ja työntekijäkokemuksen mittaamisessa. Tutkimusaineiston mukaan henkilöstöhallinto mittaa valmentavassa johtamisessa onnistumista ja työntekijäkokemusta, esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää seuraamalla sekä työyhteisökyselyitä järjestämällä. Lisäksi tutkittavat viestivät henkilöstöhallinnon roolista henkilöstön kouluttamisen ja työssä kehittymisen näkökulmasta. Toimialajohtajat ilmaisivat saavansa myös henkilökohtaisesti tukea henkilöstöhallinnon avulla omaan johtamistyöhön. Henkilöstöhallinnolta kerrottiin saavan apua, esimerkiksi kehityksen seuraamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja tiedottamiseen liittyen.

Edellä mainittujen teemojen lisäksi toimialajohtajat kokivat, että henkilöstöhallinnolla on ollut vaikutusta siihen, että valmentava johtaminen on tullut tutuksi. Haastatteluissa ilmaistiin, että henkilöstöhallinto on lisännyt henkilöstön tietoisuutta valmentavasta johtamisesta, esimerkiksi pitämällä esillä johtamistapaan liittyviä teemoja palaverissa sekä tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua aihepiiriin liittyviin koulutuksiin. Toimialajohtajat sanoittivat myönteiseen sävyyn kokemuksiaan tietoisuuden lisääntymisestä valmentavasta johtamistavasta henkilöstöhallinnon avulla. Myönteinen puheensävy tulee esille, esimerkiksi haastatteluissa käytetyistä adjektiiveista, joiden avulla henkilöstöhallinnon tehtävää valmentavan johtamisen näkökulmasta kuvailtiin muun muassa tärkeäksi ja tarpeelliseksi.

*”Mun mielestä meidän kaupungissa kyllä niin kuin HR puoli on vienyt hyvin napakasti eteenpäin HR -asioita ylipäätänsä ja siinä myös tämä valmentava*

*johtaminen on tullut tutuksi ja itse olen käynyt myös sen esimiespassi -koulutuksen niin kuin varmaan kaikki esimiehet pikkuhiljaa on.”*

Kuntien toimialajohtajien kokemusten mukaan henkilöstöhallinnon tuottama data johtamisen tueksi koettiin hyödylliseksi. Haastateltavat kertovat, että henkilöstöhallinto auttaa, esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannassa ja työyhteisökyselyiden analysoinnissa. Aineiston perusteella jossain kuntaorganisaatiossa henkilöstöhallinto järjestää myös erilaisia tiedotustilaisuuksia henkilöstölle, sekä on toimialajohtajien ja esihenkilöiden tukena, esimerkiksi kehityskeskusteluiden järjestämisessä.

*”Joo, meillä on tietysti se etu kun ollaan kohtuu iso organisaatio niin kuin lähtökohtaisesti, niin meillähän on niin kuin työntekijä henkilöstöpalveluissa, joka tekee tätä tavallaan työkseen ja tuota siis, jos vertaa kun olen ollut pienemmissä kunnissa töissä, niin tällaista tavallaan ammattimaista seuraamista on pienemmissä kunnissa vähempi.”*

*« Mun tehtävä on tosi paljon, kuuluu henkilöstöpalveluiden kanssa just tää niin kun tää henkilöstökokemus alkaen alkaen tuota esihenkilö suoriutumista, henkilöstön suoriutumista, työtyytyväisyydestä, työterveydestä eli niinku sillä tavalla. Nehän liittyy tähän kaikki. »*

*”Ja tästä käydään ihan niinku aika syvälliset keskustelut henkilöstöpalveluiden kanssa. Näistä eri näistä mittareista sitten me käydään tosi tarkkaan analyysiä esimerkiksi työtapaturmista.”*

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kuntien toimialajohtajat työskentelivät kaupungeissa, joissa oli vähintään 10 000 asukasta ja kaikilla toimialajohtajilla oli melko iso toimiala johdettavanaan. Tämä saattaa vaikuttaa toimialajohtajien kokemukseen siitä, että henkilöstöhallinto nähtiin haastatteluissa niin tärkeänä kumppanina johtamis- ja kehittämistyössä. Mikäli haastateltavat toimialajohtajat toimisivat pienemmissä kunnissa saattaisi sillä olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Pienemmissä kunnissa ei ole välttämättä samanlaisia resursseja henkilöstöhallinnon järjestämiseen.

Henkilöstöhallintoon liittyviä kokemuksia sanoitettiin positiiviseen sävyyn. Henkilöstöhallinnon ja -palveluiden olemassaolo koettiin tärkeäksi valmentavan

johtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Toimialajohtajat sanoittivat kokemuksiaan henkilöstöhallinnosta siten, että henkilöstöhallinnon olemassaolo koettiin etuna ja sen koettiin vievän hyvin palvelualueen vastuulla olevia tehtäviä eteenpäin, kuten koulutuksiin liittyviä aiheita. Lisäksi toimialajohtajien puheesta kuului selkeästi, että henkilöstöhallinnon roolia ja osaamista arvostettiin valmentavan johtamisen ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Toimialajohtajien puheessa korostui henkilöstöhallinnon ajankohtaisen tiedon ja ammattitaidon merkitys työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimialajohtajat ilmaisivat myös henkilöstöhallinnon tuottaman datan ja informaation kasvattaneen henkilökohtaista myönteistä suhtautumista valmentavaan johtamistapaan.

#### **4.4.4 Osaaminen ja koulutus -diskurssi**

Osaaminen ja koulutus -diskurssi pitää sisällään kuntien toimialajohtajien kokemuksen koulutusten ja osaamisen kehittämisen tärkeydestä työntekijäkokemuksen edistämiseksi sekä valmentavan johtamistavan haltuunotossa organisaatiossa. Kuntien toimialajohtajat kokivat oman kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen lisäksi tärkeäksi, että myös väliportaan johtajat, lähijohtajat sekä muu henkilöstö ylläpitävät ja kehittävät osaamistaan. Kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan osaamisen merkityksestä valmentavalle johtamiselle siten, että ilman riittäviä esihenkilötaitoja johtajalla ei ole valmiuksia omaksua uusia johtamistapoja. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, että ilman riittävää käsitystä valmentavan johtamistyylin ominaispiirteistä, johtajan on vaikeaa toteuttaa johtamistapaa käytännössä. Osaaminen koettiin siis edellytykseksi valmentavan johtamisen toteuttamiselle omassa työyhteisössä. Toisaalta toimialajohtajat kertoivat osaamisen kehittämisen itsessään kuuluvan osaksi valmentavaa johtamistapaa, koska henkilöstön osaamista parantamalla myös koko organisaation suorituskyky saattaa parantua.

Valmentavan johtamisen lisäksi tutkimushaastatteluissa keskusteltiin osaamisen merkityksestä työntekijäkokemukselle. Kuntien toimialajohtajat puhuivat, esimerkiksi osaamisen ja sen kehittämisen aiheuttamista positiivisista tunteista, kuten

minäpystyvyyden lisääntymisestä, jonka koettiin myös parantavan henkilöstön työntekijäkokemusta. Tämän ohella toimialajohtajat kuvailivat työntekijäkokemuksen kehittämistä koulutusten ja elinikäisen oppimisen tukemisen avulla. Toimialajohtajat myös totesivat tutkimusaineistossa, että työntekijäkokemuksen kehittäminen koulutusten ja osaamisen avulla vaatii myös henkilökohtaista motivaatiota kehittää itseään ja työyhteisöään.

*”Jatkuva kouluttautuminen ja elinikäinen oppiminen on tässä kaiken a ja o, että tota kyllä ihmisellä täytyy olla tavallaan motivaatio siihen, että hän myös kehittää itseään ja että se tiimi kehittyy ja kasvaa niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti.”*

Kuntien toimialajohtajat kokivat tärkeäksi koko henkilöstön kouluttamisen. Erityisen hyödylliseksi haastateltavat ilmaisivat lähijohtajien ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisen, koska kokivat sen hyödyllisimmäksi työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimushaastatteluiden mukaan esihenkilöiden kouluttaminen nähtiin myös tehokkaaksi ja toimivaksi tavaksi lisätä valmentavaa johtamistapaa kunnassa sekä kehittää henkilöstön työntekijäkokemusta. Osa haastateltavista puhui siitä, että juuri erilaiset koulutukset esihenkilöille ovat kannustaneet kohti valmentavaa johtamistapaa. Toimialajohtajat kertoivat, että koulutuksista esihenkilöt saattavat saada käytännön vinkkejä, esimerkiksi henkilöstön osallistamiseen, yhteistyön kehittämiseen ja sparrailuun liittyen, mikä helpottaa ja kannustaa uusien johtamistapojen käyttöönottoon. Myös tutkimuskirjallisuudessa todetaan, että esihenkilöille suunnatut valmentavan johtamisen koulutukset ovat tehokas keino vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Esihenkilöt luovat koulutuksissa uusia näkemyksiä, kehittävät omaa osaamistaan ja kannustavat itseään ja johdettaviaan kasvuun sekä kehitykseen (Berg & Karlsen, 2011, s.179).

Toisaalta toimialajohtajat kertoivat, että esihenkilöiden kouluttautumisen katsottiin lisäävän myös esihenkilöiden oman työn mielekkyyttä ja siinä menestymistä. Näistä esihenkilöiden kokemuksista toimialajohtajat puhuivat myönteiseen sävyyn siten, että olettivat kouluttautumisen vaikuttavan todennäköisesti positiivisesti myös esihenkilön

työntekijäkokemukseen ja johtamiskäyttäytymiseen. Osassa kunnissa oli haastatteluiden perusteella selkeästi nähtävissä, että esihenkilöiden sekä muun henkilöstön osaamisen kehittäminen yhdessä valmentavan johtamisotteen kanssa on vaikuttanut työntekijäkokemukseen myönteisesti. Osassa kunnissa asiaa ei ollut selvitetty, mutta toimialajohtajien henkilöstön kanssa käymien keskusteluiden perusteella näin saattaisi olla.

*« Valmentavaa johtamistapaa, jos millä tavalla minä sen ymmärrän, niin se on viime vuosina painottunut erityisesti esihenkilötyön kouluttamiseen ja esihenkilöiden osaamisen nostamiseen ja se on itse asiassa huomattu, että se on ollut tehokas tapa. »*

*«Meillä on koulutettu koko organisaatio niin tota johtajat ja esihekilöt, esimerkiksi tämmöisiin erilaisiin puheeksiottamiskoulutuksiin ja niin edelleen.»*

Haastatteluissa kuntien toimialajohtajat sanoittivat myös edellytyksiään kouluttautumiseen liittyen. Tutkimushaastatteluiden mukaan kuntien toimialajohtajat edellyttävät johdettaviltaan, esimerkiksi osaamisen jakamista tiimille koulutuksen jälkeen sekä tiettyjen koulutusten käymistä, esimerkiksi valmentavaan johtamiseen liittyen. Aiempien tutkimusten mukaan valmentavassa johtamisessa onnistumisen avulla voidaan edistää juuri tiedon jakamista, vaikkei se ole aina helppoa, koska tiedon jakaminen vaatii aikaa ja vaivannäköä (Choi ym. 2021, s.2).

*”Mä edellytän, että jos ihmiset osallistuu koulutukseen, varsinkin ne omat tulosaluejohtajat, niin jaetaan se tieto myös sitten siellä tiimissä. Tavallaan, että jos sä oot ollut jossain koulutuksessa, että mitä sulle jäi, mitä hyvää, mitä huonoa ja mitä voisi tuoda tähän työyhteisöön. Niin tavallaan se tiedon jakaminenkin tässä kohtaa on oleellista.”*

*”Sitten mä edellytän kyllä, että kaikki johtajat on käynyt tän esimiespassi - koulutuksen, missä valmentava johtaminen on osana. Sitten monet ovat tietenkin käyneet ihan erillisen tämmöisen koulutuksen, mikä on ollut sitten pidempi ja vaativampi vielä.”*

Kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan valmentavasta johtamisesta ja työntekijäkokemuksen kehittämisestä osaamisen ja koulutusten näkökulmasta varsin

positiivisesti. Sanoituksissa korostuu kokemus siitä, ettei kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen ole turhaa, vaikka koulutus sisältäisikin työntekijälle tuttua asiaa. Lisäksi kuntien toimialajohtajat korostavat sanoituksissaan kouluttautumisen tärkeyttä myös edellyttämällä johdettaviltaan asioita siihen liittyen, esimerkiksi tiettyjen koulutusten käymistä. Kuntien toimialajohtajat käyttivät myös samantapaista ammattisanastoa puhuessaan kouluttautumisesta ja osaamisen kehittämisestä. Haastatteluissa viljeltiin esimerkiksi termejä elinikäinen oppiminen, jatkuva oppiminen, potentiaalinen kasvattaminen ja positiivinen pedagogiikka. Näiden ammattisanojen käyttö viittaa kasvatukseen, mikä on aivan luontaista ottaen huomioon toimialan, jossa johtajat työskentelevät.

*”Vaikka välillä tuntuu, että ne koulutukset on turhia ja osa voi ollakin, mutta kyllä niistä aina jotain takkiin jää.”*

Tutkimusaineiston pohjalta osaaminen ja koulutus -diskurssin syntymiseen on saattanut vaikuttaa kuntien toimialajohtajien tutkimusjoukko sivistys- ja/tai koulutoimen alalta. Haastattelurungon pohjalta esitettyjen taustakysymysten kautta ilmeni, että monet toimialajohtajista olivat opiskelleet ylemmän korkeakoulututkinnon johtamisen tai kasvatuksen tieteenalalta. Molemmat tieteenalat ovat yleisesti ottaen ihmiskeskeisiä ja voivat tutkia, esimerkiksi ihmisen käyttäytymistä tai olemista työyhteisössä ja siten suhtautuvat, esimerkiksi kouluttautumiseen myönteisesti. Tutkittavien työskentely sivistyksen ja koulutuksen toimialalla johtotehtävissä ja aiempi tausta saattaa siis vaikuttaa myönteiseen suhtautumiseen, sekä kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen korostumiseen tutkimusaineistosta siten, että niistä muodostui erillinen vahva diskurssi.

## 5 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, millaisia kokemuksia kuntien toimialajohtajilla on valmentavan johtamisen roolin vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen ja miten kuntien toimialajohtajat sanoittavat kokemuksiaan työntekijäkokemuksen kehittämisestä valmentavan johtamisen avulla. Tämä tutkimusaihe valittiin, koska aihetta on tärkeä tutkia. Hyvinvoivat ja työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat etu organisaatiolle, koska organisatorisesta näkökulmasta tällaiset työntekijät ovat tehokkaampia, sitoutuneempia sekä parantavat organisaation työnantajamielikuvaa. Lisäksi yksilön näkökulmasta hyvä työntekijäkokemus edistää työn mielekkyyttä ja siitä voimaantumista, omien vahvuuksien tunnistamista ja mahdollisuutta kasvuun (Budhwar ym, 2023, s.99). Hyvä työntekijäkokemus saattaa parantaa myös työkavereiden välisiä suhteita ja luottamusta työnantajaan. (Budhwar ym, 2023, s.99).

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, voidaanko toimialajohtajien kokemusten näkökulmasta valmentavalla johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. Tutkielman teoriaosuudessa ja empiriaosuudessa saatujen tutkimustulosten perusteella valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työntekijäkokemukseen positiivisesti. Toimialajohtajat sanoittivat myös kokemuksiaan työntekijäkokemuksen kehittämisestä valmentavan johtamisen avulla myönteiseen sävyyn. Tutkimuksen teoriaosuudessa kuitenkin todettiin, ettei valmentava johtamistapa välttämättä sovi kaikkiin tilanteisiin (Työterveyslaitos, 2024).

Tutkimusaineiston pohjalta luotiin neljä diskurssia vastaamaan tutkimuskysymykseen liittyen kuntien toimialajohtajien kokemuksiin ja kokemusten sanoituksiin valmentavan johtamisen merkityksestä työntekijäkokemukselle ja sen kehittämiseksi. Aineiston analyysi tehtiin ensin litteroimalla tutkimusaineisto, jonka jälkeen aineistoon syvällisesti useampaan kertaan tutustumalla löydettiin haastatteluista yhtymäkohtia. Yhtymäkohtien pohjalta alkoi pikkuhiljaa syntyä diskurssit, joiden tarkoituksena on tiivistää tutkimustulokset ja nostaa esille kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja niiden sanoituksia, sekä sen avulla tarjota vastuksia tutkimukselle esitettyihin

tutkimuskysymyksiin. Analyysissä löydetyistä diskursseista myös jokainen tuo omanlaisensa sosiaalisen todellisuuden valmentavaan johtamiseen ja sen avulla työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Analyysin pohjalta diskurssit nimettiin seuraavalla tavalla: (D1) Viestintä ja vuorovaikutus, (D2) Yhteistyö, (D3) Henkilöstöhallinto ja (D4) Osaaminen ja koulutus.

Millaisia kokemuksia ja kokemusten sanoituksia kuntien toimialajohtajilla on sitten valmentavan johtamisen roolin vaikutuksista henkilöstön työntekijäkokemukseen ja sen kehittämiseen? *Viestintä ja vuorovaikutus -diskurssissa* esiteltiin kuntien toimialajohtajien kokemuksia ja niille annettuja sanoituksia viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavalle johtamiselle ja sen avulla työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta kuntien toimialajohtajat kokivat johtamisen tärkeiksi piirteiksi avoimuuden, sitoutuneisuuden ja lojaaliuden. Lisäksi tutkimushaastattelussa kävi ilmi, että vuorovaikutuksen vastavuoroisuus koettiin tärkeäksi.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kontekstissa toimialajohtajat kokivat merkitykselliseksi vuorovaikutussuhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä sen, että johdettavia arvostetaan ja kuunnellaan. Valmentavan johtamistavan avulla rakennetun vuorovaikutussuhteen nähtiin olevan keskusteleva ja osallistava. Toimialajohtajat sanoittivat osallistamisen merkitystä kertomalla, että henkilöstöä osallistamalla omaa työtä ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon voidaan edistää työntekijäkokemusta. Tutkittavat kertoivat osallistamisen olevan myös yksi valmentavan johtamisen keinoista. Myös tieteellisen kirjallisuuden mukaan osallistavassa ja valmentavassa johtamistavassa on paljon yhteistä, koska molemmat johtamistavat ovat alhaalta ylöspäin suuntautuvia. Valmentavan johtamistavan lisäksi osallistavassa johtamisessa arvostetaan johdettavien tarpeita ja kehittymistä, sekä keskitytään viestintään ja avoimeen vuorovaikutukseen (Bo ym, 2019, s.2). Myös työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta osallistava ote on tärkeä (työterveyslaitos, 2024).

Toimialajohtajat sanoittivat kokemuksiaan valmentavasta johtamisesta ja sen avulla työntekijäkokemuksen kehittämistä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta positiiviseen sävyyn. Kokemusten sanoittamisesta kävi ilmi, että erityisesti avoimuudella on merkitystä työntekijäkokemuksen kehittämisessä valmentavan johtamisen avulla. Kuntien toimialajohtajat puhuivat avoimuuden merkityksestä siten, että he näkivät avoimuuden vaikuttavan työyhteisön vuorovaikutusilmapiiriin. Avoimen vuorovaikutusilmapiirin kerrottiin kannustavan vaikeidenkin asioiden esille nostamiseen. Toimialajohtajien sanoitusten mukaan tällainen avoimuus työasioiden suhteen mahdollistaa, esimerkiksi kollegoiden välisen luottamuksen ja organisaation suorituskyvyn lisääntymisen. Haastateltavat kokivat, että avoin vuorovaikutus ja valmentava johtaminen vaikuttavat työntekijäkokemukseen myönteisesti, esimerkiksi tuomalla työyhteisön jäseniä lähemmäksi toisiaan.

Myös McLean ym. (2020) nostavat yhdeksi valmentavan johtamisen ilmenemistavaksi viestinnän. McLean ym. (2020, s.816) mukaan avoin viestintä on yksi tapa lisätä työntekijöiden osaamista ja suorituskykyä. Tutkimusartikkelissa (McLean ym, 2020, s.816) kerrotaan viestinnän olevan avointa ajatusten, tunteiden ja tiedon vaihtoa (McLean ym, 2020, s.816). Avoin viestintä mahdollistaa sen, että työntekijä ja esihenkilö saavat hyvän ymmärryksen toisistaan ja se toimii suhteen kehittämisen perustana (McLean ym, 2020, s.816). Työntekijällä on mahdollista saada avoimen vuorovaikutuksen kautta tietoonsa esihenkilöiden näkemyksiä ja arvoja, jotka auttavat työssä kehittymistä (McLean ym, 2020, s.816). Toisaalta valmentava johtamistapa ja avoin viestintä esihenkilön kanssa tarjoaa työntekijälle kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen tunnetta (McLean ym, 2020, s.816). McLean ym. (2020) tutkimuksen tulokset avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavalle johtamiselle on nähtävissä myös toimialajohtajien kokemuksissa ja niiden sanoituksissa. McLeanin ym. (2020) tapaan myös toimialajohtajat kokivat, että avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan kehittää, esimerkiksi työntekijöiden suorituskykyä ja kuulluksi tulemisen kokemusta.

*Yhteistyö -diskurssi* kuvaa kuntien toimialajohtajien kokemuksia yhteistyön merkityksestä valmentavalle johtamistavalle ja toisaalta myös valmentavan johtamistavan merkitystä yhteistyön syventämiselle. Toimialajohtajien mukaan onnistunut yhteistyö edellyttää johtajan lisäksi myös johdettavien halua tehdä yhteistyötä. Toisaalta tutkimuksessa kävi ilmi, että osa toimialajohtajista kokivat johtajan roolin erityisen tärkeänä yhteistyön edistämisessä. Haastateltavat sanoittivat esihenkilön erityistä roolia yhteistyön ja ilmapiirin luojana siten, että esihenkilön johtamistaidolla on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja johdettavien työntekijäkokemukseen.

Kuntien toimialajohtajat kokivat myös eri yhteistyön muodot tärkeiksi. Tutkimushaastatteluiden perusteella toimialajohtajien sanoituksissa korostui erityisesti johtoryhmätyöskentelyn merkitys yhteistyölle. Johtoryhmissä toimialajohtajat kokivat voivansa osoittaa tukea omille johdettavilleen, tiedottaa ja keskustella ajankohtaisista asioista ja näyttää esimerkkiä. Toimialajohtajat kertoivat myös luottamuksen merkityksestä yhteistyölle ja työntekijäkokemukselle.

Myös aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu yhteistyön merkitystä valmentavalle johtamistavalle ja valmentavan johtamistavan merkitystä yhteistyölle. Useissa valmentavan johtamisen määritelmässä korostuu johtajan ja johdettavan välinen yhteistyö. Esimerkiksi McLean ym. (2020, s.816) mukaan valmentavassa johtamisessa esihenkilö näkee työntekijät kumppaneina, joiden kanssa tehdä yhteistyötä. Myös tässä tutkimuksessa esitetään, että valmentavalla johtamistavalla voidaan edistää yhteistyötä työyhteisössä siten, että sillä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia henkilöstön työntekijäkokemukseen.

*Henkilöstöhallinto -diskurssi* sisältää kuntien toimialajohtajien kokemuksen henkilöstöhallinnon merkittävästä roolista valmentavan johtamistavan kehittämisessä ja jalkauttamisessa kuntaorganisaatioon. Lisäksi toimialajohtajat kokivat henkilöstöhallinnon roolin tärkeäksi valmentavan johtamisen onnistumisen ja

työntekijäkokemuksen mittaamisessa. Kokemuksia henkilöstöhallinnon roolista sanoitettiin siten, että sen olemassaolo koettiin etuna ja vievän palvelualueen vastuulla olevia henkilöstöhallinnon tehtäviä hyvin eteenpäin. Toimialajohtajat kokivat myös, että henkilöstöhallinnolla on ollut vaikutusta siihen, että valmentava johtaminen on tullut tutuksi. Toimialajohtajat sanoittivat myönteiseen sävyyn kokemuksiaan tietoisuuden lisääntymisestä valmentavasta johtamistavasta. Myönteinen puheensävy tulee esille, esimerkiksi haastatteluissa käytetyistä adjektiiveista, joiden avulla henkilöstöhallinnon tehtävää valmentavan johtamisen näkökulmasta kuvailtiin muun muassa tärkeäksi ja tarpeelliseksi.

Huomioitavaa on, että diskurssin syntymiseen on voinut vaikuttaa haastateltavien toimialajohtajien työnantajaorganisaatioiden melko suuri koko, jossa henkilöstöhallinnolle on pääosin hyvät resurssit. Mikäli tutkimus olisi toteutettu pienempien kuntien toimialajohtajille, henkilöstöhallinnon merkitys valmentavalle johtamiselle ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ei olisi välttämättä ollut niin tärkeä henkilöstöhallinnon vähäisten resurssien vuoksi.

Kuntien toimialajohtajien kokemuksille löytyy tukea myös aiemmista tutkimuksista. Esimerkiksi Budhwar ym. (2023, s.99) toteavat, että työntekijäkokemusta voidaan parantaa toimivan henkilöstöhallinnon avulla. Myös Bowenin ym. (2024, s.342) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat henkilöstöhallinnon käytännöt.

*Osaaminen ja koulutus -diskurssi* käsittelee kuntien toimialajohtajien kokemuksia koulutuksen ja osaamisen kehittämisen tärkeydestä työntekijäkokemuksen kehittämisessä sekä valmentavan johtamistavan haltuunotossa organisaatiossa. Kuntien toimialajohtajat kokivat koko organisaation kouluttamisen tärkeäksi, mutta tutkimushaastatteluissa korostui esihenkilökoulutusten merkitys henkilöstön työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Myös tutkimuskirjallisuudessa todetaan, että esihenkilöille suunnatut valmentavan johtamisen koulutukset ovat tehokas keino vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Esihenkilöt luovat koulutuksissa uusia

näkemyksiä, kehittävät omaa osaamistaan ja kannustavat itseään ja johdettaviaan kasvuun sekä kehitykseen (Berg & Karlsen, 2011, s.179).

Haastateltavien kuntien toimialajohtajien kokemuksille osaamisen kehittämisen ja koulutusten merkityksestä työntekijäkokemuksen edistämiseksi on myös teoreettista näyttöä. Esimerkiksi työterveyslaitoksen (2025) mukaan työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttaa mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Sen lisäksi aiempien tutkimusten mukaan myös valmentavaan johtamistapaan saattaa kuulua oppimista ja osaamisen kehittämistä, jonka avulla pyritään parempaan suorituskäyttöön ja tehokkuuteen.

Tutkimushaastattelussa kuntien toimialajohtajat sanoittivat edellytyksiään henkilöstölle kouluttautumiseen liittyen. Toimialajohtajat edellyttivät johdettaviltaan, esimerkiksi tiettyjen koulutusten käymistä ja tiedon jakamista koulutuksen sisällöstä koko tiimille. Aiempien tutkimusten mukaan valmentavassa johtamisessa onnistumisen avulla voidaan edistää juuri tiedon jakamista, vaikkei se ole aina helppoa, koska tiedon jakaminen vaatii aikaa ja vaivannäköä (Choi ym. 2021, s.2).

Ylipäättään kuntien toimialajohtajat sanoittivat kokemuksiaan valmentavasta johtamisesta ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi osaamisen ja koulutuksen näkökulmasta varsin myönteisesti. Sanoituksissa korostuu kokemus siitä, ettei kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen ole turhaa, vaikka koulutus sisältäisikin työntekijälle tuttua asiaa. Erityisen positiiviseen suhtautumistapaan saattaa vaikuttaa toimialajohtajien tutkimusjoukko sivistys- ja/tai koulutoimen alalta, koska usein koulutukseen ja sivistykseen liittyvä työ on ihmiskeskeistä, joka saattaa vaikuttaa myönteiseen suhtautumistapaan koulutuksiin ja osaamisen kehittämiseen.

Lisäksi kuntien toimialajohtajat käyttivät samantapaista ammattisanastoa puhuessaan kouluttautumisesta ja osaamisen kehittämisestä. Haastattelussa viljeltiin esimerkiksi termejä elinikäinen oppiminen, jatkuva oppiminen, potentiaalinen kasvattaminen ja

positiivinen pedagogiikka. Näiden ammattisanojen käyttö viittaa kasvatukseen, mikä on luonnollista ottaen huomioon toimialan, jossa johtajat työskentelevät.

Kuntien toimialajohtajien kokemukset ja niille antamat sanoitukset saivat tukea tutkimuskirjallisuudesta kaikkien diskurssien osalta. Esimerkiksi valmentava johtamistapa arvostaa myös tutkimuskirjallisuuden mukaan johdettavien tarpeita ja kehittymistä, sekä keskittyy viestintään ja avoimeen vuorovaikutukseen (Bo ym, 2019, s.2), mitä myös kuntien toimialajohtajat pitivät tärkeinä valmentavan johtamisen ilmenemismuotoina omien kokemuksensa perusteella.

Kuntien toimialajohtajat sanoittivat tutkimusaineiston analyysivaiheessa diskursseihin liittyviä teemoja melko samankaltaisesti. Haastateltavat siis sanoittivat, esimerkiksi henkilöstöhallinto- ja osaaminen ja koulutus -diskurssiin liittyviä teemoja samantyyppisesti ja käyttivät, esimerkiksi samantapaista ammattisanastoa ja sävyä puheessaan. Haastateltavien asiatyylisen puheen sävyyn saattoi vaikuttaa haastattelutilanne, jonka kulkua ohjattiin haastattelijan toimesta teemahaastattelurungon mukaisesti. Tästä huolimatta teemahaastattelulle tyyppilliseen tapaan haastattelut pyrittiin pitämään melko avoimena ja vapaamuotoisina. Haastateltavien positiiviseen puheen sävyyn valmentavasta johtamisesta keskusteltaessa vaikutti mahdollisesti henkilökohtainen kiinnostus ja myönteinen kokemus aiheesta. Lisäksi samantyyppisen ammattisanaston käyttö liittyy luultavasti tutkittavien samankaltaiseen työnkuvaan. Haastatteluiden perusteella tutkittavien työtehtävät pitivät sisällään melko samanlaisia asioita. Samankaltaisista työtehtävistä puhuttaessa myös ammattisanasto on helposti samantyyppistä, esimerkiksi johtamiseen ja koulutukseen liittyvää.

Koska työntekijäkokemuksen ja valmentavan johtamisen välistä yhteyttä eri työntekijäryhmien kokemusten näkökulmasta on tutkittu suomalaisella kuntakentällä melko vähän, riittää aihealueeseen liittyen paljon mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Aihetta voitaisiin tulevaisuudessa tutkia, esimerkiksi opettajien tai kuntien lähijohtajien

kokemusten näkökulmasta. Tutkimusaiheena voisi olla, esimerkiksi peruskoulun opettajien kokemukset valmentavan johtamisen merkityksestä omalle työntekijäkokemukselleen. Haasteena tutkimusaiheessa saattaisi olla se, että kaikissa kuntaorganisaatioissa valmentava johtamistapa ei ole vielä jalkautunut koko organisaatioon tai toisaalta kuntaorganisaatioissa saatetaan hyödyntää valmentavaa johtamistapaa, mutta sitä ei ole sanoitettu henkilöstölle sillä tavoin.

Tämän tutkimuksen perusteella valmentavasta johtamistavasta saatettiin arkikielessä käyttää esimerkiksi termejä palveleva-, jaettu- ja osallistava johtaminen. Tieteellisessä yhteydessä näillä termeillä tarkoitetaan eri asioita, vaikka näillä johtamistavoilla on myös useita yhtymäkohtia. Erilaisista johtamista kuvaavista termeistä huolimatta, tutkijan kokemuksen mukaan haastatteluisissa puhuttiin pääosin valmentavasta johtamisesta. Tämä näkyi, esimerkiksi toimialajohtajien tavassa määritellä valmentavan johtamisen merkitystä työyhteisölleen. Osa haastateltavista toimialajohtajista myös kertoivat tutustuneensa etukäteen aiheeseen tutkimuskirjallisuuden tai oman tutkimuksen kautta. Toiset puolestaan korostivat määritellesään ja puhuessaan valmentavasta johtamisesta arjessa hankittua käytännöllistä näkökulmaa johtamistapaan. Melko vapaamuotoisten haastatteluiden aikana myös tutkija ilmensi omassa puheessaan kokemustaan valmentavasta johtamisesta tekemänsä tutkimuksen näkökulmasta. Nämä erilaiset lähestymistavat tekivät tutkijan myös tietoiseksi erilaisista perspektiiveistä valmentavaan johtamiseen.

Useissa kunnissa valmentavan johtamistavan periaatteita ei ole kirjattu, esimerkiksi henkilöstöstrategiaan tai muihin henkilöstöön liittyviin dokumentteihin, joten voitaneen todeta, ettei kuntasektori ole vielä täysin valmis valmentavalle johtamistavalle. Toisaalta se, ettei jokin asia ole valmis tai edennyt toivotulla tavalla organisaatiossa, ei estä asian tutkimista. Päinvastoin tutkimuksen avulla pystytään esittämään tieteellisiä näkökantoja ja totuuksia, jotka voivat kannustaa ja nopeuttaa toivottua muutosta. Tutkittua tietoa siis tarvitaan päätöksenteon tueksi, joten siitäkin syystä työntekijäkokemuksen ja valmentavan johtamisen välisestä yhteyttä on tärkeää tutkia myös tulvaisuudessa.

Tutkimuseettisestä näkökulmasta tutkielma on pyritty toteuttamaan tutkimuseettisten ohjeiden ja käytäntöjen mukaisesti. Tässä yhteydessä tutkimuseetiikalla tarkoitetaan tieteellisen osaamisen aluetta, johon liittyy eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja, arvoja ja hyveitä, joita tutkijan tulee noudattaa omassa tieteellisessä toiminnassaan (Fingerroos & Kokko, 2022, s.64). Tutkielman kirjoittajan tarkoituksena olikin tukea tutkielman eettisyyden toteutumista pohtimalla etukäteen tutkielman eri vaiheisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä ja mahdollisia ongelmia.

Tätä tutkielmaa tehtäessä erityisesti aineiston hankinnassa korostui eettisten periaatteiden merkitys tutkimuksen tekemiselle, koska tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla kuntien toimialajohtajia. Haastatteluita toteuttaessa lähtökohtana oli ihmisarvon kunnioittaminen. Tämä tarkoitti muun muassa tutkittavien henkilötietojen huolellista käsittelemistä, suostumusta tutkimukseen osallistumisesta ja tutkittavien riittävää informointia tutkimuksen eri vaiheista.

Tutkimuseettisistä näkökulmista aineiston keruuseen liittyviä asioita suunniteltiin erityisen tarkasti. Suunnittelutyö alkoi tutkimussuunnitelman laatimisella, jota laadittaessa huomioitiin kokemusten tutkimukseen liittyviä eettisiä näkökantoja. Tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen tutkielman aineistonkeruu jatkuu teoriaosuuden merkeissä, jossa aineistoa kerättiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsausta laatiessa tutkimuseettiset lähtökohdat huomioitiin esimerkiksi siten, että tutkielmasta on mahdollista erottaa, mitkä kirjoitukset tutkijan omaa ääntä ja mitkä ovat muista julkaisuista referoituja. Lisäksi tutkielmassa pyritään noudattamaan Vaasan yliopiston kirjoitusohjeita.

Empiriaosuudessa tutkimuseettinen ajattelu oli koko ajan läsnä. Empiriaosuuden toteuttaminen lähti liikkeelle tutkimusmenetelmien ja -joukon valinnasta. Sen jälkeen suunniteltiin teemahaastattelurunko ja vasta lopuksi lähetettiin haastattelupyynnöt tutkittaville sähköpostitse. Mikäli tutkittava vastasi myöntävästi haastattelupyynnöön,

haastateltavalle lähetettiin lisätietoa tutkimuksesta, teemahaastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi sekä tietosuojaseloste. Itse haastatteluissa tutkittaville käytiin haastattelun aluksi läpi tutkimuksen eettisiä periaatteita, muun muassa anonymiteettiä ja tietojen säilyttämiseen liittyen. Tutkimusaineiston analyysivaiheessa tutkimuseettinen näkökulma otettiin huomioon, muun muassa litteroimalla tutkimusaineisto ja siten varmistamalla, että haastatteluaineistoa käytetään tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi aineiston analyysissä on pyritty tuomaan viittauksilla, lainauksilla ja sanavalinnoilla esille, onko kyseessä haastatteluaineistosta poimittu ilmaisu, tutkijan oma näkemys vai viittaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tässä tutkimuksessa tehtyihin valintoihin on mahdollista suhtautua myös kriittisesti. Kriittikkiä voidaan esittää, esimerkiksi siitä, ettei kokemusten tutkimuksella ole yhtä ainoaa oikeaa tutkimusotetta, vaan eri tieteenaloilla ja tutkimussuuntauksissa on erilaisia tapoja ymmärtää kokemuksia tutkivaa ja kokemista tutkimuksessa hyödyntävää analyysiä (Jyväskylän yliopisto, 2025). Toisaalta harvoin muillekaan laadullisen tutkimuksen suuntauksille on mahdollista antaa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, koska erilaisia lähestymis- ja analyysitapoja on paljon eri tieteenaloilla. Kokemusten tutkimukseen liittyy samoja haasteita, mitä laadulliseen tutkimukseen muutenkin. Laadullista tutkimus ja samalla myös kokemusten tutkimus on herättänyt keskustelua, esimerkiksi tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta, koska se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Juuti & Puusa, 2020, s.127). Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi tässä tutkimuksessa tutkimusaihetta on tarkasteltu monipuolisesti sekä teorian että empirian kautta. Lisäksi tutkijana olen parantanut tutkimuksen luotettavuutta kirjoittamalla tutkielmaan auki tehdyt valinnat ja perustellut niiden merkityksen tutkimukselle.

Tutkimusta voidaan kritisoida myös siitä, että se suhtautuu melko positiivisesti valmentavaan johtamistapaan. Toisaalta kirjallisuuskatsauksen ja tutkimushaastatteluiden mukaan kokemukset valmentavasta johtamistavasta olivat pääsääntöisesti positiivisia. Tutkimuksessa toki tunnustetaan, ettei valmentava

johtamistapa sovi kaikkiin tilanteisiin. Tutkimuksessa ollaan avoimia myös johtamistapaan liittyvistä haasteista, esimerkiksi yhteistyön näkökulmasta. Näkemysni mukaan on tärkeää, että tutkimuksessa tunnistettiin valmentavaan johtamistapaan liittyviä haasteita, mutta niiden erityinen korostaminen ei ollut tarpeen, koska tutkimusartikkeleissa ja haastatteluaineistossa keskityttiin lähinnä johtamistavan hyviin ominaisuuksiin ja piirteisiin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että kuntien toimialajohtajien kokemusten mukaan valmentavalla johtamistavalla voitiin vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemuksen kehittämisen ja valmentavan johtamistavan vahvistamisen näkökulmasta erityisen tärkeiksi asioiksi ja elementeiksi koettiin avoin vuorovaikutus ja viestintä, toimiva yhteistyö, henkilöstöhallinnon tuki sekä koulutukset ja osaamisen kehittäminen. Myös kuntien toimialajohtajien sanoitukset työntekijäkokemuksen kehittämisestä valmentavan johtamisen avulla olivat varsin myönteisiä. Kokemusten sanoittamisessa kuntien toimialajohtajat käyttivät samankaltaista ammattisanastoa ja sävyjä. Toisaalta tutkimus osoitti myös sen, että kunnissa saattaa esiintyä valmentavaa johtamista, vaikka työyhteisössä johtamistapaa ei sillä termillä nimitettäisikään. Kaikki kuntien toimialajohtajat kokivat hyödyntävänsä omassa työssä valmentavaa johtamistapaa, mutta kokemusten sanoittamisessa käy ilmi, ettei uudehko johtamistapa ole vielä välttämättä täysin jalkautunut koko kuntasektorille. Tästä syystä valmentavan johtamisen ja työntekijäkokemuksen yhteyttä olisi myös jatkossa tärkeä tutkia eri työntekijäryhmien kokemusten näkökulmasta.

## Lähteet

- Aalto, P. & Kurttila, M. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Kauppakammari. 2. uudistettu painos.
- Ahola, M., Ahola, P., Himberg, T. & Vainio, T. (2021). *Kohti yhteisöllisen tiedon rakentamista – Näkökulmia kokemuksen tutkimusmenetelmiä käsittelevän kurssin toteutuksesta Aalto-yliopistossa*. Yliopistopedagogiikka. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2021/12/20/kohti-yhteisollisen-tiedon-rakentamista-nakokulmia-kokemuksen-tutkimusmenetelmia-kasittelevan-kurssin-toteutuksesta-aalto-yliopistossa/>
- Alatalo, M, Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2020). *Valmentava mentorointi – opas tehokkaaseen vuoroviakutukseen*. Helsingin seudun kauppakammari.
- Arpiainen, S., Hakonen, A. & Viitala, R. (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. Kuntaliitto. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271>
- Batat, W. (2022). *The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future*. Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-03-2022-0133/full/html>
- Berg, M. & Karlsen, J. (2016). *A study of coaching leadership style practice in projects*. Management Research Review. Noudettu 5.10.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mrr-07-2015-0157/full/html>
- Bo, G., Hongdan, Z. & Peng, z. (2019). *Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/openview/c8110aaa9acf31841456f2a8ff762fe5/1?q-origsite=gscholar&cbl=47863>
- Bowen, D., Caruelle, D. & Gustafsson, A. (2024). *Customer experience (CX), employee*

- experience (EX) and human experience (HX): introductions, interactions and interdisciplinary implications.* Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/josm-02-2024-0072/full/html>
- Budhwar, P., Malik, A., Mohan, H. & Srikanth, N. R. (2022). *Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem.* Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22133>
- Byung-Jik, K., Jeeyoon, J. & Julak, L. (2024). *Navigating AI transitions: how coaching leadership buffers against job stress and protects employee physical health.* Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/38601504/>
- Cardaso, M., D'Innocenzo, M. & Ramos, L. (2014). *Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing.* Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4898242/>
- Chilombo Namwinga, N., Hongyu, W. & Zhisong, C. (2022). *How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective.* Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-04-2020-%25200153/full/html>
- Choi, S., Kang, S. & Wang, W. (2021). *Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US Employees.* Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34682385/>
- De Cieri, H., Mäkelä, L. & Tanskanen, J. (2020). *Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader-Member Exchange.* Sage Journals.
- Di, Z., Lei, R., Yishuai, Y. & Xiaobin, Z. *Does coaching leadership facilitate employees' taking charge? A perspective of conservation of resources theory.*

- Noudettu 3.12.2024 osoitteesta  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmp-12-2022-0623/full/html>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Fingerroos, O. & Kokko, M. (2022). *Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö*. Suomalaisen Kirjallisuuden seura. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta  
[https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx\\_123456789\\_84087](https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_84087)
- Gomes, D., Ribeiro, N. & Romao, S. (2022). *The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta  
<https://www.mdpi.com/journal/admsci>
- Gu, Y., Huang, Y., Liao, L., Luo, Y. & Wang, J. (2022). *The mechanism of the influence of coaching leadership behavior on subordinate's sense of gain at work*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-07-2021-0342/full/html>
- Gronfors, M. & Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät*.
- Harjula, H. & Prättälä, K. (2023). *Kuntalaki – Taustat ja tulkinnat*. Talentum.
- Hassenzahl, M. (2008). *User experience (UX): Towards an experiential perspective on product quality*. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta  
<https://doi.org/10.1145/1512714.1512717>
- Heuru, K., Mennola, E. & Ryytänen A. (2011). *Kunta: Kunnallisen itsehallinnon perusteet*. Tampere University Press.
- Hinshaw, M. (2024). Better Employee Experience = Happier CFOs. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta  
<https://customerthink.com/better-employee-experience-happier-cfos/>
- Hyyppä, H., Kiviniemi, L., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (2015). *Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet*. Oulun ammattikorkeakoulu. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/88525>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Juuti, P.

- & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kylmä, J. & Palonen, M. (2022). *Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. *Hoitotiede*. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992>
- Lillqvist, E. & Pälli, P. (2020). *Diskurssianalyysi*. Teoksessa Luodonpää-Manni, M., Hamunen, R., Konstenius, R., Miestamo, M., Nikanne, U. & Sinnemäki, K (toim.). (2020). *Kielentutkimuksen menetelmiä II*. Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Lundvall, P. & Rossi, P. (2018). *Kehollisesta kokemisesta kohti sanallistettuja kokemuksia: hevoset reflektoinnin mahdollistajina*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press.
- McLean, M., Park, S. & Yang, B. (2020). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejtd-07-2020-0122/full/html>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Nilesh, K. & Yanghua, J. (2022). *Impact of nurses' emotional labour on job stress and emotional exhaustion amid COVID - 19: The role of instrumental support and coaching leadership as moderators*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1111/jonm.13818>
- Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/shr-12-2016-0108/full/html>
- Puusa, A. (2020). *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent. 4. painos.
- Siltaoja, Mi. & Sorsa, V. (2020). *Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa*. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Tampereen yliopisto. (2025). *Tutkimuksesta työhyvinvointia*. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2024). *Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FPS)*. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps>
- Työterveyslaitos. (2021). *Työntekijäkokemuksen muotoilu edellyttää laajaa tietopohjaa*. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyontekijakokemuksen-muotoilu-edellyttaa-laajaa-tietopohjaa>
- Työterveyslaitos. (2024). *Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa>
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. (2018). *Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. Lapland University Press.
- Viitala, R. (2010). *Tutkitaan johtamista*. Teoksesta Purontakanen, J. (toim). *Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä*. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-398-1.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-398-1.pdf)
- Wang, Y., Yuan, C. & Zhu, Y. (2017). *Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study*. Noudettu 3.12.2024 osoitteesta <https://research-ebSCO-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/c3bg6o5cxj?route=details>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei!

Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Loviisa Rantala ja opiskelen julkisen toiminnan johtamisen koulutusohjelmassa Vaasan Yliopistossa.

Teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaani aiheesta *Diskurssianalyysi valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen – Kuntien toimialajohtajien kokemuksia työntekijäkokemuksen kehittämisestä*. Tutkielman tavoitteena on selvittää, voidaanko toimialajohtajien kokemusten näkökulmasta valmentavalla johtamisella vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti.

Tutkimuksen tarkoituksena on yksilöhaastatteluja hyödyntämällä tuottaa uutta tietoa valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukselle. Haastattelut tallennetaan nauhoittamalla tutkimusta varten.

Etsin haastateltavaksi toimialajohtajia sivistyksen toimialalta, jotka vastaavat työssään esimerkiksi kunnan tai kaupungin koulutoimen ja/tai sivistystoimen palveluista. Haastattelun teema-alueet liittyvät valmentavaan johtamiseen, työntekijäkokemukseen ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Lisätäkseeni haastattelun luotettavuutta kaikki haastateltavat ja aineisto anonymisoidaan. Haastattelun teema-alueet lähetän tutustuttavaksi etukäteen.

Haastattelut pyritään pitämään helmi-maaliskuun aikana vuonna 2025. Haastatteluja tullaan pitämään pääsääntöisesti luotettavan etäyhteyden kautta (Teams tai Zoom). Haastattelut tulevat kestämään maksimissaan tunnin verran.

Kerron mielelläni lisää tutkimuksestani ja itsestäni. Toivottavasti haastattelupyyntö tavoittaa oikeat henkilöt ja herättää mielenkiintoa aiheeseen. Asiantuntijuutesi aiheesta on tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Tutkielman ohjaajana toimii yliopistolehtori Kirsi Lehto.

Ystävällisin terveisin,  
Loviisa Rantala  
e-mail.  
puh.

## Liite 2. Haastatteluiden teemahaastattelurunko

### Taustoitus

- Kerro itsestäsi ja työtehtävistäsi.
- Millaisia tuntemuksia tutkimukseen osallistuminen herättää sinussa?
- Onko aihealue sinulle entuudestaan tuttu?

### Valmentava johtaminen

- Mitä valmentava johtamistapa tarkoittaa työyhteisöissäsi?
- Millaisiin asioihin valmentavalla johtamisella pyritään vaikuttamaan?
- Onko valmentavalla johtamisella ollut vaikutusta työyhteisösi hyvinvointiin?
- Miten valmentava johtamistapa näkyy työyhteisösi arjessa ja käytännön toimenpiteissä?

### Työntekijäkokemus

- Mitä työntekijäkokemus tarkoittaa työyhteisöllesi? Entä sinulle henkilökohtaisesti?
- Mistä työntekijäkokemus koostuu?
- Kuinka työyhteisössäsi pyritään selvittämään tai mittaamaan henkilöstön työntekijäkokemusta?
- Millaiseksi arvioit työntekijäkokemuksen merkityksen työyhteisösi toiminnan kannalta?

### Työntekijäkokemuksen kehittäminen

- Miten työntekijäkokemusta voidaan parantaa?
- Voidaanko työntekijäkokemusta kehittää valmentavan johtamistavan avulla?
  - o Jos voidaan, miten?
  - o Jos ei voida, miksei?

## **Liite 3. Tietosuojaseloste**

### **Tietosuojaseloste**

Tämä tietosuojaseloste on laadittu hyödyntäen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GRPR) (2016/679) ja tietosuojalakea (2018/1050).

#### **Rekisterinpitäjä**

Loviisa Rantala

Vaasan yliopisto

#### **Yhteystiedot**

puh.

email.

#### **Rekisterin tarkoitus**

Rekisterin tarkoituksena on laatia pro gradu –tutkielma Vaasan yliopistolle. Tutkielma käsittelee kuntien toimialajohtajien kokemuksia valmentavan johtamisen roolin merkityksestä henkilöstön työntekijäkokemukseen. Tutkimusmenetelmänä on yksilöllinen teemahaastattelu, jonka pohjalta tutkimustuloksia analysoidaan.

#### **Henkilötiedot**

Henkilötiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Henkilötietoja kerätään vain tutkielman kannalta välttämätön määrä. Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteena on Tietosuojalain 4 §:n mukainen tieteellinen tutkimus.

#### **Sisältö**

Rekisterin sisältöä käsitellään huolellisesti ja luottamuksellisesti. Rekisteri sisältää nimitiedot sekä video- ja äänitallenteet haastatteluista.

**Pääsy henkilötietoihin**

Henkilötietoihin pääsee käsiksi vain rekisterinpitäjä. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet siirretään ulkoiselle kovalevyllä, jonne ei ole ulkopuolisilla pääsyä. Opinnäytetyön valmistuttua henkilötiedot ja aineisto hävitetään.

**Oikeudet**

Rekisteriin kuuluvalla henkilöllä on oikeus päästä tarkastelemaan tietoja, joita hänestä on kerätty, korjata virheelliset tiedot sekä täydentää puutteellisia tietoja. Pyyntö tietojen tarkastelusta, korjauksesta tai täydentämisestä tulee lähettää rekisterinpitäjälle kirjallisesti sähköpostitse. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle.

**Rekisterinpitäjän velvollisuudet**

Rekisterinpitäjä huolehtii, että kerättyjä tietoja käytetään vain pro gradu –tutkielmaa varten.