



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Ehrukainen ja Janette Virkkunen

## **Valmentavan esihenkilötyön vaatimuksia ja voimavaroja**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Kauppatieteiden maisteri

Vaasa 2026

---

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

<b>Tekijä:</b>	Johanna Ehrukainen ja Janette Virkkunen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Valmentavan esihenkilötyön vaatimuksia ja voimavaroja		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Opintosuunta:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Liisa Mäkelä		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	89

---

**TIIVISTELMÄ:**

Esihenkilöiden työhyvinvoinnissa on huomattu huolestuttavaa kehitystä. Työuupuneiden esihenkilöiden määrä on kasvanut merkittävästi ja tutkimusten mukaan joka kymmenes esihenkilö Suomessa kärsii vakavasta työuupumuksesta. Esihenkilöillä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin vahvistajina, mutta heidän omaa työhyvinvointiaan tarkastellaan tutkimuksissa ja johtamisen kontekstissa edelleen verrattain vähän.

Valmentava johtajuus on yleistynyt ja alkanut vakiintumaan keskeiseksi johtamisen tavaksi organisaatioissa ja muodostaa siten odotuksia esihenkilöiden johtamistyölle. Valmentavan johtajuuden ja sitä toteuttavan esihenkilön työhyvinvoinnin välistä yhteyttä on tutkittu melko vähän.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on pyrkiä syventämään ymmärrystä siitä, mitä työn vaatimuksia ja voimavaroja liittyy valmentavan esihenkilötyön piirteisiin, jotka muodostavat kokemuksen työhyvinvoinnista. Teoreettisena viitekehysenä käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (JD-R-malli), joka pohjautuu ajatukseen, että työn piirteisiin liittyy aina vaatimuksia sekä voimavaroja. Tässä tutkimuksessa vaatimuksia ja voimavaroja jäsennetään yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolle (IGLO-malli).

Tutkimus toteutetaan laadullisella menetelmällä, joka keskittyy tutkimaan valmentavien esihenkilöiden kokemuksia ja merkityksiä. Tutkimuksen aineistona toimii puolistrukturoidut haastattelut, joita analysoidaan deduktiivisella sisällönanalysilla. Aineistosta tunnistetaan valmentavan esihenkilötyön vaatimuksia ja voimavaroja, joista muodostetaan monitasoinen luokittelumalli.

Vaatimus- ja voimavaratekijöitä löydettiin jokaisella IGLO-mallin tasolla. Henkilökohtaiset voimavarat muodostavat valmentavan esihenkilön merkittävimmän voimavaran, koska niiden todetaan vaikuttavan siihen, miten esihenkilö käsittelee työn vaatimuksia ja voimavaroja eri IGLO-tasoilla. Voimavaratekijöistä palaute ja sosiaalinen tuki toistuvat usealla tasolla. Vaatimuksista keskeisen merkityksen saa valmennettavan työntekijän heikot valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta. Tutkimuksen perusteella valmentava johtajuus toteutuu parhaiten tilanteissa, joissa organisaation rakenteet, prosessit ja ilmapiiri tukevat sen toteuttamista.

Tämä tutkimus tuo lisätietoa valmentavan johtajuuden vaatimus- ja voimavaratekijöistä ja laajentaa aiempaa kirjallisuutta, joissa eri johtamistyyliä on tutkittu JD-R- ja IGLO-teorioiden avulla. Tutkimuksen tulosten teoreettinen soveltaminen lisää ymmärrystä valmentavien esihenkilöiden työhyvinvoinnin muodostumisesta.

---

**AVAINSANAT:** työn vaatimukset, työn voimavarat, työhyvinvointi, valmentava johtaminen, esihenkilö

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	10
2.1	IGLO- tasoluokittelu	10
2.2	Työn vaatimukset eri tasoilla	12
2.3	Työn voimavarat eri tasoilla	14
2.4	Kuormitus- ja motivaatioprosessi	18
3	Valmentava johtajuus	24
3.1	Valmentavan johtajuuden piirteet	24
3.2	Valmentavan johtajuuden vaatimukset ja voimavarat IGLO-tasoilla	28
3.3	Teoreettinen viitekehys	35
4	Tutkimuksen toteuttaminen	37
4.1	Tutkimusmenetelmä	37
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	38
4.3	Tutkimusaineiston analyysimenetelmä	41
5	Tulokset	43
5.1	Yksilötaso (I)	43
5.1.1	Valmentava esihenkilö itse	43
5.1.2	Valmennettava työntekijä	49
5.2	Ryhmätaso (G)	53
5.2.1	Valmennettava tiimi	53
5.2.2	Vertaiskollegat	56
5.3	Johtajataso (L)	58
5.4	Organisaatiotaso (O)	62
6	Johtopäätökset	65
6.1	Keskeiset johtopäätökset ja teoreettinen kontribuutio	65
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	70

6.3 Käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet	71
Lähteet	72
Liitteet	81
Liite 1. Haastattelukysymykset	81
Liite 2. LinkedIn ilmoitus	86
Liite 3. Tekoälyn käyttö tutkielmassa -seloste	88
Liite 4. Valmentavan esihenkilötyön vaatimuksia ja voimavaroja (kooste)	89

## **Kuviot**

Kuvio 1. JD-R-malli, Demerouti & Bakker, 2017.	19
Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys, mukailten Demerouti & Bakker,2017; Nielsen ja muut, 2017.	36

## **Taulukot**

Taulukko 1. Haastattelukysymysten muodostaminen viitekehysten avulla.	39
Taulukko 2. Haasteltavien taustatiedot ja haastattelun kesto.	40
Taulukko 3. Haastatteluaineiston sijoittelu IGLO-tasoille ja luokitteluteemoittain.	42
Taulukko 4. Vaatimukset ja voimavarat esihenkilötasolla.	49
Taulukko 5. Vaatimukset ja voimavarat työntekijätasolla.	53
Taulukko 6. Vaatimukset ja voimavarat työntekijöiden muodostaman tiimin tasolla.	55
Taulukko 7. Vaatimukset ja voimavarat esihenkilöiden vertaistiiimitasolla.	58
Taulukko 8. Vaatimukset ja voimavarat esihenkilön oman esihenkilön tasolla.	61
Taulukko 9. Vaatimukset ja voimavarat organisaatiotasolla.	64

## 1 Johdanto

Tutkimukset osoittavat, että esihenkilöiden työhyvinvoinnissa on tapahtunut huolestuttavaa kehitystä. Työuupuneiden esihenkilöiden ja johtajien määrä on kolminkertaistunut pandemiaa edeltäneeseen aikaan verrattuna (Suutala ja muut, 2024) ja ”Miten Suomi voi?” -tutkimuksen mukaan noin joka kymmenes esihenkilö kärsii vakavasta työuupumuksesta (Kaltiainen ja muut, 2026). Esihenkilöillä on olennainen rooli työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin rakentajina, mutta heidän omaa työhyvinvointiaan tarkastellaan tutkimuksessa ja johtamisen kontekstissa edelleen verrattain vähän (Dextras-Gauthier ja muut, 2023). Eri johtamistyylien vaikutuksia sitä toteuttavan esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin on tutkittu vähän ja tutkimukset ovat keskittyneet pääosin siihen, millaisia vaikutuksia eri johtamistyyliellä on johtamisen kohteena oleville työntekijöille (Kaluza ja muut, 2020; Tóth-Király ja muut, 2024).

Johtamistyyleistä valmentava johtajuus yleistyi 2000-luvulle tullessa voimakkaasti. Grant (2010) esitti tuolloin, että organisaatiot odottavat esihenkilöitä ja johtajia toimimaan yhä enemmän valmentavasti. Valmentavan johtajuuden yleistyminen ei ole hidastunut vaan Dharin (2025) mukaan se on alkanut vakiintumaan keskeiseksi johtamisen tavaksi organisaatioissa ja muodostaa siten odotuksia esihenkilöiden johtamistyyliä. Huomioiden esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehityksen ja kasvaneet odotukset valmentavan johtajuuden käyttämisestä pidämme perusteltuna tutkia valmentavan johtajuuden vaikutusta esihenkilön itsensä työhyvinvointiin. Tähän asti näiden välistä yhteyttä on tutkittu vain vähän (Parsons, 2023). Tutkimukset ovat suuntautunut lähinnä työntekijöihin ja heidän kokemukseensa työhyvinvoinnista silloin, kun heitä johdetaan valmentavasti (Cannon-Bowers ja muut, 2023).

Kaltiaisen ja muiden mukaan (2026) esihenkilöillä on työssään monia voimavaroja mutta esimerkiksi liiallinen työn määrä ja vähäinen tuki kuormittavat. Merkittävänä ja laajasti hyväksyttynä työhyvinvoinnin tutkimuksen viitekehyksenä on vakiintunut Job Demands–Resources (JD-R) -malli (Bakker ja Demerouti, 2007; 2017). JD-R-mallissa tarkastellaan työn vaatimuksia ja voimavaroja ja niiden yhteyttä esimerkiksi työuupumukseen,

työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. JD-R-teorian ja johtajuuden välistä yhteyttä on tutkittu pääasiassa transformatiivisen johtajuuden näkökulmasta (Tummers ja Bakker, 2021). Tóth-Király ja muut (2024) ovat tutkineet JD-R-teorian avulla transformatiivisen, transaktionaalisen sekä laissez-faire johtamisen vaikutuksia niitä toteuttavan esihenkilön omaan työhyvinvointiin. He ovat pyrkineet siten pienentämään aukkoa esihenkilöiden työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa. Aiempi tutkimus on osoittanut, että johtajuus voidaan liittää osaksi Job Demands–Resources (JD-R) -teoriaa, mutta sen integroimiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta tai suoraviivaista tapaa (Tummers & Bakker, 2021). Mallin vahvuus on sen joustavuus, koska sitä voidaan mukauttaa huomioimaan erilaisten kontekstien erityispiirteet (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017).

Tutkijat ovat esittäneet, että JD-R-teoriaa tulisi laajentaa niin, että työn voimavaratekijät voidaan erotella yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolle (Nielsen ja muut, 2017) sekä huomioimaan esihenkilökohtaiset vaatimukset ja voimavarat sekä monitasoiset kontekstitekijät, kuten organisaatiokulttuurin, jotta se selittäisi paremmin esihenkilöiden työhyvinvoinnin dynamiikkaa (Oc & Chintakananda, 2025). Tässä tutkimuksessa laajennetaan JD-R- teoriaa ottamalla Nielsenin ja muiden (2017) IGLO- tarkastelutasot (individual, group, leader ja organization) osaksi teoreettista viitekehystä, kun tarkastellaan valmentavaa johtamistyyliä käyttävän esihenkilön kokemuksia työn vaatimuksista ja voimavaroista sekä niiden kautta muodostuvasta työhyvinvoinnista.

Tutkimuksen tulosten toivotaan lisäävään ymmärrystä valmentavan esihenkilötyön vaatimuksista ja voimavaroista. Tulokset voivat toimia organisaatioissa eri toimijoille arvokkaana tietona havaittujen vaatimusten lieventämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Toisaalta organisaatiot voivat pyrkiä vahvistamaan tuloksissa tunnistettuja voimavaroja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Johtajat ja HR-toimijat eri organisaatioissa voivat hyödyntää saatuja tuloksia valmentavan johtajuuden edistämässä sekä valmentavien esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen tukena.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on pyrkiä syventämään ymmärrystä siitä, mitä JD-R-teorian mukaisia työn vaatimuksia ja voimavaroja liittyy valmentavan esihenkilötyön piirteisiin ja miten tämä yhteys ilmenee yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolla (IGLO-malli, *individual, group, leader, organizational*).

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia vaatimustekijöitä voidaan tunnistaa valmentavan esihenkilötyön piirteistä?
- Millaisia voimavaratekijöitä voidaan tunnistaa valmentavan esihenkilötyön piirteistä?
- Miten nämä vaatimus- ja voimavaratekijät näyttäytyvät yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolla (IGLO-malli)?

Tässä tutkimuksessa keskitytään valmentavan esihenkilön työssä esiintyviin vaatimus- ja voimavaratekijöihin. Tutkimuksessa rajataan laajennetusta JD-R-mallista työn ulkopuolisten resurssien sekä työn ja perheen välisen vuorovaikutuksen tarkastelu. IGLO-mallista rajataan kontekstitaso, jossa tarkastellaan organisaatiota laajemmassa toimintaympäristössä. Valmentavan esihenkilötyön piirteistä löydettyjä vaatimuksia ja voimavaroja voidaan soveltaa JD-R teorian mukaisesti kuormitus- ja motivaatioprosessin käynnistymisen periaatteisiin ja näin ollen viedä tuloksia työhyvinvoinnin muodostumisen kontekstiin.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimuksen aiheeseen ja sen keskeisiin teemoihin. Johdanto perustelee tutkimuksen ajankohtaisuuden, osoittaa tutkimusaukon ja perustelee siten

tutkimusaiheen tärkeyttä. Luvun lopussa asetetaan tutkimuskysymykset. Luvuissa 2 ja 3 esitellään tutkimuksen taustateoriat. Luku 2 käsittää työn vaatimusten- ja voimavarojen mallin (Bakker & Demerouti, 2007) sekä IGLO-mallin tasoluokittelun (Nielsen ja muut, 2017) esittelyyn. Luvussa 3 luodaan kirjallisuuteen perustuen käsitys valmentavan esihenkilötyön piirteistä ja vedetään yhteen tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Luvussa 4 siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamisen kannalta oleelliset menetelmät. Luku esittelee tutkimukseen valitut tutkimus-, aineistonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmät, jonka jälkeen siirrytään tulosten esittelyyn. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset jäsennetään alaluvuittain IGLO-mallin eri tasoille. Tutkielman päättää johtopäätökset luvussa 6. Johtopäätösten lisäksi luvussa arvioidaan tulosten luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työelämän rakenteelliset ja sisällölliset muutokset ovat korostaneet tarvetta syventää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Yksi keskeisimmistä ja laajimmin sovelletuista teoreettisista työhyvinvoinnin viitekehyksistä on Demeroutin ja muiden (2001) kehittämä työn vaatimukset ja voimavarat -teoria (Job Demands–Resources-theory), joka selittää työn piirteiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskyykyyn.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä sovellettua työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demands–Resources, JD-R) yleisesti. Vaatimusten ja voimavarojen tarkastelussa käytetään luvussa 2.1 esitettyä IGLO-tasoluokittelua, jonka avulla ne jäsennetään yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolle. Alaluvussa 2.2 tarkastellaan työn vaatimuksia eri tasoilla ja niiden yhteyksiä työhyvinvointiin. Alaluvussa 2.3 käsitellään työn voimavaroja eri tasoilla sekä niiden merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa ja kuormituksen hallinnassa. Alaluvussa 2.4 esitellään JD-R- mallin kuormitus- ja motivaatioprosessi. Luvun tavoitteena on luoda käsitteellinen ja teoreettinen perusta tutkimuksen myöhemmille tarkasteluille.

### 2.1 IGLO- tasoluokittelu

JD-R-teorian keskeisenä ajatuksena on, että kaikkiin työn piirteisiin, ammattialasta riippumatta, liittyy sekä vaatimuksia että voimavaratekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työn imua tai työuupumusta ja vaikuttaa sitä kautta työntekijän työhyvinvointiin ja suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007; 2017; Tummers & Bakker, 2021). JD-R-teoria määrittelee vaatimus- ja voimavaratekijät yleisesti työn piirteiksi mutta ei luokittele niitä eri tasoille (Bakker & Demerouti, 2007). Myöhemmissä teorian sovelluksissa on kuitenkin pyritty jäsentämään vaatimus- ja voimavaratekijöitä tarkemmin. Nielsen ja muut (2017) pyrkivät yhdistämään henkilöstöjohtamisen (HRM) sekä soveltavan organisaatiopsykologian tutkimussuuntaukset, jotka tarkastelevat työpaikan resursseja,

työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista. Nielsen ja muut (2017) toteavat meta-analyysissään, että suurin osa aiemmin tehdyistä tutkimuksista on keskittynyt tarkastelussa joko yhteen tasoon, kuten yksilötasoon tai tarkastelunäkökulmaan, kuten tuottavuuteen. He ehdottavat, että työn vaatimus- ja voimavaratekijät voidaan erotella yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolle (IGLO-malli, *individual, group, leader, organizational*), jotka liittyvät sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaation suorituskykyyn. Lisäksi mallissa on viidentenä kontekstitaso, joka viittaa organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön, kuten kansalliseen kulttuuriin, lainsäädäntöön ja toimialan rakenteisiin. Kontekstitaso määrittää, millaisissa rajoissa ja mahdollisuuksissa organisaatio voi tukea hyvinvointia näillä neljällä muulla tasolla (Nielsen ja muut, 2017). Eri tasojen tarkastelussa on huomioitava, että vaatimukset ja voimavarat limittyvät osittain toisiinsa, mikä voi aiheuttaa teoreettista päällekkäisyyttä eri tasojen välillä (Lesener ja muut, 2020).

Käytämme tässä pro gradu- tutkimuksessa Nielsenin ja muiden (2017) määrittelemää IGLO-tasoluokittelua jäsentämään valmentavaa johtajuutta käyttävän esihenkilön työssä esiintyviä vaatimus- ja voimavaratekijöitä. Tässä tutkimuksessa ulkoinen kontekstiason toimintaympäristö rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Huomioitavaa on, että kun tasoja tarkastellaan valmentavan esihenkilön perspektiivistä, niin yksilötasolla vaatimukset ja voimavarat voivat liittyä sekä esihenkilöön itseensä, kuten osaamiseen tai itseluottamukseen tai ne voivat liittyä yksittäiseen työntekijään ja esimerkiksi hänen valmiuksiinsa toimia valmennettavana. Myös ryhmätasolla valmentavan esihenkilön suhde ryhmään tulee ymmärtää kahdella tavalla. Ensinnäkin esihenkilö on vertaiskollegoista muodostuvan ryhmän toimija, jolloin ryhmätason vaatimukset ja voimavarat muodostuvat suhteessa kollegoihin. Toisaalta esihenkilö toimii työntekijöistä muodostuvan tiimin johtajana, jolloin työntekijätiimi voi muodostaa vaatimuksia tai voimavaroja. Seuraavassa kappaleessa käsitellään JD-R-teoriatutkimuksissa havaittuja työn vaatimustekijöiden esiintymistä eri tasoilla.

## 2.2 Työn vaatimukset eri tasoilla

JD-R-mallissa Bakker ja Demerouti (2007) kuvaavat työn vaatimukset työn fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi ja organisatorisiksi ominaisuuksiksi, jotka edellyttävät työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua, joka aiheuttaa kognitiivista tai emotionaalista kuormittumista. Käytännössä työn vaatimuksia voivat olla muun muassa liiallinen työmäärä, ristiriidat työyhteisössä tai epävarmuus työn tulevaisuudesta (Bakker & Demerouti, 2007). Erilaisten työn vaatimustekijöiden voidaan siis nähdä estävän työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa tavanomaiset työtehtävä- ja tavoitetasonsa, mikä voi puolestaan heikentää työhön sitoutumista tai työhyvinvointia (Mazzetti ja muut, 2023).

JD-R-teoriassa esitetään, että korkeat ja jatkuvat työn vaatimukset sekä niistä aiheutuva kuormitus voivat johtaa epäadaptiivisiin itseohjauksen kognitioihin ja käyttäytymisiin (Bakker ja muut, 2023). Tällä viitataan työntekijän heikentyvään kykyyn säädellä omaa ajatteluaan, tunteitaan ja toimintaansa tilanteissa, joissa kuormitus ylittää hallittavissa olevan tason. Tällöin työntekijä saattaa turvautua haitallisiin selviytymisstrategioihin, kuten omien kykyjensä kyseenalaistamiseen, motivaation heikkenemiseen tai vältteleviin ja itseä heikentäviin toimintatapoihin, esimerkiksi tehtävien lykkäämiseen tai vetäytymiseen työtilanteista (Bakker & de Vries, 2021). Näin pitkittynyt kuormitus voi synnyttää itseään vahvistavan kierteen, jossa heikentynyt itsesäätely edelleen lisää kuormitusta ja heikentää työsuoriutumista sekä työhyvinvointia (Bakker ja muut, 2023).

**Yksilölliset tekijät** vaikuttavat siihen, miten työntekijät havaitsevat ja käsittelevät työnsä vaatimustekijöitä, joten kokemus työhyvinvoinnista voi poiketa suuresti yksilöiden välillä, vaikka työolosuhteet olisivat samanlaiset (Bakker ja muut, 2023). Tunne-elämän vakauden ja yksilön ekstroverttiyden on nähty suojaavan uupumukselta. Myös tunneäly, sitkeys ja sisäinen motivaatio näyttävät tekijöinä, jotka auttavat selviytymään työn vaatimuksista (Swider & Zimmerman, 2010). Herkästi stressaantuvat työntekijät ovat alttiimpia työuupumukselle, koska he keskittyvät tilanteiden kielteisiin puoliin ja

muistavat niihin liittyvää negatiivista tietoa. Näin ollen yksilön ominaisuudet voivat joko vahvistaa tai heikentää työuupumukselta suojaavia voimavaroja (Bakker ja muut, 2023).

Yksilötasolla voidaan huomioida myös se, että henkilöt voivat proaktiivisesti muokata työtehtäviensä vaatimuksia (job crafting) optimoimalla työprosesseja ja parantamalla työn tehokkuutta (Bakker ja muut, 2023; Tims ja muut, 2013). Työvaatimusten hallinta ei näin ollen heidän mukaansa rajoitu kuormituksen vähentämiseen, vaan sisältää tarkoituksellisia toimia, jotka edistävät sekä työssä suoriutumista että työntekijän hyvinvointia.

**Ryhmä- ja tiimitasolla** keskeisiä kuormitustekijöitä ovat Nielsenin ja Christensenin (2021) mukaan muun muassa työyhteisön konfliktit, epäasiallinen kohtelu, heikko viestintä ja epäselvät yhteistyökäytännöt. Giusinon ja muiden (2022) tutkimuksessa sosiaalinen etäisyys muodosti merkittävimmän kuormitustekijän, joka heikensi sekä virallisen että epävirallisen vuorovaikutuksen ja viestinnän toimivuutta tiimeissä. Tällaiset sosiaaliset kuormitukset voivat estää tehokasta yhteistyötä ja heikentää työyhteisön hyvinvointia.

**Johtajuuden** nähdään eri tutkimusten mukaan vaikuttavan suoraan työn vaatimukseen, työresursseihin sekä henkilökohtaisiin resursseihin (Tummers & Bakker, 2021). Johtamistasolla työn resurssit sekä kuormitustekijät liittyvät esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja sen laatuun (Nielsen ja muut, 2017). Matala sosiaalinen tuki muodostaa myös vaatimustekijän (Ong & Johnson, 2023). Tutkimuksissa, joissa johtaminen nähdään työvaatimuksena, on Tummersin ja Bakkerin (2021) mukaan usein kyse erilaisista negatiivisista johtamistavoista. Tällaisissa tilanteissa esihenkilöiden johtamiskäytännöissä voi heidän mukaansa ilmetä väärinkäytöksiä tai heiltä voi puuttua taitoja tukea työntekijöiden kehittymistä. Johtajien kouluttaminen voi toimia keinona vahvistaa esihenkilöiden johtamisosaamista ja samalla vähentää työntekijöihin kohdistuvia haitallisia työn vaatimuksia (Nielsen & Christensen, 2021).

**Organisaatiot** voivat lieventää työstä johtuvia vaatimustekijöitä tarjoamalla vakaita resursseja, kuten toimivia HR-käytäntöjä ja hyvinvointia edistävää johtajuutta (Bakker & de Vries, 2021). Mikäli organisaatiossa vallitsee krooninen korkea työkuorma tai toksinen työkuulttuuri, jossa työntekijöitä vaaditaan tekemään liikaa tai jatkuvasti yli omien voimavarojen, heidän kykynsä käyttää tehokkaita itsesäätelykeinoja, kuten palautumista tai työn muokkaamista, voi heikentyä entisestään (Bakker & de Vries, 2021).

### 2.3 Työn voimavarat eri tasoilla

Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka tukevat työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia sekä edistävät työntekijän henkilökohtaista kehittymistä (Bakker & Demerouti, 2007; 2017; Bakker ja muut, 2023). Keskeisiä työn voimavaratekijöitä ovat työn autonomia ja mahdollisuus kehittyä, merkityksellisyys, sosiaalinen tuki, palautteen saaminen sekä esihenkilön tuki (Mazzetti ja muut, 2023). Seuraavaksi tarkastellaan voimavaratekijöitä eri IGLO-tasoilla.

**Henkilökohtaiset voimavarat** viittaavat yksilön myönteisiin käsityksiin omasta kyvykkyydestään, vaikutusmahdollisuuksistaan ja kyvystään hallita työympäristöään (Bakker & Demerouti, 2007). Henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat siihen, miten yksilöt tulkitsevat erilaisia tilanteita työssään, miten he kokevat ja käsittelevät työn vaatimuksia ja voimavaroja sekä siihen, millä tavoin nämä tekijät heijastuvat hyvinvointiin ja organisaation tuloksiin (Bakker & Demerouti, 2007; 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Henkilökohtaisilta voimavaroiltaan vahvat työntekijät luottavat omaan kykyihinsä ja suhtautuvat tulevaisuuteensa optimistisesti ja tämän ansiosta he voivat tunnistaa tai jopa rakentaa työympäristöönsä piirteitä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista (Xanthopoulou ja muut, 2007). Kun työntekijät kokevat hallitsevansa työympäristöään, he kykenevät käsittelemään työvaatimuksia tehokkaammin ja säilyttämään hyvinvointinsa paremmin (Bakker ja muut, 2023). Henkilökohtaiset voimavarat, kuten optimismi, resilienssi ja proaktiivisuus, vahvistavat työntekijän kykyä

hyödyntää muita voimavaratekijöitä ja selviytyä työvaatimuksista (Bakker & de Vries, 2021; Mazzetti ja muut, 2023). Yksilötasolla keskeisiksi voimavaratekijöiksi on tunnistettu psykologinen pääoma ja työn muokkaaminen (Lesener ja muut, 2020). Henkilökohtaisia voimavaroja kuten itsevarmuutta, minäpystyvyyttä ja resilienssiä, voidaan Bakkerin ja van Wingerdenin (2021) mukaan vahvistaa muun muassa erilaisten koulutusinterventioiden kautta. Henkilökohtaisilla voimavaroilla on nähty olevan stressinsietokyvyn lisäksi myönteisiä vaikutuksia emotionaaliseen sekä fyysiseen hyvinvointiin. Näin ollen työntekijöiden kokemana työuupumus tai työn imu, voivat vaihdella yksilöittäin, vaikka heidän työolosuhteensa olisivat identtiset (Bakker ja muut, 2023).

JD-R-teoria korostaa myös työntekijöiden aktiivista roolia, sillä he voivat myös itse muokata työtehtäviään ja työolosuhteitaan työhyvinvointiaan tukevalla tavalla (Bakker & Demerouti, 2017). Tätä prosessia kutsutaan työn muotoilun käsitteellä (job crafting), jolla viitataan työntekijän oma-aloitteisiin pyrkimyksiin muuttaa työn vaatimuksia ja voimavaroja siten, että työ vastaa paremmin hänen omia kykyjään, vahvuuksiaan ja mieltymyksiään (Tims ja muut, 2013). Työntekijä nähdään tällöin proaktiivisena toimijana työn voimavaratekijöiden muokkaajana esimerkiksi pyytämällä palautetta, hankkimalla uusia taitoja ja muokkaamalla työn sisältöä ja työvaiheita (Bakker & Demerouti, 2017).

Sosiaalinen konteksti voi Nielsenin ja muiden mukaan (2017) tarjota työpaikalla **ryhmätason voimavaratekijöitä**, jotka rakentuvat jaetuista suhteista ja tukevat laadukasta tiedonvaihtoa sekä vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä. Heidän mukaansa tällaiset ryhmätason voimavaratekijät kuten sosiaalinen tuki työtovereilta, myönteinen työilmapiiri ja tiimien välinen yhteistyö, ennustavat työn imua ja tukevat oletusta, että sosiaaliset suhteet ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä edistävät työn imua. Dextras-Gauthierin ja muiden (2023) tutkimuksessa ihmis- ja yhteistyösuuntautunut ryhmäkulttuuri näyttäytyi keskeisenä tekijänä, joka tukee esihenkilöiden psykologista hyvinvointia ja edistää rakentavaa, työhyvinvointia

vahvistavaa johtamista. Esihenkilöiden hyvinvoinnin tukeminen on siis strateginen keino parantaa myös työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta (Dextras-Gauthierin ja muut, 2023). Füllemannin ja muiden (2016) tutkimus osoitti, että työn voimavarat muodostuvat osittain työryhmittäin, mikä viittaa siihen, että ryhmän konteksti vaikuttaa yksilön kokemuksiin työn voimavaroista. Näin ollen ryhmätason voimavarakokemus eivät välttämättä ole samanlainen kuin yksittäisen työntekijän, vaan se muodostuu ryhmän jäsenten yhtenevän kokemuksen perusteella ja on tulkittavissa koko ryhmän jakamaksi kontekstiksi tai ilmapiiriksi (Füllemann ja muut, 2016).

Tutkijat ovat lähestyneet **johtajuuden** ja JD-R-teorian yhdistämistä eri monin tavoin, joten Tummers ja Bakker (2021) muistuttavat, että yksiselitteistä lähestymistapaa ei ole olemassa. Yleisimmin johtajuus on yhdistetty työn voimavaraksi, mutta jotkin tutkijat näkevät johtajuuden organisaatiotason voimavarana. Johtajatason voimavaratekijät liittyvät Nielsenin ja muiden (2017) mukaan esihenkilöiden johtamiskäyttäytymiseen ja heidän vuorovaikutukseensa työntekijöiden kanssa, kuten esihenkilön antamaan tukeen, palautteeseen sekä johtaja–työntekijäsuhteen laatuun. Dextras-Gauthierin ja muiden (2023) tutkimus vahvistaa käsitystä, että esihenkilöiden psykologinen hyvinvointi ja johtamiskäyttäytyminen muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Tummers ja Bakker (2021) ehdottavat, että johtajuutta ja JD-R-teoriaa tulisi tarkastella niin, että johtajuus voi vaikuttaa työntekijöihin kolmella eri tavalla. Ensinnäkin se voi suoraan vaikuttaa työn vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa työn vaatimuksina esimerkiksi sitä, että esihenkilö asettaa tiukkoja aikatauluja työlle. Johtajuus taas näyttäytyy voimavaratekijänä tilanteissa, kun työlle määritellään selkeät tavoitteet. Toiseksi johtajuus voi vaikuttaa henkilökohtaisiin voimavaratekijöihin esimerkiksi silloin, kun esihenkilö tukee työntekijän pystyvyyden tunnetta antamalla kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Kolmantena johtajuuden vaikuttavuutena Tummers ja Bakker (2021) nostavat työnmuokkaamisen vahvistamisen, jossa työntekijöitä kannustetaan muokkaamaan työtään proaktiivisesti.

**Organisaatiotason voimavaratekijöitä** ovat Nielsenin ja muiden (2017) mukaan muun muassa autonomia, tehtäväkierto, palkitsemisjärjestelmät ja suorituksen arviointi. Organisaation voimavaratekijöillä he viitattavat lisäksi organisaation rakenteisiin, työn organisointiin ja muotoiluun, HR-käytäntöihin sekä johtamiseen liittyviin psykologisiin tekijöihin. Organisaatiovoimavarat näyttäytyvät myös organisatorisena oikeudenmukaisuutena, esimerkiksi palkkauksessa ja mahdollisuutena osallistua päätöksentekoon (Bakker & Demerouti, 2007). Organisaatiotason voimavaratekijät ovat osoittautuneet vaikutukseltaan laaja-alaisimmiksi ja niiden on havaittu olevan vahvimmin yhteydessä työn imuun, hyvinvointiin sekä suorituskykyyn, mikä korostaa työn rakenteiden ja kulttuurin keskeistä roolia työhyvinvoinnin johtamisessa (Albrecht, 2012; Lesener ja muut, 2020; Nielsen ja muut, 2017). Organisaatiotasolla oikeudenmukaista ja luottamusta rakentavan kulttuurin on tunnistettu myös lisäävän työntekijöiden pitkäkestoista sitoutumista (Bakker & Demerouti, 2007). Johtamisen ja tiimien merkitys on tärkeä, mutta merkittävää siis on, että työn imuun vaikuttavat selvästi voimakkaammin organisaatiotason työn rakenteisiin, suunnitteluun ja johtamiseen liittyvät voimavaratekijät, kuin ryhmä- tai esihenkilötason voimavaratekijät (Lesener ja muut, 2020).

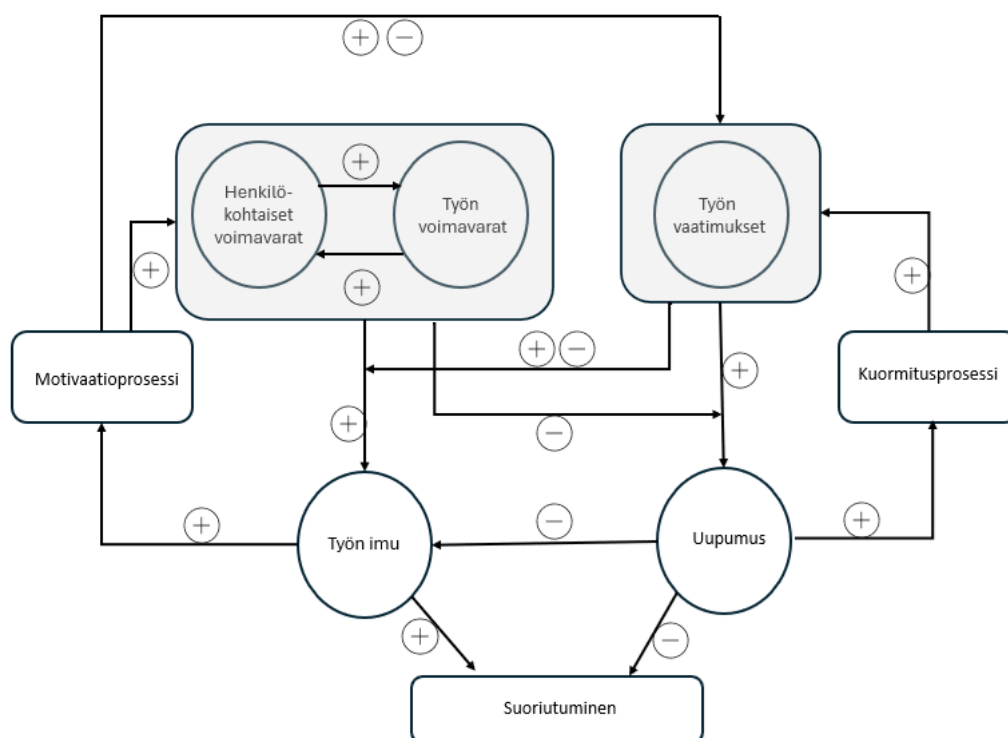
Organisaatiot voivat vahvistaa hyvinvointia ja suorituskykyä keskittymällä erityisesti työn muokkaamista tukeviin tekijöihin, sosiaalisen tuen lisäämiseen, laadukkaiden johtaja–työntekijäsuhteiden rakentamiseen sekä työn suunnitteluun, joka tarjoaa työntekijöille runsaasti autonomiaa (Nielsen ja muut, 2017). On tärkeää huomioida, että vaikka eri voimavarojen tasot ovat hierarkkisia, eivät ne kuitenkaan Lesenerin ja muiden (2020) mukaan ole toisistaan täysin erillisiä ja tällöin saatetaan tunnistaa joidenkin organisaatiotason voimavarojen vaikuttavan myös ryhmä- ja johtajatasoisiin voimavaroihin.

**Organisaatiokulttuuria** ei ole sisällytetty alkuperäiseen JD-R-malliin, mutta Lopez-Martinin ja Topan (2019) esittävät, että organisaatiokulttuuri toimii JD-R-mallin mukaisena kontekstuaalisena voimavarana, joka muokkaa työhyvinvoinnin rakentumista.

Tukiorientoitunut organisaatiokulttuuri näyttäytyy osallisuutena, keskinäisenä luottamuksena, yhteistyönä sekä tiimihenkenä ja on yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen (Lopez-Martin & Topa, 2019). Innovatiivinen kulttuuri on heidän mukaansa yhteydessä oma-aloitteiseen toisten auttamiseen, mikä viittaa siihen, että uuden tiedon etsimistä, luovuutta, avoimuutta muutokselle ja ennakkointia korostava toimintaympäristö kannustaa työntekijöitä tukemaan toisiaan arjen työssä. Sen sijaan tavoiteorientoituneen kulttuurin negatiivinen yhteys koettuun terveyteen viittaa lisääntyneisiin työn vaatimuksiin (Lopez-Martin & Topa, 2019).

## **2.4 Kuormitus- ja motivaatioprosessi**

JD-R- mallin perusodotuksena on, että työn vaatimukset ja voimavaratekijät käynnistävät kaksi eri prosessia (kuva 1), terveyttä heikentävän kuormitusprosessin tai sitoutumista ja suoriutumista vahvistavan motivaatioprosessin, joilla on keskeinen merkitys työntekijän työhyvinvointiin (Demerouti ja muut, 2001; Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021).



**Kuvio 1.** JD-R-malli, Demerouti & Bakker, 2017.

Kuormitusprosessissa korkeat työn vaatimukset yhdistettynä puutteellisiin voimavaroihin kuluttavat työntekijän voimavaroja, mikä voi heijastua alentuneena työsuorituksena, työuupumuksena ja heikompana sitoutumisena organisaatioon (Demerouti ja muut, 2001). JD-R-mallin mukaan työn voimavarat tukevat työhyvinvointia sekä suoraan että välillisesti toimimalla puskurina työn vaatimusten ja uupumuksen välisessä suhteessa (Xanthopoulou ja muut, 2007). Työolosuhteiden kuormittavuudesta huolimatta ne työntekijät, joilla on käytettävissään runsaasti voimavaroja, kykenevät paremmin vastaamaan työn vaatimuksiin ja kokevat siksi vähemmän uupumusta. Työn vaatimusten katsotaan olevan keskeisiä terveyttä heikentävässä prosessissa, kun taas työn voimavarat ovat merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin vahvistamisessa (Bakker & Demerouti, 2017).

JD-R-mallin keskeinen oletus on, että **työn kuormitus** kehittyy, riippumatta työn tai ammattin tyypistä, kun työn vaatimukset ovat korkeita ja kun työn voimavaretkelijät ovat

rajalliset (Demerouti ja muut, 2001). JD-R-mallissa **työuupumus** ymmärretään negatiivisena lopputuloksena, joka syntyy, kun työn vaatimukset kuluttavat yksilön voimavaroja pitkällä aikavälillä (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker ja muut, 2023). Tarkemmin tällä tarkoitetaan työstä johtuvaa pitkittynyttä psyykkistä, fyysistä ja usein myös kognitiivista heikentymistä ja uupumustilaa, jonka keskeisiä piirteitä ovat tunneperäinen väsymys, kyynisyys työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Bakker ja muut, 2023). Viimeaikaiset tutkimustulokset esittävät, että korkea työmäärä ja korkeat emotionaaliset vaatimukset ovat riittäviä aiheuttamaan uupumusta, riippumatta voimavarojen määrästä (Ong & Johnson, 2023).

Tilanteelliset sekä yksilölliset tekijät vaikuttavat työuupumuksen taustatekijöinä (Bakker ja muut, 2023; Shoman ja muut, 2021). Työuupumuksen kehittymisen riskiä kasvattavat korkeat työn vaatimukset, rajallinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, suuri työkuormitus, vähäinen palkitsevuus sekä epävarmuus työn jatkuvuudesta, kun taas vahva työpaikan tuki ja koettu oikeudenmukaisuus vähensivät emotionaalisen uupumuksen riskiä (Aronsson ja muut, 2017). Shomanin ja muiden (2021) tutkimus osoitti, että JD-R-mallin mukaisesti työn voimavaratekijät ja sosiaalinen tuki voivat suojata työuupumukselta, kun taas haittaava sosiaalinen vuorovaikutus lisää uupusriskiä. Merkittävää on kuitenkin Shomanin ja muiden (2021) havainto, että keskeisiksi työuupumuksen ennustajiksi nousivat organisaation kommunikaatiokulttuuri ja tyytyväisyys viestintään. Työntekijöiden työuupumuksen on todettu heikentävän organisaation tuottavuutta lisäämällä henkilöstön sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta sekä alentamalla työtehoa (Bakker ja muut, 2023). Työn vaatimukset voidaan kokea vähemmän kuormittaviksi, jos työympäristössä on runsaasti voimavaroja (Demerouti & Bakker, 2023).

JD-R-teorian mukaan työn voimavaratekijät lisäävät **työn imua** (work engagement), koska ne tukevat työn tavoitteiden saavuttamista, vahvistavat motivaatiota ja auttavat työntekijää käsittelemään työn vaatimuksia (Bakker & Demerouti, 2007). Voidaan siis todeta, että JD-R-mallin mukaisesti työn imu syntyy tilanteessa, jossa työntekijällä on

riittävästi työn voimavaratekijöitä ja henkilökohtaisia voimavaroja, mikä aktivoi motivaatioprosessin (Neuber ja muut, 2022). Työn imu on positiivinen, työhön liittyvä ja tyydyttävä psykologinen tila, joka ilmenee tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta (Schaufeli ja muut, 2002). Tarmokkuus tarkoittaa työntekijän korkeaa energiatasoa ja henkistä kestävyyttä työssä sekä valmiutta panostaa työhön vaikeuksista huolimatta (Schaufeli & Bakker, 2004). Omistautuminen puolestaan nähdään sitoutumisena haasteisiin, työn merkityksellisyyden kokemisena, innostuksena ja vahvana samaistumisena työhön. Uppoutuminen liittyy työn intensiiviseen keskittymiseen ja voi myös näyttäytyä työstä irrottautumisen vaikeutena (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imun kokemiseen riittää Ongin ja Johnsonin (2023) mukaan työn voimavaratekijöiden yhdistelmä, jossa autonomia, sosiaalinen tuki ja palaute olivat korkealla tasolla. Työn imun puuttumiseen vaikuttavat matala sosiaalinen tuki ja palaute (Ong & Johnson, 2023).

Vakaat henkilökohtaiset voimavarat, kuten persoonallisuuden piirteet ja yksilölliset ominaisuudet toimivat työhön sitoutumisen ennakoijina (Mazzetti ja muut, 2023). JD-R-teorian uudempi kehitys siis korostaa, että työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutukset riippuvat myös yksilön persoonallisuudesta. Persoonallisuus nähdään suhteellisen pysyvänä ominaisuutena, joka säätelee, miten työntekijä havaitsee, tulkitsee ja reagoi työn kuormitustekijöihin ja voimavaroihin (Bakker ja muut, 2023). Henkilökeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna kuormittumista selittävät Ongin ja Johnsonin (2023) mukaan vain tietyt työn vaatimusten ja voimavarojen yhdistelmät. Siksi organisaatioissa tulisi keskittyä työntekijöiden kokemuksiin vaatimusten ja voimavarojen kokonaisuuksiin sen sijaan, että huomio kiinnittyisi pelkästään yksittäisten vaatimusten korkeaan tasoon tai yksittäisten voimavarojen vähäisyyteen (Ong & Johnson, 2023).

**Motivaatioprosessissa** (motivational process) runsaiden työn voimavarojen on todettu edistävän työn imua, työtehokkuutta ja suoriutumista sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017; Mazzetti ja muut, 2023). Motivaatioprosessilla nähdään olevan kaksijakoinen vaikutus, sillä työn voimavarat

voivat toimia sisäisesti motivoivina edistämällä työntekijän psykologisia perustarpeita, kuten pätevyyden tunnetta, autonomiaa tai yhteenkuuluvuuden kokemusta (Bakker & Demerouti, 2017). Tällöin työntekijä kokee omaavansa riittävästi päätösvaltaa, saavansa tukea kollegoiltaan ja pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan, mikä lisää työn mielekkyyttä, motivaatiota ja työhyvinvointia. Toisaalta työn voimavaroilla on myös ulkoinen motivaatiopotentiali, sillä ne tukevat työn tavoitteiden saavuttamista ja toimivat välineinä, jotka edistävät työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta (Bakker & Demerouti, 2017).

Työhön sitoutuminen voi Bakkerin ja muiden (2023) mukaan käynnistää myönteisen kierreprosessin, jossa henkilökohtaiset voimavarat, työn voimavaratekijät, proaktiiviset työskentelytavat sekä optimaaliset työn vaatimukset vahvistavat toisiaan. Työhön sitoutumisen motivaatioprosessi olettaa, että työn voimavarat auttavat työntekijöitä selviytymään työn vaatimuksista sekä tukevat oppimista ja ammatillista kehittymistä mikä vahvistaa motivaatiota, luo onnistumisen kokemuksia ja edistää työhyvinvointia (Mazzetti ja muut, 2023). Sitoutuminen on myönteinen ja motivoiva tila, joka näkyy organisaatioissa muun muassa korkeampana työtyytyväisyytenä, vahvempana organisaatioon sitoutumisena, roolia ylittävänä käyttäytymisenä sekä parempana työsuorituksena (Han ja muut, 2021). Työhön sitoutuminen käsittää sekä innostuksen itse työtehtävien sisältöä kohtaan että tehtävien suorittamiseen liittyvän innokkuuden (Bakker ja muut, 2023; Neuber ja muut, 2022). Useat tutkimustulokset tukevat JD-R-mallin motivaatioprosessia, jossa voimavaratekijät vahvistavat työn imua ja sitoutumista sekä lieventävät työn vaatimusten kuormittavia vaikutuksia (Bakker ja muut, 2023; Mazzetti ja muut, 2023; Neuber ja muut, 2022).

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiotason voimavaratekijät muodostavat perustan työn imun ja hyvinvoinnin kehittymiselle, kun taas ryhmä- ja johtajatasoiset voimavaratekijät vahvistavat näitä vaikutuksia luomalla sosiaalista ja vuorovaikutteista tukea työyhteisöön (Lesener ja muut, 2020). Johtajatasoisten voimavaratekijät ovat selkeästi yhteydessä työn imuun, mutta Lesener ja muut (2020) havaitsivat kuitenkin, että

johtajatasoiset voimavaratekijät eivät olleet yhtä vahvoja työn imun ennustajia kuin organisaatiotason voimavaratekijät. Tämä viittaa heidän mukaansa siihen, että vaikka laadukas johtajuus ja esihenkilön tuki voivat lisätä työn imua, niiden vaikutus on riippuvainen laajemmista organisaation rakenteellisista ja kulttuurisista tekijöistä. Johtajatasoiset voimavaratekijät voivat siis vahvistaa työn imua, mutta ne eivät yksin riitä, jos organisaatiotason voimavarat ovat heikot. Seuraavassa luvussa tarkastellaan valmentavaa johtajuutta ja valmentavan esihenkilötyön piirteitä.

### 3 Valmentava johtajuus

Valmentavan johtajuuden nopea yleistymisen tarkoitti sitä, että valmentavaa johtajuutta tutkittiin vähän siihen nähden, miten laajasti sitä otettiin käyttöön (Cannon-Bowers ja muut, 2023; Munteanu & Rațiu, 2018; Hagen, 2012). Tämä on asettanut tiettyjä haasteita tutkimukselle, valmentavan johtajuuden teorian vahvistumiselle sekä sen vakiintumiselle. Luvussa 3.1 kuvaillaan valmentavan johtajuuden piirteitä, jotka ovat alkaneet toistumaan kirjallisuudessa sekä vakiintumaan valmentavan johtajuuden ydinajatuksiksi. Tämän alaluvun on tarkoitus luoda käsitys siitä, mitä valmentava johtajuus on ja määritellä valmentavan esihenkilötyön yleisiä piirteitä. Luvussa 3.2 tarkastellaan IGLO-mallin eri tasoilla valmentavan johtajuuteen liittyviä tekijöitä, joita empiriassa valmentavat esihenkilöt voivat raportoida kokevansa vaatimuksina tai voimavaroina. Viimeisessä alaluvussa 3.3 tehdään yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

#### 3.1 Valmentavan johtajuuden piirteet

Valmentavasta johtajuudesta kertovassa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa siitä huomaa käytettävän useita eri termejä, joilla voidaan tarkoittaa osittain tai kokonaan samaa asiaa (Ellinger & Kim, 2014). McCarthy ja Milner (2013) sanovat, että valitulla termillä voidaan tarkentaa valmentajan suhdetta valmennettavaan. Karkeasti jaoteltuna tätä havainnollistaa artikkelin mukaan se, onko valmentava johtaja organisaation ulkopuolinen asiantuntija (external coach) vai jatkuvasti valmentavana esihenkilönä toimiva johtaja (leader as coach). Valmentavan johtajuuden eri termit voivat myös tarkentaa valmentamisen kohdetta. Näistä valmentavan johtajuuden eri variaatioista Kapoutzis ja muut (2024) mainitsevat muun muassa johtajavalmennuksen, tiimivalmennuksen sekä vertaisvalmennuksen. Termillä voidaan siis tarkentaa, onko kohteena esimerkiksi ylempi johto, tiimi vai samassa asemassa oleva kollega. Beattie ja muut (2014) luokittelevat vertais- sekä tiimivalmennuksen valmentavana esihenkilönä

(managerial coaching) toimimisen eri osa-alueiksi eli termeillä tarkoitettu sisältö voi olla osin päällekkäistä. Peláez Zuberbühler ja muut (2023) rinnastavat termit coaching-based leadership, leader as coach sekä managerial coaching toisiinsa siten, että niillä tarkoitetaan täysin samaa asiaa. Toisistaan eriävät termit eivät täten myöskään aina automaattisesti tarkoita, että niillä pyrittäisiin tarkentamaan valmennuksen muotoa, valmentavan johtajan asemaa tai valmennuksen kohdetta. Edellä mainittujen termien moninaisuuden ja päällekkäisyyksien vuoksi tämän tutkielman kirjallisuutta ei ole tarkasti rajattu tietyn käsitteen tai termin mukaan. Koska tämä tutkielma keskittyy tutkimaan valmentavien esihenkilöiden kokemuksia, niin teoreettinen viitekehys muodostetaan pääosin valmentavaa johtajuutta ja esihenkilötyötä (esim. managerial coaching, manager as coach) tutkivasta kirjallisuudesta. Pois on rajattu esimerkiksi ylemmän johdon valmennusta koskeva tutkimus (executive coaching).

Lähtökohtana valmentavan johtajuuden määrittelyyn voidaan pitää International Coaching Federation (ICF) (n.d.) kuvausta valmennuksesta. ICF määrittelee valmennuksen prosessiksi, jonka tarkoitus on herättää luovuutta, vahvistaa henkilökohtaista kehittymistä ja auttaa valmennuksen kohdetta oivaltamaan hänen oma, jo olemassa oleva mutta vielä piilevä, ammatillinen sekä henkilökohtainen potentiaalinsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Lyhyesti sanottuna ICF:n (n.d.) mukaan tähän päästään tukemalla valmennuksen kohdetta keksimään itse ratkaisut tavoitteisiin pääsemiseksi esimerkiksi oivalluttaman kysymisen sekä vuoropuhelun avulla. Taylorin ja muiden (2019) synteesi useiden tieteellisten lähteiden valmennusta koskevista määritelmistä ja niissä toistuvista piirteistä on samansuuntainen International Coaching Federationin (ICF) määritelmän kanssa. Heidän mukaansa valmentavassa johtajuudessa on kyse valmentajan ja valmennettavan välisestä vuorovaikutussuhteesta, jonka tavoitteena on tukea valmennettavan kehittymistä kohti ennalta määriteltyä suuntaa tai asetettuja tavoitteita. Valmentavalla johtajuudella tavoiteltuja asioita ovat heidän koostamansa määritelmän perusteella esimerkiksi itseluottamuksen vahvistuminen, tehokkuuden lisääntyminen, suoriutumisen parantuminen, positiivisen muutoksen edistäminen, sen ylläpitäminen ja jatkuvaan kehittämiseen kannustaminen. Toimivan

vuorovaikutussuhteen rakentaminen valmentavasti toimivan esihenkilön sekä työntekijän välille korostuu muussakin kirjallisuudessa valmentavan johtajuuden ydinajatuksena (mm. Koskinen & Anderson, 2023; Soback, 2021; Peláez Zuberbühler ja muut, 2020; Taylor ja muut, 2019, Bond & Seneque, 2013). Toimivaan valmentavaan vuorovaikutussuhteeseen pyrkimiseen on useita keinoja. Peláez Zuberbühlerin ja muiden (2020) sekä Koskisen ja Andersonin (2023) tutkimuksessa keinoiksi listataan avoimeen kommunikaatioon pyrkiminen, oppimiseen ja kehittymiseen ohjaaminen sekä siinä edistymisen varmistaminen.

Avointa kommunikaatiota vahvistaa Peláez Zuberbühlerin ja muiden (2020) selvityksen mukaan aktiivinen, empaattinen ja myötätuntoinen kuunteleminen sekä oivalluttava kysyminen. Kysymisen tarkoituksena ohjeiden antamisen sijaan on saada työntekijä ajattelemaan itse, keksimään uusia ratkaisuja tai huomaamaan eri näkökulmia (mm. Grant, 2014; Parker ja muut, 2008). Oppimiseen ja kehittymiseen ohjaamisessa on puolestaan heidän mukaansa kyse siitä, että valmentava johtaja tarjoaa tukeaan tai tarvittavaa koulutusta, jotta työntekijä etenee tavoitteissaan sekä oppii jatkuvasti lisää. Valmentava johtaja voi tukea kehittymistä myös antamalla palautetta sekä tunnistamalla työntekijän vahvuuksia ja hyödyntämällä niitä (Peláez Zuberbühler ja muut, 2020). Viimeisenä mainittu valmentavan johtajuuden periaate, eli edistymisen varmistaminen tarkoittaa sitä, että valmentavan johtajan tehtävänä on huolehtia prosessin suunnittelusta ja asettaa tavoitteita sekä toisaalta myös varmistaa, että tavoitteita saavutetaan suunnitelman mukaan. Koskisen ja Andersonin (2023) mallinnuksessa merkittäviksi valmentavaa vuorovaikutussuhdetta edistäviksi tekijöiksi nousi edellä mainittujen lisäksi myös ymmärrys valmennettavan tarpeista ja yhteisistä tavoitteista ja siten valmentavan johtajuuden keinojen sovittamisesta valmennettavan henkilökohtaisiin tarpeisiin.

Esihenkilöillä on hyvät lähtökohdat pyrkiä tällaiseen henkilökohtaiseen rakentavaan vuorovaikutussuhteeseen, jossa vallitsee luottamus ja kehittymiseen innostava ilmapiiri ja jota voidaan kohdentaa työntekijän tarpeiden ja luonteen mukaan. Ben-Hador havaitsi

tutkimuksessaan (2024), että esihenkilöiden valmentava johtamisote nähtiin ulkoisia valmentajia parempana, koska esihenkilö tuntee työntekijät. Mäkelän ja muiden (2024) tutkimus tukee tätä osoittamalla, että työntekijän vahvuuksien hyödyntämisessä heidän omaksi sekä tiimin hyväksi olennaista on se, että esihenkilö tuntee työntekijät henkilökohtaisella tasolla. Nämä havainnot perustelevat esimerkiksi sitä, miksi organisaatioille on kannattavaa kouluttaa esihenkilöitä valmentavaan johtajuuteen ulkoisten valmentajien käyttämisen sijaan. Valmentavana esihenkilönä toimiminen eli sisäisten johtajien valmentava johtamiskäyttäytyminen onkin havaittu olevan nousussa (Jones ja muut, 2024).

Organisaation omien esihenkilöiden toimiminen valmentavasti voi olla sopimusperusteinen ja strukturoitu prosessi tai se voi olla hyvin epävirallista ja näkyä päivittäisessä johtamisessa eleinä, tekoina sekä sanoina työntekijöiden kehittämiseksi ja oppimiseen innostamiseksi (Jones ja muut, 2024; Ellinger & Kim, 2014). DiGirolamon ja Tkachin (2019) tutkimuksen mukaan valmentavien esihenkilöiden toteuttama valmentava johtajuus oli useimmiten osa päivittäisiä keskusteluja sekä vuorovaikutusta ilman kirjallisia sopimuksia valmennuksesta ja sen luottamuksellisuudesta. Epävirallisesti valmentajana toimivalla esihenkilöllä voidaan nähdä olevan useita eri rooleja, joista valmentavana esihenkilönä toimiminen on yksi (Jones ja muut, 2024; Milner ja muut, 2022). Pohjateorianä näille eri rooleilla voidaan pitää Downeyn vuonna 2003 julkaisemaa teoriaa esihenkilön eri rooleista, joita on hänen mukaansa manager, leader ja coach (Carlsson & Forssell, 2017, s. 38–41, Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 38–40). Downey kuvailee määrittelemiään rooleja Carlssonin ja Forssellin (2017, s. 39) sekä Ristikankaiden (2017, s. 38–40) mukaan siten, että managerin roolissa esihenkilö huolehtii asioiden aikaansaamisesta sekä organisaation ohjeiden ja prosessien tai lainsäädännöllisten velvollisuuksien noudattamisesta, leader puolestaan ohjaa ihmisten toimintaa tiettyyn suuntaan kuten organisaation tavoitteisiin ja viimeisenä coach toimii innostajana ja oivalluttajana, jotta yksilöt löytävät omien vahvuuksiensa mukaisen tavan päästä tavoiteltuun tulokseen. Nämä eri roolit ovat yksi valmentavaa esihenkilötyötä koskeva erityispiirre.

Edellä on esitelty, mitä valmentava johtajuus on ja millaisia piirteitä valmentavaan esihenkilötyöhön liittyy. Kuten aiemmin tässä tutkielmassa todettiin, JD-R-teorian keskeisenä ajatuksena on, että kaikkiin työn piirteisiin liittyy sekä vaatimuksia että voimavaratekijöitä, oletamme, että niitä liittyy myös valmentavan esihenkilötyön piirteisiin. Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella, mitä vaatimus- ja voimavaratekijöitä ja siten myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä valmentavaan esihenkilötyöhön liittyy. Tätä tarkastelua tehdään Nielsenin ja muiden (2017) IGLO-tasoilla. Seuraavassa alaluvussa 3.2 käydään läpi kirjallisuudesta esille nousevia tekijöitä yksilö-, tiimi-, johtaja- sekä organisaatiotasolta, jotka voivat edesauttaa valmentavaa esihenkilötyötä ja tuoda esihenkilölle voimavaroja tai toisaalta lisätä työn vaatimuksia.

### **3.2 Valmentavan johtajuuden vaatimukset ja voimavarat IGLO-tasoilla**

Valmentavan johtajuuden vaikutusta sitä toteuttavan esihenkilön omaan työhyvinvointiin on tutkittu vähän (Parsons, 2023). Olemassa olevassa kirjallisuudessa valmentavan esihenkilötyön piirteitä ei ole liitetty JD-R teoriaan eikä näitä työn piirteitä ole arvioitu työhyvinvointia heikentävinä vaatimuksina tai positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavina voimavaroina. Sovellamme tässä alaluvussa Bakkerin ja Demeroutin (2007) määritelmiä työn vaatimuksista ja voimavaroista. Voimavaroiksi ajatellaan tekijöitä, jotka tukevat työn tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia sekä edistävät työntekijän henkilökohtaista kehittymistä (Bakker & Demerouti, 2007). Vaatimuksina puolestaan pidetään heidän määritelmänsä mukaan sellaisia työn ominaisuuksia, jotka edellyttävät työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai henkistä ponnistelua, joka aiheuttaa kognitiivista tai emotionaalista kuormittumista. Tämän alaluvun 3.2 tarkoituksena on näiden määritelmien avulla vahvistaa ymmärrystä siitä, mitä ovat ne valmentavan esihenkilötyön piirteet, jotka voivat myöhemmin empiriassa esiintyä joko työn vaatimuksina tai voimavaroina.

Kun esihenkilö ottaa valmentavan johtamistavan käyttöön ja aloittaa oppimisprosessin, se vaatii esihenkilöltä aikaa ja kärsivällisyyttä. Grant (2010) huomasi omassa tutkimuksessaan, että vasta puolen vuoden kohdalla valmentavan johtajuuden hyödyt alkoivat ylittää sen haitat. Aikavaatimus pätee edelleen johtamistavan omaksumisen jälkeen etenkin silloin, kun valmentavalta esihenkilöltä odotetaan strukturoitua prosessia, jossa valmennukset ovat ennalta sovittuja sekä aikataulutettuja tilanteita (Ben-Hador, 2024; Parsons, 2023). Muihin aikaisempiin tutkimuksiin verraten Parsons (2023) tutkimuksen osallistajat raportoivat valmentavan johtajuuden käyttämisen vähentäneen pitkällä aikavälillä heidän omaa työmääräänsä. Peláez Zuberbühler ja muut (2023) huomasivat omassa tutkimuksessaan, että työntekijät, joiden esihenkilö toimi valmentavasti kokivat työn imua ja suoriutuvat siten paremmin omista työtehtävistään tai jopa ylittivät niiden vaatimukset. Edellä kuvattujen havaintojen pohjalta voidaan päätellä, että vaikka itse valmentavan johtajuuden käyttö voi vaatia aikaa, niin sitä voi vastaavasti vapautua esihenkilön muista tehtävistä, kun työntekijät edistyvät kohti itseohjautuvuutta, tunnistavat omat kyvykkyytensä ja suoriutuvat paremmin.

Pelkkä aika ei riitä esihenkilölle valmentavan johtajuuden omaksumiseen. Vaatimus valmentavana esihenkilönä toimimisesta tarkoittaa samalla vaatimusta käyttää laajasti erilaisia tunnetasoon, ajatteluun liittyviä sekä käyttäytymisen ohjaamiseen tähtääviä tekniikoita työntekijöiden täyden potentiaalin hyödyntämiseksi (Grant, 2010). Jos esihenkilöllä ei ole näitä taitoja tai hän ei osaa tietoisesti käyttää niitä tavoitteiden saavuttamiseksi, nämä taidot tulee opetella. Organisaatioissa tulisikin tunnistaa esihenkilöiden yksilölliset lähtökohdat valmentavaan johtajuuteen (Dhar, 2025). Mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen on toisaalta tunnistettu Ben-Hadorin (2024) tutkimuksessa esihenkilöiden saamaksi hyödyksi valmentavasta johtajuudesta. Organisaatioiden vastuuksi nousee esihenkilöiden tukeminen valmentavan johtajuuden ja sen eri tekniikoiden oppimiseksi. Valmentavien esihenkilöiden tulee tietää mistä aloittaa, kun kyseessä on valmentavan johtajuuden käyttöönotto ja omaksuminen (Cortellazzo ja muut, 2025; Ben-Hador, 2024; Jones ja muut, 2024; Tobias ja muut, 2024). Esihenkilöiden tulee myös tietää, miten jatkaa varsinaisen koulutusohjelman jälkeen.

Rafferty ja muut (2023) osoittavat, että varsinaisten koulutusten jälkeen järjestetyllä jatkokoulutuksella pystyttiin vahvistamaan ja ylläpitämään opittuja taitoja merkittävästi. Heidän mukaansa jatkokoulutus pitäisi organisaatioissa ymmärtää valmentavan johtajuuden onnistuneen oppimisen ja käyttöönoton edellytyksenä eikä erityisenä vapaaehtoisena lisänä.

Valmentavan johtajuuden omaksuminen ja oppiminen on Dharin (2025) mukaan aikaa vievä prosessi eikä koulutusohjelmat itsessään riitä varmistamaan esihenkilön riittävää osaamista. Dhar (2025) korostaa koulutusohjelmien lisäksi kokemuksellisen oppimisen merkitystä valmentavan johtamisosaamisen vahvistamisessa. Samoin Cortellazzo ja muut (2025) suosittelevat vertaisvalmennusta, jossa on kyse siitä, että kaksi samassa asemassa olevaa henkilöä vuorottelevat valmentajana ja valmennettavana toimimisen välillä. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että vertaisvalmennus voi olla valmentavaa johtajuutta opetteleville henkilöille hyvä mahdollisuus harjoitella johtajuustaitoja käytännössä turvallisessa tilanteessa. Jos vertaisvalmennussuhde on heikkolaatuinen, se voi heidän mukaansa johtua osallistujan puutteellisista vuorovaikutustaidoista tai tarpeettomasta kilpailuasetelmasta osallistujien välillä. Saman tutkimuksen mukaan laadukas vertaisvalmennussuhde puolestaan parantaa minäpystyvyyden tunnetta sekä sitouttaa osallistujaa voimakkaammin johtajuuskoulutukseen, mitkä edistävät oppimista.

Henkilökohtaisten voimavarojen kuten minäpystyvyyden tunteen vahvistumisesta on raportoitu muidenkin tutkimusten yhteydessä. Parsons (2023) tutki valmentavien esihenkilöiden kokemuksia valmentavasti toimimisesta ja havaitsi, että osallistuneet henkilöt kokivat oman valmentavan johtamistyylin seurauksena itsevarmuuden parantumista, voimaantumista sekä onnistumisen kokemuksia. Peláez Zuberbühlerin ja muiden (2020) tutkimus vahvistaa tätä, sillä heidän tutkimuksensa mukaan valmentavien johtajuustaitojen kehittäminen parantaa esihenkilön työssä suoriutumista ja vahvistaa psykologista pääomaa. Psykologinen pääoma tarkoittaa itseluottamuksen, optimismin, toiveikkouden sekä resilienssin rakentamaa kokonaisuutta (Peláez Zuberbühler ja muut, 2023). Muissa tutkimuksissa valmentavat esihenkilöt ovat raportoineet ylpeyttä

itsestään ja työntekijöistään, mielihyvää sekä iloa valmentavalla johtajuudella saavutettujen onnistumisten vuoksi (Ben-Hador, 2024; Parsons, 2023; She ja muut, 2019). Edellä listattuja positiivisia tunteita vahvistaa Ben-Hadorin (2024) tutkimuksen mukaan se, että valmentavasti toimivat esihenkilöt nähtiin organisaatioissa hyvinä johtajina ja esihenkilöt kokivat siten oman maineensa parantuneen sekä vahvistuneen.

Yksittäisistä valmentavan johtajuuden keinoista palautteen antamista ja palautteeseen suhtautumista on tutkittu valmentavan esihenkilön kontekstissa. Steelmanin ja Wolfeldin (2018) tutkimus osoittaa, että sillä, miten esihenkilö suhtautuu palautteeseen, on merkitystä valmentavan johtajuuden onnistumisen kannalta. Merkitystä nähtiin kolmeen suuntaan; ensinnäkin merkitystä oli sillä, miten esihenkilö itse suhtautui saamaansa palautteeseen, toiseksi sillä, kuinka tärkeänä hän näki palautteen antamisen työntekijöille ja kolmanneksi sillä, millaisella sävyllä esihenkilö toi palautetta ilmi työyhteisössä. Palautteeseen myönteisesti suhtautuvat esihenkilöt nähtiin samassa tutkimuksessa parempina valmentajina, koska tällaisten esihenkilöiden perusteltiin antavan todennäköisemmin laadukasta ohjausta, selkeää palautetta ja vahvistavan siten rakentavan vuorovaikutussuhteen muodostumista. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi palautetta tulisi osata antaa siten, että vastaanottaja ei koe palautetta uhkaavana vaan kokee sen aidosti hyödyllisenä kehittymisen edellytyksenä (Steelman & Wolfeld, 2018). Valmennettavan työntekijän kyky suhtautua saamaansa palautteeseen vaikuttaa myös sen hyödyllisyyteen. Tätä kykyä havainnoi esimerkiksi työntekijän taito kuunnella aktiivisesti ja reflektoida saamaansa palautetta (Bozer & Jones, 2018).

Siinä missä valmennettavan kyky ottaa vastaan palautetta vaikuttaa sen toimivuuteen, niin Bozerin ja Jonesin (2018) mukaan samalla tavalla valmennettavan valmius tulla johdetuksi valmentavasti vaikuttaa sillä saavutettaviin lopputuloksiin. Huin ja muiden (2021) mukaan valmentava johtajuus on vaikuttavinta silloin, kun valmennettava itse uskoo kasvuun ja muutokseen. Onnistuessaan valmentava johtajuus vaikuttaa positiivisesti valmennettavan asenteeseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen, joten valmius ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta ja asenne sitä kohtaan muuttuu myös sen

seurauksena (Bozer & Jones, 2018; Theeboom ja muut, 2014). Erityisesti silloin, kun työntekijän valmius ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta on heikko, valmennettavan ennakoasenteen muuttaminen voidaan nähdä merkittävänä vaatimuksena esihenkilölle valmentavan johtajuuden vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Ennakoasenteen lisäksi valmentamisen onnistumisen edellytyksenä havaittiin samassa Bozerin ja Jonesin (2018) katsauksessa valmennettavan itseluottamus sekä tavoitteellisuus. Valmennettavan korkeampi itseluottamus ennen altistumista valmentavalle johtajuudelle voidaan katsoa vaikuttavan siihen, että valmennettava asettaa todennäköisesti korkeampia tavoitteita ja uskoo enemmän itseensä niiden saavuttamiseksi. Tästä syystä voi olla perusteltua olettaa, että työntekijän korkeampi itseluottamus sekä tavoitteellisuus loiventaisi myös todennäköisyyttä valmentavan esihenkilön kokemiin epäonnistumisen tunteisiin.

Ben-Hadorin (2024) tutkimuksesta nousi esille, että valmentavan johtamistavan käyttäminen edellyttää valmentavalta esihenkilöltä myös varautumista turhautumisen tunteisiin, jos valmentavasta johtamistavasta huolimatta työntekijä ei huomaa omaa potentiaaliaan. Toisaalta potentiaalin huomaamisen sijaan valmentava esihenkilö oli myös alttiimpi huomaamaan työntekijän heikkouksia tai kyvyttömyyden suoriutua tehtävistään (Ben-Hador, 2024). Tämä voi itsessään aiheuttaa esihenkilössä turhautumisen tunteita mutta Tobias ja muut (2024) nostavat esille tärkeän huomion siitä, että valmentavan johtajuuden opit myös antavat esihenkilöille vastaavasti työkaluja kohdata esille nousevia heikkouksia mahdollisuutena kehittymiseen. Tästä huolimatta Milner ja muut (2022) huomasivat, että joissakin tilanteissa työntekijät jättivät tuomatta esille heikkouksiaan, koska viime kädessä valmentava esihenkilö ymmärrettiin työntekijöitä itseään korkeampaan asemaan.

Tämän valtaetäisyyden madaltumisen työntekijän ja valmentavan esihenkilön välillä on huomattu olevan tärkeä tekijä valmentavan johtajuuden onnistumisen kannalta (Ben-Hador, 2024). Valtaetäisyyden pienentäminen on lähtökohtaisesti valmentavan esihenkilön vastuulla mutta organisaation pitäisi tarjota riittävästi koulutusta

esihenkilöille siitä, miten he voivat konkreettisesti vähentää valtaetäisyyttä tässä vuorovaikutussuhteessa (Ben-Hador, 2024). Milner ja muut (2022) vastaavasti toteavat, että organisaatioiden tulisi koulutuksissaan kehittää esihenkilön taitoa toimia eri rooleissaan niin, että työntekijälle on selvää, milloin esihenkilö toimii valmentajana, jotta työntekijä uskaltaa tuoda esille myös heikkouksiaan ja saa näin valmennuksesta tavoitellun hyödyn aidosti irti. Kuten aiemmin valmentavan johtajuuden piirteiden yhteydessä kuvattiin, eri roolien välillä tasapainottelu on valmentavan esihenkilötyön erityispiirre. Eri rooleihin ja niiden valtaetäisyyksiin liittyen esihenkilöt ovat raportoineet valmentavasti toimiessaan ammattimaisuuden ja henkilökohtaisuuden rajan muuttumisesta häilyvämmäksi, mikä voi aiheuttaa ongelmia silloin, kun esihenkilön on tehtävä vaikeita päätöksiä yksipuolisesti ja esimerkiksi otettava hallinnollinen esihenkilön rooli (Ben-Hador, 2024; Milner ja muut, 2022). She ja muut (2019) ovat myös tuoneet esille huolen siitä, että esihenkilöiden kokemus useista eri rooleista voi aiheuttaa tunnetta ylikuormituksesta. He ehdottavat, että organisaatiot voisivat vähentää useiden eri roolien aiheuttamaa kokemusta kuormituksesta tarjoamalla lisää resursseja niiden töiden suorittamiseen, joille ei valmentajana toimimisen takia jää enää yhtä paljon aikaa. Heidän näkemyksensä mukaan rooleihin liittyvä kuormitus liittyy siis enemmän aikavaatimukseen kuin valtaetäisyyteen.

Kun laajennetaan edellä esitettyjä ajatuksia yksittäiseen työntekijään liittyvistä tekijöistä useampaan työntekijään liittyviin tekijöihin, saadaan muodostettua tiimitaso. Tutkimuksissa on tunnistettu valmentavan johtajuuden hyötyjä ja vaikutuksia tiimiin. Valmentava johtamistyyli voi vahvistaa esimerkiksi tiimin vahvuuksien hyödyntämistä (Mäkelä ja muut, 2024) ja suoriutumista (mm. Peters & Carr, 2013). Samoin kuin yksittäisen työntekijän kohdalla tiimin onnistumiset, kuten parantunut suoriutuminen, voivat heijastua voimavaroina esihenkilöön ja toisaalta esimerkiksi itseohjautuneempi tiimi voi vapauttaa esihenkilön aikaa tietyistä tehtävistä. Tietyt valmentavan esihenkilötyön kontekstissa vaatimuksiksi tai voimavaroiksi tunnistetut tekijät pätevät siis samoin tiimin kuin yksittäisen työntekijän kohdalla.

Tiimitasolla Dong ja muut (2022) osoittivat, että tiimin jäsenten yksilökeskeisyydellä oli merkitystä tiimin suoriutumisen ja valmentavan johtajuuden vaikuttavuuden näkökulmasta. Kun yksilökeskeisyys oli tiimissä suurta, tiimin jäsenet eivät todennäköisemmin innostuneet valmentamaan myös toisiaan ja toisaalta silloin kun yksilökeskeisyys oli matalaa, innostus vertaisvalmennukseen nousi ja tiimin suoriutuminen parani. Tämän havainnon perusteella valmentava esihenkilö voisi saada voimavaroja matalasta yksilökeskeisyydestä sekä työntekijätiimin esihenkilönä että esihenkilökollegoista muodostuvan tiimin jäsenenä.

Jonesin ja muiden (2024) mukaan valmentava johtajuus ei menesty organisaatiossa, jos ympäröivä organisaatiokulttuuri ei tue valmentavaa johtajuutta. Heidän mukaansa henkilöstön kehittämisen asiantuntijat ovat avainasemassa valmentavan johtajuuden johdonmukaisuuden sekä laadun varmistamisessa ja siten myös valmentavalle johtajuudelle suotuisan organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Tällaisen valmentavaa johtajuutta ilmentävän organisaatiokulttuurin määritelmästä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ei ole vielä yksimielistä ja yleisesti hyväksyttyä mielipidettä (Kapoutzis ja muut, 2024). Yleisimmin tunnistettu tekijä valmentavan johtajuuskulttuurin muodostumisessa ovat valmentavat esihenkilöt (mm. Kapoutzis ja muut, 2024; Parsons, 2023). Näiden havaintojen pohjalta voidaan ajatella, että valmentavaksi esihenkilöiksi opettelevat esihenkilöt hyötyvät sille suotuisasta johtajuuskulttuurista mutta samalla heidät nähdään avainroolissa luomassa tätä kulttuuria. Tämä voi mahdollisesti aiheuttaa ristiriidan, jossa oma rooli on vaikuttamassa siihen, muuttuuko ympäröivä kulttuuri johtamisessa onnistumista tukevaan suuntaan.

Vaikka viitattujen tutkimusten pohjalta valmentavan johtajuuskulttuurin ja valmentavana esihenkilönä onnistumisen edellytyksenä nähdään niiden toisiaan vahvistavat roolit, niin Kapoutzis ja muut (2024) huomauttavat, että organisaatiokulttuurin kehittyminen valmentavaan suuntaan ja siihen liittyvät sidosryhmät tulisi nähdä laajemmin. Sellaiset organisaatiot, missä johtajat ovat orientoituneet valmentamiseen huomaavat Colgaten (2025) mukaan valmentavan

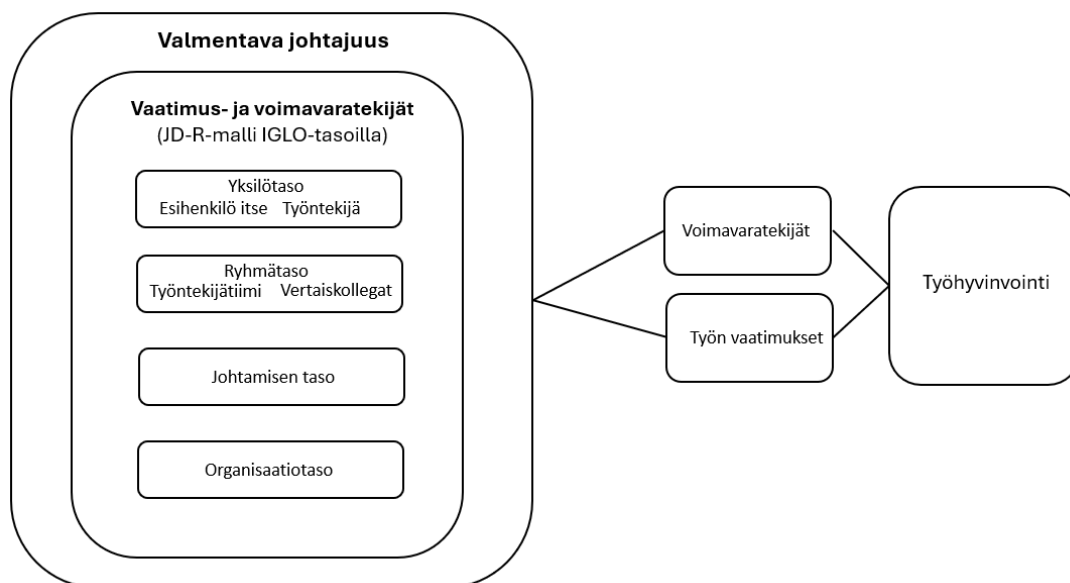
johtajuuden hyödyt työntekijöiden motivaatiossa, psykologisessa turvallisuudessa sekä kyvyssä itsesääteilyyn. Johtajuuden ei tarvitse tässä rajoittua keskijohdon esihenkilöihin vaan yhtä lailla ylemmän johdon sitoutuneisuuden valmentavaan johtamistapaan voidaan olettaa tuovan vastaavat hyödyt keskijohdon esihenkilöille. Dhar (2025) esittää, että johdon toimiminen esimerkkinä valmentavassa johtajuudessa voi myös madaltaa valmentavan johtajuuden käyttöönottoa alempana organisaatiossa.

### 3.3 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valmentavan esihenkilötyön vaatimuksia ja voimavaroja. Lähtökohtana on ajatus, että johtamiskäyttäytyminen ei vaikuta ainoastaan työntekijöiden hyvinvointiin, vaan myös esihenkilön omaan kokemukseen valmentavasta esihenkilötyöstä sekä siihen liittyvistä vaatimuksista ja voimavaroista. Teoreettisena viitekehysenä käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (JD-R-malli), joka pohjautuu ajatukseen, että työnpiirteisiin liittyy aina vaatimuksia sekä voimavaroja (Bakker & Demerouti, 2007). Valmentavan johtajuuden teoriaosuudessa on kirjallisuuteen perustuen muodostettu näkemys valmentavan esihenkilötyön piirteistä. Vastaavasti empirian osuudessa esihenkilöt kuvailevat omia kokemuksiaan valmentavasta esihenkilötyöstä ja sen piirteistä. Tämän perusteella tässä tutkimuksessa oletetaan, että valmentavan esihenkilötyön piirteisiin liittyy vaatimuksia ja voimavaroja (kuvio 2). Tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella JD-R-teorian mukaisten motivaatio- tai kuormitusprosessien systemaattista muodostumista vaan tunnistaa valmentavan esihenkilötyön piirteisiin liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja, jotka muodostavat kokemuksen työhyvinvoinnista.

Esihenkilöiden työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino on Ogun ja Chintakanandan mukaan (2025) usein herkkä, sillä esihenkilöt toimivat ensisijaisesti resurssien antajina muille. Heidän artikkelissaan esitetään, että JD-R-teoriaa tulisi laajentaa huomioimaan johtajakohtaiset vaatimukset ja voimavarat sekä monitasoiset

kontekstitekijät, kuten organisaatiokulttuuri, jotta se selittäisi paremmin esihenkilöiden työhyvinvoinnin dynamiikkaa. Tästä syystä tutkimuksen teoreettista viitekehystä täydennetään Nielsenin ja muiden (2017) esittämällä IGLO-mallilla, jonka avulla vaatimus- ja voimavaretekijät jäsennetään yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolle. Laajennamme tässä tutkimuksessa IGLO-mallin yksilö- sekä ryhmätasoa huomioimalla valmentavan esihenkilön eri suhteet näihin tasoihin. Yksilötasolla valmentava esihenkilö voi kokea vaatimuksia ja voimavaroja omista yksilöllisistä lähtökohdista tai niitä voi muodostua johdettavista työntekijöistä. Ryhmätasolla valmentava esihenkilö toimii vertaiskollegoista muodostuvan tiimin toimijana sekä työntekijöistä muodostuvan tiimin esihenkilönä. Näin ollen vaatimuksia ja voimavaroja voi nousta esille vertaiskollegoista sekä työntekijöistä muodostuvista tiimeistä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa monitasoisen tarkastelun valmentavan esihenkilötyön vaatimuksista ja voimavaroista sekä niiden yhteydestä työhyvinvointiin.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen viitekehys, mukailten Demerouti & Bakker,2017; Nielsen ja muut,2017.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Luvun tarkoituksena on esitellä, millainen tutkimus on toteutettu, miten aineisto on kerätty ja millaista aineiston analyysimenetelmää on käytetty tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Ensimmäisessä alaluvussa 4.1 esitellään laadullinen tutkimusmenetelmä ja perustellaan, miksi tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Alaluvussa 4.2 kerrotaan tarkemmin laadullisen aineiston keruumenetelmästä ja taustoitetaan aineiston keruuprosessia. Tämän luvun viimeisessä alaluvussa 4.3 esitellään tähän tutkimukseen valittu aineiston analyysimenetelmä ennen tuloksien esittelyyn siirtymistä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tähän tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan kokemuksia ja merkityksiä (Vilka, 2025) ja ne ovat muodostuneet omakohtaisen kokemuksen kautta (Puusa & Juuti, 2020, s. 81). Kokemuksia ja merkityksiä on tärkeää tarkastella, koska tähän tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehyksen mukaan työn voimavarojen ja vaatimusten kokemus voi vaihdella yksilöittäin (Bakker ja muut, 2023). Tutkimuksen aineistossa ja sen analyysissä tulee siten keskittyä haastateltavan omakohtaisiin kokemuksiin valmentavan esihenkilötyön piirteisiin liittyvistä vaatimuksista ja voimavaroista. Omakohtaiset kokemukset tarkoittavat JD-R- teorian kontekstissa tarkemmin myös sitä, että sama työn piirre, kuten vastuu, voi eri konteksteissa näyttäytyä joko vaatimuksena tai voimavarana ja niiden erottaminen toisistaan voi olla haastavaa (Schaufeli & Taris, 2014). Haastateltavat voivat kertoa samasta työn piirteestä mutta omakohtaisen kokemuksensa perusteella kuvailla sitä joko vaatimuksena tai voimavarana.

Vilkan (2025) mukaan laadullisen tutkimuksen kohteet, kokemukset ja merkitykset, syntyvät ihmisten välillä sosiaalisesti. Tässä tutkielmassa valmentavan esihenkilötyön piirteiden voimavaroja ja vaatimuksia tarkastellaan useiden eri sosiaalisten suhteiden tasoilla, kuten esimerkiksi työntekijöiden ja vertaiskollegoiden. Valmentavien

esihenkilöiden kokemukset ovat perustellusti sidoksissa näihin sosiaalisiin suhteisiin ja muodostuvat myös niiden kautta.

## 4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistona käytetään puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 94) kuvaavat puolistrukturoidun haastattelun eduksi, että aineistojen samankaltainen systemaattisuus ja monipuolisuus voidaan varmistaa etukäteen valituille aihealueiden pääpiirteillä. Puolistrukturoitu haastattelu antaa kuitenkin tilaa haastateltavalle kertoa vapaasti aiheesta eikä estä siten tutkimuksen kannalta hyödyllisen tiedon esille nousemista (Puusa, 2020, s.111). Haastattelun tarkoituksena on tuottaa aineistoa, jonka avulla voidaan analysoida tutkittavaa ilmiötä ja tehdä sen pohjalta perusteltuja päätelmiä (Puusa, 2020, s. 103).

Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuksen viitekehyksestä laatimalla JD-R-teoriasta ja valmentavan johtamisen tutkimuksista havaituista vaatimus- ja voimavaratekijöistä taulukko. Nämä luokiteltiin taulukkoon lisäksi IGLO-tasojen mukaisesti (taulukko 1). Haastattelukysymyksiä testattiin pilottihaastattelulla, jonka jälkeen haastattelukysymyksiä tarkennettiin edelleen. Haastattelukysymykset esitettiin haastateltaville ennalta määriteltyjen tasojen ja kysymysten (liite 1) mukaisesti, mutta yksittäisten kysymysten järjestystä ja tarkentavia kysymyksiä mukautettiin haastattelutilanteen kulun mukaan.

**Taulukko 1.** Haastattelukysymysten muodostaminen viitekehyksen avulla.

	IGLO	JD-R teoriassa esiintyneet		Valmentava johtajuus sovellettu JD-R		Muodostetut haastattelukysymykset
		vaatimukset	voimavarat	vaatimukset	voimavarat	
I (individual)	esihenkilö itse					
	työntekijä					
G (group)	työntekijöiden muodostama tiimi					
	valmentavien esihenkilöiden muodostama vertaistiimi					
L (leader)	valmentavan esihenkilön esihenkilö					
O (organization)	organisaatio					

Haastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän viikkojen 3–5/2026 aikana. Haastateltavat henkilöt saatiin LinkedIn ilmoituksen (liite 2) perusteella. Ilmoituksessa tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin keskijohdon esihenkilöihin, jotka toimivat organisaatioissa, joissa valmentava johtajuus on tietoisesti otettu osaksi johtamiskäytäntöjä. Haastateltavilta edellytettiin vähintään yhden vuoden kokemusta valmentavana esihenkilönä toimimisesta, jotta heillä olisi riittävästi käytännön kokemusta johtamistyylin soveltamisesta työssään. Grant (2010) on tutkimuksessaan huomannut, että valmentavasta johtajuudesta saavutetut hyödyt alkavat ylittää koetut haitat, kun valmentavaa johtajuutta on omaksuttu noin kuuden kuukauden ajan. Tämä rajaus varmistaa siten myös, että aineisto ei keskity valmentavan johtajuuden omaksuminen alkuhaasteiden listaamiseen. Lisäksi osallistujien tuli johtaa vähintään neljän työntekijän muodostamaa tiimiä, jotta pystyimme varmistamaan aineiston saatavuuden myös työntekijöistä muodostuvan tiimin tasolla. Tutkimukseen etsittiin haastateltavia toimialasta, osaamisalasta, iästä ja sukupuolesta riippumatta, jotta aineistoon saatiin mahdollisimman monipuolisia näkökulmia valmentavan johtajuuden toteuttamisesta esihenkilötyössä.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa on määritelty valmentavan esihenkilötyön piirteitä. Määrittelyllä pyrittiin varmistamaan haastateltavien esihenkilöiden samankaltainen näkemys tässä tutkielmassa tarkoitetuista valmentavana esihenkilönä toimimisen keinoista, tavoitteista ja tarkoituksesta. Tutkimus keskittyy arkipäiväistyneeseen valmentavan johtamiskäyttämisen yhteydessä koettuihin vaatimuksiin ja voimavaroihin, joten haastateltavien tapa toimia valmentavana esihenkilönä tuli olla osa päivittäistä johtamista. Taulukossa 2 on kuvattu empiirisen aineiston muodostumisesta mukana olevien haastateltavien taustatiedot.

**Taulukko 2.** Haastateltavien taustatiedot ja haastattelun kesto.

	Haastattelun kesto	Organisaation toimiala	Henkilöstömäärä	Esihenkilökokemus vuosina	Valmennettavien työntekijöiden määrä	Valmentavan johtamisen kokemus
H1	1 h 0 m 23 s	Vakuutus ja finanssi	n. 500	Yli 15 vuotta	5	koko esihenkilöura, mutta tietoisuus termeistä yms. tullut vasta myöhemmin
H2	1 h 8 m 4 s	Julkishallinto/kunta	150	Yli 15 vuotta	7–15	n. 7 vuotta
H3	54 min 24 s	Opetus ja koulutus	1100	20 vuotta	9	koko esihenkilöura, mutta tietoisuus termeistä yms. tullut vasta myöhemmin
H4	58 min 53 s	Eläkeala	n. 450	15 vuotta	11	koko esihenkilöuran, koska toimi valmentajana ennen esihenkilöroolia
H5	1 h 13 m 10 s	Finanssi	308	11 vuotta	6	koko esihenkilöuran, koska toimi valmentajana ennen esihenkilöroolia
H6	1 h 10 m 23 s	Työeläkeyhtiö	500	14 vuotta	13	n. 5 vuotta
H7	58 min 37 s	Rahoitus	300	11 vuotta	18	n. 2 vuotta

Seitsemän haastateltavaa edustivat viittä eri organisaatiota sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina ja haastateltaville oli toimitettu haastattelukysymykset ennakoon tutustuttavaksi. Haastattelut tallennettiin ja Teams-transkriptio kirjoitettiin puhtaaksi vastaamaan haastattelun oikeellista sisältöä. Haastatteluaineistoa muodostui yhteensä 197 sivua litteroitua tekstiä.

### 4.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 23) mukaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on kyse siitä, että teoria on ensimmäinen tiedon lähde ja tutkimusaineiston sopivuutta pohjateoriaan analysoidaan. Valmentavan johtajuuden yhteyttä esihenkilön työhyvinvointiin ei ole juurikaan tutkittu ja siksi analysointimenetelmä perustuu laajasti käytettyyn JDR-teoriaan, jossa työn piirteitä luokitellaan vaatimukseen ja voimavaroihin.

Tutkimuksen analyysissa hyödynnetään hermeneuttista kehää, jossa ymmärrys rakentuu aineiston ja teoreettisten käsitteiden välisessä vuoropuhelussa ja tutkija liikkuu tutkimuksen edetessä eri vaiheiden välillä (Puusa & Juuti, 2020, s.73). Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa haastatteluaineisto pilkotaan osiin luokittelemalla, jonka jälkeen muodostetaan synteesi ja johtopäätökset (Puusa, 2020, s. 146). Tutkijan kyky tulkita ja ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä on Puusan ja Juutin (2020, s. 143) mukaan merkittävä tekijä aineiston laadukkaan analyysin muodostumisessa. Parigraduna toteutettu tutkielman tekeminen mahdollisti lisäksi moniäänisen argumentoinnin ja havaintojen tarkastelun.

Tutkimuksessa JD-R- teorian ja IGLO-teorian yhdistelty teoreettinen viitekehys muodosti haastatteluaineiston alustavan luokittelun. Sisällönanalyysi suoritettiin etsimällä aineistosta valmentavaan johtajuuteen liittyviä työn vaatimuksia ja voimavaratekijöitä yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolla. Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä, jossa luokittelu eteni kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto jäsennettiin sitä kuvaaville IGLO-tasolle. Toisessa vaiheessa aineisto luokiteltiin työn voimavarojen ja vaatimusten ilmentymien perusteella. Vaatimus tai voimavara nimettiin JD-R-teoriassa ja valmentavan johtajuuden kirjallisuudessa esiintyneisiin teemoihin ja näiden lisäksi empiriasta tunnistettiin uusia teemoja (taulukko 3).

**Taulukko 3.** Haastatteluaineiston sijoittelu IGLO-tasolle ja luokitteluteemoittain.

Haastattelun kellonaika	H3 suorat lainaukset	IGLO	Vaatus	Voimavara	Selite tai tarkennus tarvittaessa
19:06	Merkittävin voimavara, jos mä ajattelen nyt tiimin suunnalta niin varmasti se että, tiimissä on semmoinen tosi hyvä sitoutumisen aste siihen tekemiseen ja tosi hyvä toisten auttamisen tapa. Me ollaan puhuttu, että auttaminen on jopa meidän tiimin arvo ja se tarkoittaa myös sitä, että mua tietenkin autetaan silloin kun mä pyydän apua tiimiltä ja toisaalta että tiimiläiset auttaa toisiaan.	Valmennettava tiimi		myönteinen ilmapiiri (jdr)	Sitoutumisen aste on korkea ja avun tarjoaminen ja saaminen on lähtökohtaista.
21:45	Kyllä se on varmasti ylipäättään semmoinen jonkunlainen kasvun ja kehittymisen asenne ja semmoinen myönteinen suhtautuminen uudistuksiin ja kehittämiseen ja tän tyyppiseen asiaan ja semmoinen myös se sitoutuminen ja semmoinen yhteistyöasenne.	Työntekijä		työntekijän hyvät valmiudet valmentamiseen (vj)	Kuvailtu valmiuksia, jotka helpottavat valmentavaa johtajuutta ja tuo sitä kautta tekemiseen voimavaroja

Näin saatiin muodostettua monitasoinen teorialähtöinen yhdistävä luokittelumalli valmentavan esihenkilötyön vaatimuksista ja voimavaroista. Tämä analysointitapa yhdistää aineisto- ja teorialähtöisen tarkastelun, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ymmärryksen rakentamisen siitä, miten esihenkilöt kokevat valmentavan johtajuuden vaatimuksia ja voimavaroja sekä niiden merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tuloksia.

## 5 Tulokset

Tähän aineistoon haastatellut esihenkilöt kuvasivat valmentavaa johtajuutta hyvin samankaltaisesti. He korostivat vuorovaikutuksen merkitystä, potentiaalin herättämistä ja tavoitteisiin pääsemisen tukemista. Vuorovaikutuksen he kuvasivat tarkoittavan sitä, että esihenkilö kuuntelee, kysyy, osallistaa, keskustelee ja välttää valmiiden vastauksien antamista. Osana valmentavaa johtamistyyliä pidettiin myös valmentavan johtajuuden tilannesidonnaisuus ja johtamistyylin sovittaminen valmennettavan tarpeisiin. Seuraavissa alaluvuissa käydään IGLO-mallin tasoittain, mitä asioita esihenkilöt kertoivat kokevansa vaatimuksina ja minkä asioiden he kokivat tuovan voimavaroja valmentavan esihenkilötyön kontekstissa. Jokaisen alaluvun loppuun on koottu kyseessä olevalla IGLO-tasolla havaitut valmentavan esihenkilötyön vaatimukset ja voimavarat taulukkomuotoon.

### 5.1 Yksilötaso (I)

IGLO-mallin tasoista ensimmäinen on yksilötaso (individual) (Nielsen ja muut, 2017). Valmentavan esihenkilön näkökulmasta vaatimuksia ja voimavaroja voi tällä tasolla muodostua esihenkilöön itseensä sekä yksittäiseen työntekijään liittyen. Tässä alaluvussa yksilötaso on jaettu näihin kahteen näkökulmaan. Alaluvussa 5.1.1 kuvataan aineistosta esille tulevia vaatimuksia ja voimavaroja, jotka liittyvät esihenkilöön itseensä ja alaluvussa 5.1.2 kuvaillaan niitä vaatimuksia ja voimavaroja, joita valmennettava työntekijä tuo valmentavaan esihenkilötyöhön.

#### 5.1.1 Valmentava esihenkilö itse

Tähän tutkimukseen haastatelluista esihenkilöistä lähes kaikki kertoivat ottaneensa valmentavan johtajuuden oma-aloitteisesti käyttöön. Toiset kokivat käyttäneensä sitä jo koko esihenkilöuransa ajan, ja toiset olivat innostuneet siitä sen myötä, että organisaatiossa otettiin laajemmin johtamisen tavaksi valmentava johtajuus.

Haastateltavien oma-aloitteisuudesta huolimatta valmentavan johtajuuden käyttöönottoon kerrottiin kuitenkin liittyneen myös ulkoisia **vaatimuksia** siitä, että itse johtajana täytyy pystyä uudistumaan. Vaatimukset liittyivät organisaation asettamaan suuntaan ja tavoitteisiin johtajuudelle mutta myös työntekijöiden odotuksiin johtajuutta kohtaan esimerkiksi silloin, kun he huomasivat toisten esihenkilöiden samassa organisaatiossa toimivan valmentavasti.

*”Kyllä se herätti sitä, että hei että kyllä itsekkin täytyy uudistua esihenkilönä ja johtajana ja valmennuksen keinoissa niin kyllä se pientä painetta löi silloin.” H7*

Valmentavan esihenkilötyön alkuvaiheisiin liittyen raportoitiin muitakin kokemuksia sen vaatimuksista. Alkuvaiheissa korostui uuden oppimisen prosessi, osaamisvaatimukset sekä itseluottamuksen puute. Lähes kaikki haastatellut esihenkilöt kertoivat valmentavan johtamisen osaamiseen liittyvistä vaatimuksista. Osaamisvaatimuksia kuvattiin sekä emotionaalisina että kognitiivisina vaatimuksina. Näitä olivat esimerkiksi tunneäly, tilanneherkkyys, itsesäätely, kuunteleminen, kysyminen, motivointi ja oivalluttaminen. Osaamiseen liittyviä vaatimuksia tunnistettiin hyvin monipuolisesti ja siitä muodostui aineistoissa yksi merkittävimmistä valmentavaan johtajuuteen ja sen oppimiseen liittyvistä vaatimuksista.

*”Jos joutuisi tällaisten [valmentavan johtajuuden taidot] kanssa ponnistelemaan joka päivä eikä tulisi sieltä aika luontaisesti esihenkilövalmentajana, niin se on ehkä vähän vaikeaa.” H5*

*”Kyllä se varmaan alkuun oli kuormittavaa siis siinä mielessä, että koska se oli uusi taito ja uusi tapa toimia itselle ja sitten jos kuvataan niinku oppimisprosessina, niin sehän on aika vaativa ja haasteellinen jopa joskus kuormittava ja väsyttävä niin kyllähän se oli alkuun ja sitten huomasit, että äh nyt minä palasin taas tähän entiseen, että minä kerroin niitä vastauksia.” H7*

Epävarmuus omista taidoista ja itseluottamuksen puute aiheutti etenkin valmennustyön alkuvaiheissa ponnistelua omien ajatusten ja valmentamiseen liittyvien tunteiden kanssa. Kokemusta ylimääräisestä ponnistelusta aiheutti alkuun myös riittämätön ymmärrys valmentavan johtajuuden tilannesidonnaisuudesta. Esihenkilöt kertoivat käyttäneensä valmentavaa johtajuutta tilanteissa, joihin se ei sopinut.

*”Herätti alkuun sellaisia [ajatuksia], että... tiettyä kyseenalaistamista, että kokeeko ne tiimiläiset sellaista, että hei toihan vaan kysyy minulta ja että ei se voisi nyt antaa vastauksia tai kertoa, miten tässä on nyt onnistuttu ja muuta, niin ne oli ehkä sellaisia omia ajatuksia.” H7*

*”Ja sitten se, että jos siinä esihenkilönä jotenkin vaan tavallaan väkisin, että no tämä on nyt se tapa millä me mennään eteenpäin niin kyllä se sitten kuormittaa.” H1*

Siinä missä osaamattomuus luopua valmentavasta johtajuudesta saattoi aiheuttaa kokemuksia epäonnistumisesta ja turhasta ponnistelusta, kun asiat eivät valmentavasta johtajuudesta huolimatta edenneet, niin toisaalta joidenkin kohdalla valmentavasta johtajuudesta luopuminen tilanteen niin vaatiessa aiheutti kuormituksen kokemuksia. Kaikkia valmentavaan esihenkilötyöhön kuuluvia rooleja ei välttämättä koettu itselle sopivaksi. Esihenkilöt saattoivat kokea rooliristiriitaa tilanteissa, joissa heidän piti luopua valmentavasta otteesta ja ottaa ohjaavampi rooli johtajana.

*”Se [saneleva esihenkilötyö] ei ole meikäläistä, että mä huomaan, että mä oon tosi epämukavuusalueella ja tota se on pakko tehdä niin, mutta sanotaan että siellä alueella mä en tykkää olla kovinkaan pitkään, että se on se alue mistä mä haluan pois.” H4*

*”Luontainen tyyli on enemmän enemmän sitten just se ehkä rinnallakulkija jolloin sitten, jos mä tosi paljon oon jotain täysin jotain muuta niin se on aika vaativaa ja niinku väsyttävää.” H1*

Valmentavan johtajuuden vaatima aika toistui aineistossa eri näkökulmista. Yleinen kertomus haastatelluilta esihenkilöiltä oli se, että kunnolla toteutettuna valmentava johtajuus vaatii aikaa. Erityisesti esille tuotiin läsnäolon vaatima aika ja toisesta näkökulmasta ajan puute. Kiireen tunteen kerrottiin aiheuttavan tunnetta siitä, että valmentamiselle ei ole aikaa. Näissä tilanteissa kokemus aikavaatimuksesta aiheutti sen, että valmentamisen sijaan tarjottiin ohjausta, koska sen koettiin ratkaisevan tilanne nopeammin. Vaikka hetkellisesti johtamisen tapa saattoi säästää aikaa, niin esihenkilöt kertoivat valmennettavien itseohjautuvuuden kuitenkin kärsivän ja johtamistyön vaativan lopulta sen takia enemmän aikaa.

*”Ja se kun siellä on se läsnäolo vaatimus ja ainakin itse myös haluaa sitä läsnäolon vaatimusta.” H5*

*”Monesta syystä kiireestä ja muusta niin se on välillä vähän luisunut sellaiseen, ja mä oon kokenut sen niinku tosi jotenkin, että se on toisaalta ollut semmoinen epäonnistumisen kokemus, mutta myös jotenkin kuormittavaa, koska siitä on tullut semmoinen, että ei niinku lopu koskaan, että jos siihen niinku ohjaamisen lisäämiseen ryhtyy, niin on tuntunut, että se ei niinku lopu.” H1*

**Voimavaroja** ilmeni esihenkilötasolla monipuolisesti liittyen esimerkiksi esihenkilön omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, taitoihin ja motivaatioon. Lähtökohtana valmentavan esihenkilötyön voimavaroihin voidaan pitää innostunutta ja motivoitunutta asennetta valmentavaa johtajuutta ja siinä kehittymistä kohtaan. Motivaatio kuuluu aineistosta innostumisena valmentamisesta ja ihmisten kehittämisestä. Tässä kokemuksessa oleellista oli se, että haastateltavat kokivat valmentavan esihenkilön roolin sopivan itselleen ja olevan itselle luontainen tapa johtaa.

*”Mua on niin paljon innostanut tuo valmentava johtamistyyli ja ihmisten kehittäminen.” H5*

Motivaation ohessa mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta lisäsi koettuja voimavaroja. Kun uuden oppimista viedään eteenpäin osaamiseen asti, niin voitiin huomata, että valmentavan johtajuuden taitojen syventyminen ja juurtuminen helpotti valmentavan esihenkilötyön ja valmentavan johtajuuden keinojen käyttämisen alun kuormittavuutta.

*”Tätä kun on lähtenyt systemaattisesti tekemään ja sen alkaa olla jo oppinut niin voisin ehkä sanoa, että se on helpottanut myöskin tätä omaa valmentamista ja omaa työtä, että minä koen, että se on ollut semmoinen helpottava tekijä.” H7*

Konkreettisia esimerkkejä voimavaroja tuovasta osaamisesta kuvattiin olevan ymmärrys valmentavan johtajuuden tilannesidonnaisuudesta ja siihen liittyen yksilöllisistä tarpeista, ihmisten lukutaito sekä tunneäly. Tunneällyn kerrottiin tuovan voimavaroja kohdata ihmisen tarpeet positiivisesti ja ymmärtää ihmistä ja hänen tilannettansa myös negatiivisten tunnereaktioiden takana. Yhtenä esimerkkinä mainittiin palautteen antajan tunteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen, vaikka palautetta annettiin negatiivisesti.

*”Ehkä mä ajattelin vuosia sitten enemmän niin, että tavallaan yksilöllisesti täytyy valita, että onko tämä henkilö nyt sellainen kenen kanssa mä voin*

*soveltaa valmentavaa esihenkilötyötä mutta sitten ehkä enemmän tajunnut jotenkin, että ne on tilannesidonnaisia asioita myös, että se ei ole silleen joko tai.” H1*

*”Ehkä alkanut ymmärtämäänkin, että toi palaute on ihan oikeanlainen... jostakin se tunne on sen antajalle syntynyt, että ruvetaan puimaan mistä se johtuu, niin ehkä semmoinen ymmärrys, että hei jostakin hänelle tuntuu siltä ja tunne ei ole väärä.” H7*

Yleisesti palautteen koettiin lisäävän voimavaroja, huolimatta siitä oliko se positiivista vai rakentavaa. Palautteen saamisen voimavaroja tuovaa merkitystä kuvataan tarkemmin myöhemmin työntekijän ja johtajan tasolla. Tällä henkilökohtaisella yksilötasolla palautteen antamisella kuvattiin olevan voimavaroiksi luokiteltava merkitys. Palautteen antamisen nähtiin helpottavan omaa mieltä tai sillä vahvistettiin positiivista toimintaa työntekijöissä, mikä heijastui myöhemmin positiivisina onnistumisen kokemuksina esihenkilölle itselleen.

*”(Palautteen) antamisen oppi niin on lisännyt tietysti omaa hyvinvointia sen takia, että se ei paina siellä omassa repussa niin paljon, kun sen on jakanut.” H2*

*”Tai sitten tietysti parhaimmillaan semmoista kiitosta ja kannustusta, joka poikii lisää onnistumisia, niin kyllä sillä vaikutus siihen esihenkilön omaan hyvinvointiin on, että ainakin itse osaan nauttia siitä, että ne mun alaiset ja se mun tiimi ja organisaatio niin suoriutuu hyvin ja saa kiitosta.” H5*

Onnistumisen kokemukset ja niiden myötä vahvistunut minäpystyvyyden tunne muodostivat aineistossa kaikkiaan ison ja kaikki haastateltavat käsittävän kokonaisuuden. Onnistumisen kokemukset keskittyivät pääasiassa tilanteisiin, joissa esihenkilö oli saanut työntekijän huomaamaan oman potentiaalinsa tai onnistunut oivalluttamaan oikeaan suuntaan. Onnistumisen kokemukset muodostivat positiivisen kierteen, jossa kokemus minäpystyvyydestä vahvistuu ja tuo voimavaroja esihenkilötyöhön.

*”Tää henkilö itse arkaili sitä kauheasti, että ei hänestä ole tähän ja miten hän nyt oikein tätä pystyisi, että ei varmaan kykene mitenkään, mutta sitten kun hän otti tämmöistä uudenlaista roolia vastaan, niin hän on jotenkin lähtenyt taas loistamaan, että että hän on ollut kauhean tyytyväinen ja hän on antanut mulle palautettakin siitä, että onneksi hellästi tönin häntä siihen suuntaan.” H3*

Henkilökohtaisella yksilötasolla voimavaroihin vaikutti myös oma asema organisaatiossa. Sellaiset esihenkilöt, joilla oli mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi rekrytointipäätöksiin, kokivat autonomiaa omaa työtään ja tiimiään koskevista päätöksistä. Osallistaminen rekrytointeihin mahdollisti omaa valmentavaa työtä tukevat päätökset, kun uudet työntekijät oli arvioitu jo rekrytointivaiheessa valmentavaan johtamistyyliin sopiviksi. Tämän lisäksi valmentavan esihenkilötyön autonomiaa kerrottiin olevan vapaus valita omia toimintatapoja ja kokeilla uusia.

*”Niinku totesin, niin minulle se valmentaminen lähtee sieltä rekrytoinnista. Joo että mä tunnistan tiettyjä asioita tai haluan tunnistaa tiettyjä asioita ja sitten kun ne osoittautuu oikeaksi ne arviot siinä niin kun työn tekemisessä, niin se on helpompaa sen niinku johtamisen avulla kehittäminen.” H2*

*”No ainakin mä niinku koen siis sanotaan näin, että mullahan on ollut hyvin vapaat kädet. Mä oon saanut tehdä mun oman tiimini kanssa ihan miten vaan niitä asioita ja sanotaan että on ollut kiva kokeilla kaikennäköisiä asioita ja niin kun mulla on niinku vapaus tosiaankin hoitaa sitä työtäni valmentavalla tyyllillä.” H4*

Vapautta kerrottiin saavutettavan myös työmäärän tai työajan käytön suhteen. Valmentavalla johtajuudella saavutetulla työntekijöiden itseohjautuvuudella nähtiin voimavaroja lisäävä vaikutus, kun työaika vapautui. Esihenkilö pystyi tällöin muokkaamaan työtään sisällöllisesti itselleen mielekkäämpiin asioihin.

*”Työmäärä on ollut pienempi tai mun työ on kohdistunut eri asioihin. Ehkä sillain voisin kiteyttää, että se kokemus siitä, että on voinut tehdä tavallaan strategisempaa työtä silloin, kun te toteuttaa valmentavaa johtajuutta ja mä oon tykännyt enemmän siitä. Mä en sillä tavalla halunnut olla niinkään niitten operatiivisten asioiden ratkoja niin se on mulle tavallaan ollut mielekkäämpää.” H1*

Kokonaisuudessaan monet edellä jo mainitut valmentavan esihenkilötyön voimavarat loivat esihenkilöille kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Omien arvojen mukainen tapa johtaa, tyytyväisyyden tunne omaan tekemiseen, mahdollisuus vaikuttaa ja nähdä positiiviset vaikutukset työntekijöissä ovat kaikki osana työn merkityksellisyyden kokemusta. Edellä listattujen lisäksi myönteinen ilmapiiri koettiin osaksi voimavarojen kokonaisuutta. Myönteiseen ilmapiiriin pyrittiin myös vaikuttamaan valmentavan

johtajuuden keinoin ja sen nähtiinkin olevan toimivan vuorovaikutuksen, luottamuksen, yhdessä tekemisen ja avoimuuden luoma kokonaisuus.

*”Niin mä sanoisin, että ilmapiiri on yks niinku tärkeimmistä (voimavaroista) ja se, että niinku tuetaan kannustetaan ollaan semmoinen niinku positiivisella asenteella ja tuetaan toisiaan jotenkin viihdyn siinä ympäristössä tosi hyvin, että se on semmoinen, että kaikki haluaa hyvää ja toisillemme ja se niinku on vastavuoroista.” H5*

Viimeisenä valmentavan johtajuuden taitojen koettiin tuovan voimavaroja myös muihin arkipäivän tilanteisiin kuin vain johtamistilanteisiin ja tukevan siten kokemusta työhyvinvoinnista.

*”Ja mun mielestä valmentavassa johtajuudessa on monenlaisia semmoisia elementtejä, mitkä sopii kyllä monenlaiseen arkipäivän työtilanteisiin, vaikka ne olisi sieltä haastavammassa päästä olevia tilanteita.” H3*

**Taulukko 4.** Vaatimukset ja voimavarat esihenkilötasolla.

IGLO (individual)	Valmentava johtajuus	
	vaatimukset	voimavarat
esihenkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>-oman johtamisen uudistuspaine</li> <li>- uuden oppiminen</li> <li>- kognitiiviset ja emotionaaliset osaamisvaatimukset</li> <li>- itseluottamuksen puute</li> <li>- rooliristiriita eri johtamistyylien välillä</li> <li>- ajanpuute valmentamiseen</li> <li>- kiire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esihenkilön omat ominaisuudet (asenne, motivaatio, osaaminen valmentavaan johtamiseen sekä työntekijöiden kehittämiseen)</li> <li>- roolin sopivuus itselle</li> <li>- valmennuksen tilannesidonnaisuuden ymmärtäminen</li> <li>- tunneäly</li> <li>- psykologinen pääoma, resilienssi</li> <li>- palautteen antaminen ja vastaanottaminen</li> <li>- minäpystyvyys</li> <li>- asema organisaatiossa ja autonomia omaan työhön</li> <li>- työajan vapautuminen ja oman työn muokkaus</li> <li>- myönteinen ilmapiiri</li> <li>- psykologinen turvallisuus</li> <li>- omien arvojen mukaan toimiminen</li> <li>- työn merkityksellisyys</li> <li>- tyytyväisyyden tunne omaan tekemiseen</li> <li>- työntekijän kasvun tukeminen ja näkeminen</li> </ul>

### 5.1.2 Valmennettava työntekijä

Työntekijöihin liittyen haastatteluissa nousi esille tekijöitä, joiden tunnistettiin vaikuttavan työhyvinvointiin myönteisesti sekä tekijöitä, joiden koettiin haastavan kokemusta työhyvinvoinnista valmentavaa esihenkilötyötä toteuttaessa. Työntekijätasoa

tarkastellessa vaatimuksia ja voimavaroja liitettiin työntekijöiden ominaisuuksiin sekä taipumuksiin toimia tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa.

Merkittävimmäksi tunnistettu **vaatimus** valmentavan esihenkilön työssä työntekijätasolla on tämän aineiston mukaan työntekijän heikot valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta. Heikkoja valmiuksia kuvataan esimerkiksi innostumisen puutteena kehittymiseen, itsereflektoinnin taidon puuttumisena, kyvyttömyytenä ottaa vastaan palautetta, heikkona itseluottamuksen ja ymmärtämättömyytenä valmentavan johtajuuden keinoista.

*“Joskus yksilön haluan tehdä turvallista tuttua työtä tai sitten jättää mahdollisesti niin kun muille se, että tekevät niitä töitä, joita ovat enemmän tai vähemmän aina tehneet.” H2*

*“Osa pysty niin kun arvioimaan omaa tekemistään ja niinku pohtimaan niitä asioita tosi paljon syvällisemmän kuin toiset. Heti huomasin, että mulla on muutama henkilö, jotka eivät kerta kaikkiaan niin kuin eivät ehkä kykene semmoiseen analysointiin ja tota niin sitten me lähdettiin vähän eri tavalla siellä liikenteeseen.” H4*

Ymmärtämättömyys valmentavan johtajuuden tarkoituksesta ja sen keinoista aiheutti esihenkilöille välillä haastavia tilanteita. Työntekijät saattoivat esimerkiksi kokea tekevänsä esihenkilön töitä tai pyytää mielipiteitä asioihin, joita esihenkilö ajatteli, että he voisivat itse oivaltaa. Valmentava johtajuus muuttui tällaisissa tilanteissa ohjaamiseksi.

*“Ne tilanteet on mennyt semmoiseksi ohjaamiseksi ja niinku multa on haluttu myös paljon semmoisia kannanottoja tällaisiin asioihin mistä mä niinku kokenut, että tätä on aivan älytöntä.” H1*

*“Mutta että tuokaa tekin niitä, mitä te kaipaatte. Ihan hirveä sieltä tuli muutamalta semmoinen vastarinta, että pitääkö meidän ruveta tekemään näitä esihenkilön töitä ja mites meidän palkassa rupeaa näkymään.” H5*

Yleisesti ottaen työntekijöiden heikommat valmiudet aiheuttivat sen, että valmentava johtajuus ja sen keinojen hyödyntäminen vaati tarkempaa harkintaa ja ponnistelua esihenkilöltä. Samalla tavoitteisiin, kuten itseohjautuvuuteen, pääseminen vei

enemmän aikaa. Lisäksi esihenkilöt kertoivat myös tällaisten työntekijöiden kohdalla joutuvansa miettimään enemmän yksilöllistä johtamisen tapaa ja vaihtamaan sitä nopeastikin eri tilanteissa. Matala innokkuus uuden oppimiseen ja oman potentiaalın hyödyntämiseen koettiin raskaana ominaisuutena valmennettavassa työntekijässä.

*“Se niiden oma ajatusmaailma siihen, että minun pitäisi jotenkin kehittyä, että kun mä niinku osaan tän homman, että siellä on ehkä sitä aika paljon.” H5*

Yksi esihenkilö nosti suoraan esille huomion siitä, että kaikkien kohdalla valmentavalla johtajuudella tavoiteltu kehittyminen ei ole riittävä motivaatiotekijä, joten valmentava johtajuus ei välttämättä itsessään riitä innostamaan vaan valmentava esihenkilö voi tarvita onnistumisen tueksi myös muita motivointikeinoja.

*“Ja tietysti sitten keskeinen asia on myös motivaatiotaso, että mitä henkilö tavoittelee, että onko se Cheek vai kuka se nyt laulaa et rahan takia vai onko mahdollisesti jonkun muun asian takia ja niin kun minkälainen se motivaatio siinä työyhteisössä sitten onkaan, niin nää asiat ovat varmaan niitä, jotka vaikuttavat siihen niinku yksilöön.” H2*

Vastaavasti **voimavaroja** esihenkilöt kokivat saavansa siitä, että työntekijällä on hyvät valmiudet ja innokkuus ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta. Hyviä valmiuksia kuvailtiin siten, että työntekijällä on positiivinen asenne kasvuun ja kehittymiseen, hän suhtautuu ennakkoluulottomasti uudistuksiin, on sitoutunut työhönsä ja tiiminsä sekä pystyy ottamaan vastaan palautetta.

*“Eli ketkä on jossain muussa yhteydessä näitä taitoja päässyt harjoittamaan niin heidän kanssaan tää valmentava johtaminen on nopeammin etenevää ja helpompaa.” H7*

*“Nykyisin koulussa opetetaan refleктоimaan. Oma tyttökin, kun sillä on koe, niin sen pitää laittaa sinne numeroilla, että mikä oli vaikea, mikä oli helppo, että tää kulttuuri ja näähän on ihan eri maailmassa. Nää janoo tätä palautetta nää nykynuoret ja tää on ihan siis aivan erilaista.” H5*

Toinen merkittäväksi voimavaraksi tunnistettu asia työntekijätasolla on työntekijän osaaminen ja minäpystyvyys. Vahvempi minäpystyvyyden tunne ennen valmentavan johtajuuden toteuttamista helpottaa esihenkilön työtä mutta osaamista sekä minäpystyvyyden tunteen vahvistumista arvioitiin paljon myös valmentavan johtajuuden

seurauksena. Kun esihenkilö onnistui vahvistamaan työntekijässään näitä osa-alueita, työntekijä oli itseohjautuvampi, mikä vapauttaa esihenkilön omaa työaika ja tarjoaa esihenkilön työhön tukea, kun työntekijä voi tarjota ratkaisuja ongelmiin myös itse.

*“Mä saan ihailla, kun ihmiset niin kun kasvaa siinä roolissaan. Ne on innostuneita. Ne niin kun omalla tekemisen drivella vie asioita eteenpäin ja mä voin vaan niinku ihailla ja monesti siinäkin tilanteessa niin just pistän vaan viestiä perään, että veit ihan sanat suustani, että tosi hyvä olisin tehnyt ihan samoin tai jotain että sitten voi vaan niinku peukuttaa ja taputtaa, että oikea suunta. Niin se on kyllä ihan mun mielestä parasta.” H6*

Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhteen laatu nousee esille myös itsessään tärkeäksi voimavaraksi. Valmentava johtajuus on vahvistanut psykologista turvallisuutta, lisännyt luottamusta ja tehnyt kommunikaatiosta avoimempaa. Avoimella ja työntekijää osallistavalla vuorovaikutuksella nähdään olevan konfliktitilanteita ennakoiva vaikutus, kun asioista keskustellaan jo aikaisemmassa vaiheessa. Esihenkilöt kertoivat tällaisen vuorovaikutussuhteen myös edistävän esimerkiksi palautteen ja kehittävien kommenttien antamista ja niiden kautta onnistumisiin pääsemistä, kun palautetta ei koeta uhkana tai arvosteluna.

*“Niitä asioita ratkotaan ehkä varhaisemmassa vaiheessa, kun kenties aikaisemmin kuin se henkilö on jo osallisena niissä asioissa ollut niiden omien ajatusten ja mielipiteiden kautta ja sitä kautta, niin ehkä ei ajaudutakaan niin syvälle tietyllä tavalla johonkin konfliktitilanteisiin, kun käyttää näitä valmentavan johtamisen keinoja.” H7*

Useimmat esihenkilöt kertoivat saavansa voimavaroja myös siitä, että työntekijä antaa palautetta hänelle. Aineistosta nousee selvästi esille voimavaroja tuovana palautteena palaute omista onnistumisista valmentamisessa ja sen minäpystyvyyttä vahvistava vaikutus. Palautetta koettiin kuitenkin saavan liian vähän ja haastateltavat myös toivoivat saavansa enemmän rakentavaa palautetta. Pyytämättä saatu palaute koettiin erityisen merkitykselliseksi.

*“Mun mielestä on aika ihanaa kuulla sitten kun ihminen uskaltaa antaa sen kehittävän palautteen ja varsinkin esihenkilölle.” H4*

*“Ja paljon merkityksellisempää on tavallaan yksikin palaute johdettavalta kuin sitten omilta kollegoilta tai omilta esihenkilöiltä itse asiassa.” H1*

**Taulukko 5.** Vaatimukset ja voimavarat työntekijätasolla.

IGLO (individual)	vaatimukset	voimavarat
työntekijä	- heikot valmiudet ottaa valmentavaa johtamista vastaan - ymmärtämättömyys valmentavan johtajuuden tarkoituksesta	- hyvät valmiudet ottaa valmentavaa johtamista vastaan, esim. positiivinen asenne oppimiseen ja uudistumiseen - esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laatu - palautteen antaminen

## 5.2 Ryhmätaso (G)

Seuraavalla IGLO-mallin tasolla eli ryhmätasolla valmentavalla esihenkilöllä voidaan nähdä olevan kaksi eri ryhmää, joihin liittyy vaatimuksia sekä voimavaroja. Valmentava esihenkilö on oman työntekijöistä muodostuvan tiimin johtaja mutta kuuluu myös vertaiskollegoistaan muodostuvaan ryhmään. Tässä alaluvussa tarkastellaan aineistosta esille tulevia vaatimuksia ja voimavaroja suhteessa molempiin näihin tiimeihin erikseen. Ensin alaluvussa 5.2.1 tarkastellaan työntekijöistä muodostuvaa tiimiä ja sen jälkeen luvussa 5.2.2 vertaiskollegoista muodostuvaan ryhmään liittyviä vaatimuksia sekä voimavaroja.

### 5.2.1 Valmennettava tiimi

Esihenkilön työntekijöistä koostuvan tiimin tasolla toistui jotkin samat vaatimukset ja voimavarat kuin yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Esihenkilötyötä haastavina vaatimuksina toistui työntekijätiimin jäsenten heikot tai keskenään eri tasoiset valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta. Motivoituneen ja osaavan tiimin koettiin tuovan valmentavaan esihenkilötyöhön voimavaroja, itseohjautuvamman tiimin kerrottiin vapauttavan työaikaa ja tiimin onnistumiset heijastuivat myös esihenkilöön onnistumisen kokemuksina omasta johtajuudesta. Myös palautteen saaminen toistui voimavarana tiimin kohdalla. Aineistosta nousee kuitenkin esille myös vaatimuksia ja voimavaroja, jotka tulevat ilmi vasta esihenkilön suhteessa tiimiin tai jotka liittyvät tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin.

Yksi esihenkilöistä kuvaili tiimien johtamisen **vaatimuksena** sen vievän yksilöitä enemmän aikaa. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että tiimin jäsenten välisen keskustelukulttuurin vahvistaminen vaatii aikaa ja tiimin jäsenissä ajoittain tapahtuvat muutokset tuovat siihen aina uudestaan lisähaastetta.

*“Ja sitä keskustelelee keskustelemisesta ja sitä, että on riittävästi aikaa, koska mä huomaan, kun heidät asettaa niin kun yhdessä keskustelemaan, niin se tunteroinen ei kuule riitä mihinkään, että siinä puhutaan semmoisesta 2–3 tunnista, ennen kun se lähtee avautuminen tapahtumaan ja lähentyminen tapahtumaan, että se on aika semmoista nyhtämistä.” H4*

Tiimin keskustelukulttuuriin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyen esihenkilöt kertoivat kokevansa valmentamisessa hankalaksi tiimin jäsenten keskinäisen luottamuksen tai avoimuuden puutteen. Tiimin jäsenet saattoivat tuoda epäkohtia ilmi vasta yksilökeskusteluissa, mikä haastoi avointa keskustelukulttuuria ja asetti esihenkilön hankalaan välikäteen.

*“Tässäkin tapauksessa jotenkin tuntuu, että kävi sitten niin että siellä oli pinnan alla aika paljon semmoista, jotenkin ehkä vähän epäluuloa toisia kohtaan ja sitten ne tuli yksilökeskusteluissa esille ja se tiimin jotenkin avoimuus kärsi siitä. Jos ei ole avoimuutta ja semmoista jakamista, niin aika vaikea mun mielestä sitten valmentavaa johtajuutta soveltaa siihen tiimin yhteiseen tekemiseen.” H1*

Sen lisäksi, että valmentamisen kohteena oleminen vaatii enemmän tiimin keskinäisiltä suhteilta, niin aineistoista ilmenee, että esihenkilöt kokivat tarvitsevansa enemmän rohkeutta käyttää valmentavaa johtajuutta tiimin edessä ja esimerkiksi sietää tiimin yhteistä muutosvastarintaa. Valmentavaa johtajuutta koettiin osaavan hyödyntää paremmin suhteessa yksilöön kuin tiimiin, mikä saattoi johtaa riittämättömyyden tunteisiin omista taidoista johtaa tiimiä valmentavasti.

*“Välillä koen sellaista tiettyä riittämättömyyden tunnetta omista taidoista ja niistä, että pystyisinkö käyttämään näissä koko tiimin hetkissä enemmän valmentavan johtajuuden keinoja, niin se on ehkä se, mikä on nyt tässä kohtaa omaa oppimismatkaa vielä kesken.” H7*

Tiimin jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus nähtiin myös **voimavaroja** lisäävänä tekijänä. Tiimissä vallinnut myönteinen ilmapiiri ja halukkuus auttaa muita koettiin voimavaroina. Tämä on lisännyt yhteenkuulumisen tunnetta, mikä on entisestään

lisännyt kokemusta voimavaroista, esimerkiksi haastavien työtilanteiden selvittämiseen yhdessä. Esihenkilöt kokivat saavansa tiimin jäsenistä sosiaalista tukea. Esimerkiksi tiimikeskustelut koettiin tärkeiksi sosiaalisen tuen hetkiksi ja tiimin asiantuntijuuteen luottaminen toi konkreettista tukea ongelmien ratkaisuun ja päätöksentekoon.

*“Merkittävin voimavara, jos mä ajattelen nyt tiimin suunnalta, niin varmasti se että, tiimissä on semmoinen tosi hyvä sitoutumisen aste siihen tekemiseen ja tosi hyvä toisten auttamisen tapa. Me ollaan puhuttu, että auttaminen on jopa meidän tiimin arvo ja se tarkoittaa myös sitä, että mua tietenkin autetaan silloin kun mä pyydän apua tiimiltä ja toisaalta että tiimiläiset auttaa toisiaan.” H3*

*“Sitten kun ihmiset on ollut pikkaisen eri niinku matkalla siinä muutoksessa, jotkut oli jo vähän pidemmällä ja toiset oli vielä siellä, että ei millään hyväksy, niin se että esihenkilö sanoo jotain niin sillä ei ole niin suuri painoarvo kuin sillä, kun tiimikaveri vierestä sanoo, että hei tää onkin ihan hyvä juttu.” H6*

Yksittäisenä valmentavan johtajuuden keinona aineistosta nousi esille esihenkilön tapa rakentaa luottamusta siirtymällä seuraamaan tavoitteiden saavuttamista työajan sijaan. Tällä luottamusta parantavalla keinolla hän huomasi olevan koko tiimille hyvinvointia lisäävä vaikutus.

*“Pyrittä rakentamaan ja onnistuttukin rakentamaan luottamusta enemmän. Että ennen kuin tulin taloon ja seurattiin työaikaan ja sen myötä, kun on ollut johtamassa asiantuntijaorganisaatiota, niin on seurattu tavoitteiden saavuttamista korkeammalla tasolla ja se on tuonut koko joukkueelle hyvinvointia ja tyytyväisyyttä ja tosiaan ehkä merkittävästi lisännyt sitä vastuun kantamistakin.” H2*

**Taulukko 6.** Vaatimukset ja voimavarat työntekijöiden muodostaman tiimin tasolla.

IGLO (group)	vaatimukset	voimavarat
työntekijöiden muodostama tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenten heikot tai keskenään eri tasoiset valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta</li> <li>- keskustelukulttuurin vahvistaminen vaatii aikaa</li> <li>- muutokset tiimin kokoonpanossa</li> <li>- luottamuksen ja avoimuuden puute</li> <li>- tiimin jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itseohjautuva tiimi</li> <li>- palautteen antaminen</li> <li>- esihenkilölle tuttu tiimi</li> <li>- tiimin jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus</li> <li>- tiimin myönteinen ilmapiiri</li> <li>- tiimin sosiaalinen tuki esihenkilölle</li> </ul>

### 5.2.2 Vertaiskollegat

Vertaiskollegatasolla haastatteluaineiston perusteella sosiaalinen tuki työkavereilta muodostui merkittävimäksi **voimavaratekijäksi**. Sosiaalinen tuki näyttäytyi kolmenlaisena erityyppisenä vertaistukena. Useimmiten se on organisaatiossa keskitetysti järjestettyä strukturoitua vertaistukea valmentavan johtamiskoulutuksen yhteydessä ja erilaisin toteutusmuodoin valmennuksen jälkeen. Toisena havaintona on itse muodostetut vertaisryhmät, jossa on muutamia jäseniä ja ryhmän jäsenet kokoontuvat epäsäännöllisesti. Kolmantena vertaisvoimavaramuotona aineistosta nousi spontaani vertaistuki yksittäisten kollegoiden kanssa. Nämä kaikki kolme tukimuotoa vähentävät esihenkilötyössä kohdattuja vaatimuksia, kun erilaisen johtamisen tilanteita pääsee refleктоimaan vertaiskollegoiden kanssa.

*"Se lähti nimenomaan siitä, että me oltiin ihan siis tehty tämmöisiä harjoituksia vähän niin kun coaching harjoituksia ja niitä kommentoitu toisillemme. Sitten aina keskusteltiin siitä esihenkilötyöstä, mutta tota että siinä oli se formaali, mutta sitten jatkettiin oma-aloitteisesti."* H1

Näistä kolmesta vertaistuen muodosta merkittävimäksi koettiin itseorganisoituva vertaistuki, jossa kollegat ovat luoneet omaan johtamistapaansa ja persoonaansa sopivia epämuodollisia ryhmiä tai tapaavat yksittäisiä kollegoita, joiden kanssa haastavia tilanteita voidaan purkaa nopeasti ja ilman muodollisia rakenteita. Tällainen helposti saavutettava tuki vähentää valmentavan esihenkilötyön kuormituksen kokemusta ja tasapainottaa työn vaatimuksia.

*"että se mistä mä oon ehkä eniten oppinut tätä valmentavaa otetta, niin on se mun kollega, joka tuli siis toisesta organisaatiosta ja sattumalta vaan meillä rupesi natsaamaan ja sitten on ruvettu juttelemaan näistä esihenkilötyön haasteista ja on saanut niinku... hän on valmentanut minua, ja voin sanoa, että ihan että kun oli niitä hankalia tilanteita, niin hän antoi sitä sparraustukea ja mietittiin yhdessä"* H6

Vertaistuen merkitys voimavarana korostuu suurimman osan haastateltavien mukaan erityisesti vaativissa henkilöstötilanteissa, kuten työyhteisökonflikteissa tai alisuoriutumiseen puuttumistilanteissa. Näissä vertaiskollegakeskusteluissa esihenkilön on mahdollisuus jäsentää tilannetta yhdessä kollegan kanssa ja vähentää tilanteesta

johtuvaa emotionaalista kuormitusta sekä ehkäistä yksin jäämisen kokemusta. JD–R-viitekehyksessä tämä ilmentää voimavarojen suojaavaa roolia, jossa sosiaalinen tuki lieventää työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia.

*"Mulle on kauhean tärkeitäkin se, että voi sparrailla ja pureskella sellaisia haastavampia asioita ja ne kaikki haastavat asiat ei ole välttämättä kielteisiä asioita, vaan mä tarkoitan, että ne voi olla vaikeita asioita, siis monimutkaisia asioita niin osa voi olla kyllä jollain tavalla ikäviäkin. Monesti niistä tulee niitä uusia näkökulmia, mitkä voi auttaa ratkaisemaan asiaa ja sillähän on totta kai vaikutusta omaan työhyvinvointiin". H3*

*"No minulla yksi on semmoinen esihenkilö, joka on minun niinku semmoinen, tosi tärkeä ja me ollaan käyty tämä sama matka ja tehty samoja muutoksia tiimeissä". H5*

Osaavan ja oikea-aikaisen vertaiskollegan tuen puute mainittiin **vaatimustekijänä**. Haastateltavat kokivat, että valmentavaa vertaistukea ei ole aina silloin saatavilla, kun tukea tarvitsi. Tässä voidaan nähdä, että vertaistuesta muodostuisi voimavara, jos sitä olisi oikea-aikaisesti saatavilla.

*"mun täytyy olla pikkaisen niin kun ennakoiva, että jos mä tiedän, että jotakin on tullakseen niin mun pitäisi olla sitten jo varattuna mahdollisimman nopeasti se kohta, mutta ennen mä pystyin vaan kävelemään kollegan luokse entisessä työssä ja sitten niinku sanomaan, että tuletko vähän sparrailemaan, niin se oli siinä, että se oli paljon vaivattomampaa. Meillä puhutaan siitä (että organisaatiossa on valmentava johtajuus) paljon, mutta meillä ei ole oikeasti valmentavia esihenkilöitä, kun kourallinen organisaatiossa" H4*

Vaatimustekijöinä aineistosta nousi esille vertaiskollegoiden keskuudessa olevat epäselvät yhteistyökäytännöt, jotka johtuvat useimmiten erilaisista johtamistyyleistä vertaiskollegan kanssa. Organisaatiossa on otettu käyttöön valmentava johtaminen, mutta useat haastateltavat kokivat, että kaikki vertaiskollegat eivät käytä valmentavaa johtamistyyliä, mikä vaikeutti erityisesti eri työntekijätiimien välistä yhteistyötä.

*"silloin yhteisten toimintamallien läpivienti on aika haastavaa, kun sä törmäät siihen niin kun erilaiseen tapaan tehdä" H4*

Vertaiskollegoiden väliset epäselvät yhteistyökäytännöt näyttivät muodostuvan työn vaatimustekijöiksi erityisesti tilanteissa, joissa erilaiset johtamistyyli synnyttivät ristiriitaisia odotuksia, toisistaan poikkeavia toimintatapoja tai päätöksentekokäytäntöjä.

**Taulukko 7.** Vaatimukset ja voimavarat esihenkilöiden vertaistimittasolla.

IGLO (group)	vaatimukset	voimavarat
valmentavien esihenkilöiden muodostama vertaistimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamaton vertaistuki</li> <li>- oikea-aikaisen vertaistuen puute</li> <li>- epäselvät yhteistyökäytännöt</li> <li>- erilainen johtamistapa</li> <li>- ristiriitaiset odotukset työyhteisössä</li> <li>- toisistaan poikkeavat toimintatavat</li> <li>- erilaiset päätöksentekotavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalinen tuki kollegoilta</li> <li>- oikea-aikainen vertaistuki</li> </ul>

### 5.3 Johtajataso (L)

Kolmannen IGLO-tason muodostaa valmentavan esihenkilön oma esihenkilö (leader). Tässä alaluvussa tarkastellaan, millaisia vaatimus- ja voimavaretkijöitä nousi esille haastatteluaineistosta valmentavaa johtajuutta toteuttavien esihenkilöiden kokemana suhteessa omaan esihenkilöön.

Useissa haastatteluissa nousi esille, että johdossa toimivan oman esihenkilön sitoutumattomuus valmentavaan johtajuuteen asetti heille **vaatimuksia**, sillä organisaatiossa yleisesti viestittiin kaikkien toimivan valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti, mutta käytännössä näin ei tapahtunut. Tilanne edellytti esihenkilöiltä sekä omien taitojen kehittämistä että kykyä ylläpitää toimijuuttaan ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja suhteessa omaan esihenkilöön ja organisaation todellisuuteen.

*“Ja sitten johdon, johtajien, niinku se mun seuraava taso, pitää myöskin omaksua se, että mitä hänen pitää muuttaa tekemisessä, jotta hän voi tukea valmentavaa esihenkilötyötä”.* H4

Merkittävin emotionaalista kuormitusta aiheuttava tekijä oli erilainen näkemys oman esihenkilön kanssa valmentavan johtamisen tarpeesta ja erilaisesta johtamiskäsityksestä. Näyttäytyi myös siltä, että oman esihenkilön kanssa yhteisen tai sopivan työskentelytyylin puuttuminen aiheuttaa haastateltavissa lähiesihenkilöissä kuormittumisen kokemusta.

*“Tosi vaikeeta se oli kyllä alkuun ja se, että huomasi että joka asiassa pitäisi olla niinku... ja on tottunut tekemään isoja laajoja kokonaisuuksia itse ja sitten vähän tuli, että eikö luoteta vai mikä tässä nyt on. Toki kun työskentelytyylit on vähän erilaiset niin kyllähän siinä joutui oikeasti pohtia, että miten tätä asiaa lähestytään ja miten tää sillä lailla kivasti tehdään”. H5*

*“Pahimmillaan se on niin kuin synnytti mulle tota työuupumisen oireita sen takia, että mä mietin niin kun, että miten mä saavutan sen ratkaisun ja yhteisymmärryksen ja se kuormitti valtavasti. Se oli niin kun yksittäinen asia, joka heikensi mun työhyvinvointiin merkittävästi, sillä siinä hetkessä, kun se niin kun suurin näkemysero oli päällä”. H4*

Yhteinen käsitys valmentavaan johtamiseen vaadittavasta ajankäytöstä aiheutti vaatimuksia ja kuormittumisen kokemusta. Pahimmillaan valmentavat keskustelut ja kohtaamiset nähdään organisaatiolla ylemmällä tasolla työskentelevän esihenkilön taholta turhana ajankäyttönä.

*“Joo tossa varmaan aika vahvasti tuli esillekin [haastattelun] alkuvaiheessa se oman esihenkilön poikkeava johtamiskäsitys, sen käsittely ja tietyllä tavalla hyväksyminen ja sitten se muutos tai yhteisen tien löytäminen, niin se oli siinä varmaan se tota kuormittavin asia”. H2*

Toisaalta tunnistettiin, että esihenkilöiden oma kyky ottaa valmentavaa johtajuutta vastaan asetti heille uusia vaatimuksia suhteessa omaan esihenkilöön, esimerkiksi vuorovaikutuksessa ja palautteen vastaanottamisessa. Prosessi edellytti sekä omien taitojen kehittämistä että uudenlaista suhtautumista johtajuuteen ja esihenkilösuhteeseen.

*“Rehellisesti on pakko sanoa, että alkuun se tuntui vaikealta, että itsekkin olen sitä aikakautta kuitenkin kun minä olen tullut, nyt tulee kaksikymmentäneljä vuotta pankkiin tänä keväänä, niin ei ollut silloin kun itsekkin aloittelin saamaan valmennusta ja valmennuskeskusteluita, niin eihän ne ollut tän tyyppisiä, mutta että ne oli alkuun vaikeita, että niihin piti itsekkin valmistautua että, hei että en*

*vaan voi olla se vastaanottava osapuoli vaan oikeasti täytyy olla se valmennusta saava ja osallistuva osapuoli". H7*

Osa haastateltavista koki, että oma osaaminen ja ymmärrys valmentavasta johtajuudesta sekä tapa toimia valmentavasti on tukenut ja antanut voimavaroja käsitellä omaa lähiesihenkilösuhdetta ja lisännyt ymmärrystä hänen toimintatapojaan kohtaan. Toisaalta tämä näkyi myös sosiaalisen tuen puuttumisena ja sitä kautta vaatimuksena, sillä suurin osa haastateltavista esihenkilöistä toi esille, että heidän oma esihenkilönsä ei käytä valmentavaa johtajuutta. Aineistossa siis korostui kokemus siitä, että valmentavan johtajuuden toteuttaminen voi olla kuormittavaa tilanteissa, joissa oma esihenkilö ei tue sen toteuttamista tai ei itse toimi valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Tällöin esihenkilöt kokivat jäävänsä yksin johtamistilanteiden ratkaisemisessa.

*"kokemus että on tullut omaksi esihenkilöksi silleen johtamisurallaan aika nuori, joka ei ole selkeästi ymmärtänyt valmentavan johtajuuden ydintä, niin sitten on tullut enemmän semmoinen ristiriitainen olo, että miten tässä siis pitäisi johtaa". H1*

Vaikuttavana **voimavaratekijänä** esihenkilöt kuvasivat, että heillä oli vapaus valita, miten ja milloin he toteuttavat valmentavaa johtajuutta. Tämä autonomia mahdollisti tilanteiden joustavan arvioinnin ja valmentamisen mukauttamisen oman työn ja työntekijöiden tarpeisiin (job crafting). Näin ollen se vahvisti esihenkilön autonomian kokemusta omasta vaikutusmahdollisuudestaan ja vastuustaan työssään.

*"No mä sanon nyt ehkä niin päin, että oma esihenkilö mahdollistaa valmentavan johtajuuden käyttämisen mulle sillä tavalla, että hän ei ainakaan ole millään tavalla esteenä ja hän on hyvin käytettävissä, siis hyvin tavoitettavissa ja pystyn hyvin keskustelemaan asioista eli sillä tavalla kyllä". H3*

Oman esihenkilön kanssa muodostunut toimiva vuorovaikutussuhde ja palautteen saaminen omalta esihenkilöltä koettaisiin merkitykselliseksi voimavaratekijäksi, ja haastateltavat toivoivatkin, että he saisivat enemmän palautetta omalta esihenkilöltään. Ne esihenkilöt, jotka olivat kokeneet saaneensa riittävästi palautetta ja tukea omalta esihenkilöltä, kertoivat sen vahvistaneen esihenkilöiden varmuutta omasta johtamistavastaan ja sitä kautta vaikuttaneen myös positiivisesti työhyvinvointiin.

*“Ylipäättään näen tärkeänä keskustelun käymisen itsessään ja sisältää se nyt sitten palautteen sanan varsinaisessa merkityksessä tai ei, niin kaikki se mitä siitä arjen toiminnasta keskustellaan ja yhdessä arvioidaan, että ollaanko onnistuttu vai ei ja mitä voidaan jatkossa tehdä ehkä paremmin, niin totta kai sillä on vaikutusta työhyvinvointiin.” H3*

Sitä vastoin sosiaalisen tuen puute koettiin aiheuttavan kuormitusta, kun oma esihenkilö ei anna riittävästi palautetta suoriutumisesta. Voidaankin nähdä, että oikea-aikainen ja riittävä palaute voisi toimia voimavarana ja se mahdollistaisi paremmin esihenkilönä kehittymisen ja oppimisen.

Toimivassa vuorovaikutussuhteessa korostui myös molempiin suuntiin oppiminen. Haastatteluissa nousi esiin, että valmentavan johtajuuden taidot tukivat esihenkilöitä paitsi suhteessa työntekijöihin myös oman esihenkilön kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Haastateltavat kuvasivat soveltavansa kuuntelemista, kysymysten esittämistä ja näkökulmien tarkastelua myös näissä keskusteluissa, mikä edisti rakentavaa vuorovaikutusta ja avointa dialogia johtamisesta. Näin valmentavan johtamisen osaamisesta muodostui henkilökohtainen voimavara, joka vahvisti esihenkilön toimijuutta myös oman esihenkilön kanssa.

*“Hän on sanonut minulle suoraan, että sä oot opettanut hänelle ihan valtavasti niinku että onhan hän ihan suoraan sen sanonutkin minulle, että miten paljon hän on oppinut minun tyylistä ja arvostaa valtavasti sitä osaamista, että joutunut itse kyllä opettelemaan”. H5*

**Taulukko 8.** Vaatimukset ja voimavarat esihenkilön oman esihenkilön tasolla.

IGLO (leader)	vaatimukset	voimavarat
valmentavan esihenkilön esihenkilö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalisen tuen puute</li> <li>- oma esihenkilö ei käytä valmentavaa johtamista</li> <li>- erilainen näkemys oman esihenkilön kanssa valmentavan johtamisen tarpeesta</li> <li>- yhteisen tai sopivan työskentelytyylin puuttuminen</li> <li>- riittämätön palaute</li> <li>- ajan puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimiva vuorovaikutussuhde</li> <li>- palautteen saaminen</li> <li>- molemminpuolinen oppiminen</li> </ul>

## 5.4 Organisaatiotaso (O)

Viimeisenä IGLO-tason tarkastelunäkökulmana toimii organisaatiotaso (organization), jossa haastatteluaineistosta havaitaan, millaisia esihenkilötyöhön vaikuttavia vaatimus- ja voimavaratekijöitä esiintyy valmentavaa johtajuutta käyttävässä organisaatiossa.

Haastateltujen perusteella yksi keskeisimmistä organisaatiotason **voimavaroista** on johdon viestimä ja yhteisesti sovittu visio valmentavasta johtajuudesta, jolla pyritään muodostamaan yhteistä käsitystä siitä, millaista yhtenäistä johtamiskulttuuria organisaatiossa tavoitellaan. Tämä selkeä visio vahvistaa esihenkilöiden kokemaa tukea heidän omassa valmentavassa roolissaan.

*“Meidän pitää olla ihmisten kanssa ja kuulostella niitä tunteita ja ehkä sen muutosjohtamisen matkan näkökulmasta, että mitä kaikkea siellä pitää ottaa huomioon. Haluttiin lähteä hyvin ihmislähtöisesti ja koko ajan painotettiin, että pitää keskustelua koko ajan, kyselkää, kuunnelkaa. Kertokaa, että kun ei ole mitään kerrottavaa, että ei ole kerrottavaa”. H5*

Haastatteluaineiston perusteella organisaatio tarjoaa useita voimavaroja esihenkilöiden valmentavan johtajuuden tukemiseen. Keskeisinä nousivat erilaiset valmennusohjelmat sekä rakenteet, jotka mahdollistavat oppimisen ja vertaistuen. Kaikissa haastatteluihin osallistuvien lähiesihenkilöiden organisaatioissa olikin järjestetty koko organisaation kattavia valmentavan johtajuuden valmennusohjelmia, jotka tarjoavat mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen. Organisaatiossa muodostui myös itse organisoituja vertaisryhmiä, joissa esihenkilöt voivat harjoittaa ja soveltaa valmentavaa johtamistaan luontevasti omien kollegoidensa kanssa. Haastateltavat kuvasivat, että nämä tilaisuudet tarjoavat tärkeän foorumin sosiaaliselle vertaistuelle ja kokemusten jakamiselle.

*“Joo siihen toki löytyy vertaistukea osin sen takia, että se käyttöönotto tosiaan tapahtui tällöisen esihenkilövalmennuksen tai itse asiassa kahdenkin eri valmennuksen kautta ja sitä kautta tietysti koko esihenkilöporukka samanaikaisesti sai niin kun oppia keskustelumahdollisuuksia ja niinku tosiaan semmoisen tuen mitä nyt sitten niin kun vertaiset pystyy tarjoamaan, että se kyllä meidän organisaatiossa toimi hyvin”. H2*

HR-toimijoiden roolia kuvattiin keskeiseksi näiden erilaisten tukimuotojen ja käytäntöjen mahdollistajana, joilla tuettiin esihenkilöiden valmentavan johtajuuden omaksumista. Haastateltavat kokivat, että esihenkilöiden ammatillista kasvua tuetaan niin esihenkilöuran alussa kuin sen kestäessä.

*“Tuki sieltä HR-toimijoilta niin oli koko ja on ollut koko aika vahva ja sitten tosiaan esihenkilöiden niin kuin sitoutuminen tai mukanaolo, niin se on tasaisesti vahvistunut niiden onnistumisten kokemusten myötä”. H2*

Haastatteluissa tunnistettiin **vaatimustekijä**, joka liittyi HR-toimijoiden osaamiseen sekä valmennuksen kohdentamisen haasteisiin. Valmentavan johtajuuden valmennus toteutettiin usein laajoille ja heterogeenisille esihenkilöryhmille, minkä vuoksi sen koettiin jäävän etäiseksi suhteessa esihenkilöiden arjen työtilanteisiin. JD-R-mallin näkökulmasta tällainen tilanne voi muodostua vaatimustekijäksi, mikäli tarjottu tuki ei riittävästi huomioi esihenkilöitä yksilöinä sekä heidän erilaisia työnkuvaansa ja sen erityispiirteitä.

*“Mä näen aikaisemman työn perusteella sen, että meitä on liian iso poppoo mitä yritetään valmentaa yhdessä. Kun nyt olisi pitänyt tai sanotaan jo vuosia sitten, olisi pitänyt mennä siihen niin kun yksikkötasoon tai semmoiseen pienempään tasoon missä mennään siihen sen työn ominaisuuksiin ja niihin niin kun tilanteisiin ja ikään kuin valmennetaan tekemään sitä esihenkilötyötä”. H4*

Vaatimustekijänä voidaan havaita, että organisaatiossa ei viedä valmentavaa johtajuutta tavoiteorientoituneesti kaikille johtamisen tasoille ja esihenkilöille. Merkittäväksi vaatimustekijäksi muodostui useissa organisaatiossa viestinnän ja todellisen käytännön välinen ristiriita valmentavasta johtajuudesta. Haastateltavat toivat esille, että organisaatiossa viestitään, että siellä käyttää kaikki valmentavaa johtajuutta, mutta tosiasiallisesti näin ei tapahdu. Joissakin haastatteluissa nousi esille turhautuneisuuden tunteet, kun johdon teot eivät aina kohtaa puheiden kanssa.

*“Ja siksi mä koen, että se heidän [ylimmän johdon] niin kun ikään kuin kouluttaminen siihen on tosi tärkeitä, että heidän pitää nähdä mitä se tarkoittaa käytännön tasolla. Koska meillä ei pitäisi olla yhtään asiantuntijaesihenkilöä enää johdon puheitten mukaan organisaatiossa, mutta todellisuus on toinen”. H4*

*“Mutta kun mustakin tuntuu, että organisaatiossa meitä on valmennettu tosi paljon, mutta ei meillä kaikki organisaatiossa niinku toimi näin. Että mä niinku tiedän hyvinkin läheltä ihmisiä, joiden esihenkilötyö ei niin kun ole tämmöistä, vaan että on edelleen semmoista vanhan linjan tekemistä, että tekevät itse tai ovat vastausautomaatteja ja että se on kaukana valmentavasta otteesta”. H6*

Haastateltavien mukaan osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon näyttäytyi esihenkilöille tärkeänä voimavarana, joka vahvisti yhteisöllisyyttä sekä edisti yhtenäisemmän toimintakulttuurin rakentumista.

*“No ainakin se osallistaminen on ollut semmoinen tosi tärkeä sana, että meillä on ollut hyvin hajanainen alakulttuuri mutta se, että osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja sillä tavalla, niin kun päätöksentekoon, niin sitä on haluttu tosi paljon vahvistaa ja se on kyllä vahvistunutkin”. H1*

Kokonaisuudessaan haastattelun aineisto tukee sitä, että organisaation selkeä strateginen linjaus, osallistaminen, yhteisesti sovitut johtamisen tavoitteet ja esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen muodostavat keskeiset organisaatiotason voimavarat, jotka tukevat esihenkilöiden valmentavaa johtajuutta ja luovat edellytyksiä vahvalle johtamiskulttuurin kehittymiselle ja toimivat merkittävinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

*“mutta kyllä pääasiassa suunta on ollut hyvä ja sillä tavalla koen, että kulttuuri on todella paljon mulle mieluisampi nyt kun mitä se oli vielä vaikka kuusi vuotta sitten”. H1*

**Taulukko 9.** Vaatimukset ja voimavarat organisaatiotasolla.

IGLO (organization)	vaatimukset	voimavarat
organisaatio	organisaation tavoitteet valmentavassa johtajuudessa - valmennukset eivät huomioi yksilöiden erilaisia tarpeita ja tehtäväkuvia riittävästi - ristiriita julkilausutun ja todellisen tilanteen välillä johtamiskulttuurissa	- tavoiteltu johtamiskulttuuri kuvattu - selkeä visio ja viestintä valmentavasta johtajuudesta - johdon sitoutuminen valmentavaan johtajuuteen - valmennusohjelmat - rakenteet, jotka vahvistavat oppimista ja vertaistukea - HR:n eri tuen muodot

Kaikki tässä luvussa 5 esille tuodut valmentavan esihenkilötyön vaatimukset ja voimavarat on koottu yhteen IGLO-tasoittain liitteeseen 4.

## 6 Johtopäätökset

JD-R teorian mukaan kaikkiin työn piirteisiin liittyy sekä vaatimuksia että voimavaroja (Bakker & Demerouti, 2007; 2017). Alkuun voidaan todeta, että tämän tutkimuksen perusteella myös valmentavan esihenkilötyön piirteisiin liittyy näitä molempia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä vaatimuksia ja voimavaroja valmentavaan esihenkilötyöhön liittyy IGLO-mallin eri tasoilla. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: 1. Millaisia vaatimustekijöitä voidaan tunnistaa valmentavan esihenkilötyön piirteistä? ja 2. Millaisia voimavaratekijöitä voidaan tunnistaa valmentavan esihenkilötyön piirteistä? Molempiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia kaikilla IGLO-mallin eri tasoilla, joten myös kolmanteen tutkimuskysymykseen, miten nämä vaatimus- ja voimavaratekijät näyttävät yksilö-, ryhmä-, johtaja- ja organisaatiotasolla (IGLO-malli), saatiin kattavasti aineistoa johtopäätösten tueksi. Alaluvussa 6.1 käydään läpi tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja teoreettinen kontribuutio. Alaluku 6.2 käsittelee tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen päättää luku 6.3, jossa esitetään käytännön suosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Keskeiset johtopäätökset ja teoreettinen kontribuutio

**Yksilötasolla** valmentavan esihenkilön kokemukset työn vaatimuksista ja voimavaroista jaettiin sekä esihenkilöön itseensä että valmennettavaan työntekijään liittyen. Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisista voimavaroista muodostui **valmentavan esihenkilön** merkittävin voimavaratekijä. JD-R-teorian mukaan henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat siihen, miten henkilö käsittelee työn vaatimuksia ja voimavaroja (Bakker & Demerouti, 2007; 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Tämän tutkimuksen kannalta tämä on oleellista, sillä henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat siten myös siihen, miten esihenkilö käsittelee työn vaatimuksia ja voimavaroja eri IGLO-tasoilla. Tämän tutkimuksen aineisto vahvisti Parsons (2023) havainnon siitä, että valmentava johtamistyyli lisää sitä toteuttavan esihenkilön itsevarmuutta, voimaantumista sekä minäpystyvyyden tunnetta. Tämän perusteella voidaan todeta, että valmentavan

johtamistyylin käyttäminen vahvistaa esihenkilön henkilökohtaisia voimavaroja. Vastaavasti itseluottamuksen puute ja osaamisvaatimukset, jotka ylittävät esihenkilön taidot voivat aineiston mukaan heikentää henkilökohtaisia voimavaroja.

Toinen merkittävä johtopäätös tällä tasolla on esihenkilön palautemyönteisyys voimavaroja lisäävänä tekijänä. Haastateltujen esihenkilöiden mukaan palautteen saaminen vahvisti omaa käsitystä valmentavan johtajuuden taidoista tai osoitti kehittymismahdollisuuksia, jotka olivat itsessään tärkeä voimavara. Tämä on linjassa Steelmanin ja Wolfeldin (2018) näkemyksen kanssa, jonka mukaan palautemyönteisyys tukee valmentavaa johtajuutta. Bakkerin ja Demeroutin (2017) mukaan palautetta pyytämällä esihenkilö tekee itsestään proaktiivisen toimijan voimavarojensa muokkaamiseksi, joten esihenkilön palautemyönteisyys tukee kokemusta voimavaroista myös tästä näkökulmasta.

**Työntekijän** tasolla merkittävimmäksi vaatimus- ja voimavaratekijäksi nousi esille työntekijän heikot tai hyvät valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta. Tämä tukee Bozerin ja Jonesin (2018) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan valmentavan johtajuuden onnistumista edesauttaa valmennettavan itseluottamus sekä tavoitteellisuus. Haastateltavat kokivat useammin turhautumisen tunteita tai omien taitojen kyseenalaistamista silloin, kun työntekijöiden valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta olivat heikot. Omien taitojen kyseenalaistamisessa on Bakkerin ja de Vriesin (2021) mukaan kyse haitallisesta selviytymisstrategiasta tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat jatkuvasti korkealla. Työntekijän heikkoja valmiuksia tulla johdetuksi valmentavasti voidaan siis pitää vaatimuksena.

**Työntekijöistä muodostuvan tiimin** kohdalla voitiin huomata, että samankaltaiset vaatimukset ja voimavarat liittyivät niin tiimiin kuin yksittäiseen työntekijään. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin esittää, että valmentava johtajuus tiimitasolla asettaa yksilötasoa suurempia vaatimuksia. Tiimin valmentamisen koettiin vaativan esihenkilöltä enemmän henkilökohtaisia voimavaroja, kuten itseluottamusta ja osaamista. Esihenkilöt

kokivat saavansa voimavaroja tiimitasolla silloin, kun tiimin jäsenet ovat valmiita auttamaan toisiaan sekä esihenkilöään. Koska tällaisissa tiimeissä yksilökeskeisyyden voidaan tulkita olevan matala, niin tämä vahvistaa Dongin ja muiden (2021) johtopäätöstä siitä, että esihenkilö voi saada voimavaroja työhönsä tiimin jäsenten matalasta yksilökeskeisyydestä. Myös Nielsenin ja muiden (2017) näkemykset ryhmätason voimavaroista, kuten myönteinen ilmapiiri, jaetut suhteet ja vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä, saivat vahvistusta aineiston perusteella.

Valmentavien esihenkilöiden muodostama **vertaistiimi** tuottaa aineiston perusteella selkeitä voimavaratekijöitä erityisesti kollegoilta saadun sosiaalisen tuen muodossa. Cortellazon ja muiden (2025) näkemyksen mukaisesti sosiaalinen tuki toimii voimavarana vertaisvalmennuksen muodossa silloin, kun vertaisvalmennussuhde on laadukas. Haastatteluissa korostuivat voimavaratekijöinä erityisesti esihenkilöiden itsensä muodostamat epäviralliset vertaistukiryhmät, joiden etuna nähtiin samantyyppistä työtä tekevät vertaiskollegat, tuen oikea-aikaisuus ja valmentavasta johtajuudesta yhtä motivoituneet kollegat. Haastatteluissa vahvistui siten myös Füllemannin ja muiden (2016) näkemys siitä, että ryhmän voimavarakokemus muodostuu ryhmän jäsenten yhtenevän kokemuksen perusteella. Merkittävimpänä vaatimustekijänä havaittiin aineistosta vertaiskollegoiden erilainen johtamistapa, joka vaikutti negatiivisesti oikeanlaisen sosiaalisen tuen saamiseen ja aiheutti epäselviä yhteistyökäytäntöjä.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin **johtajatasolla** esiintyviä Tummersin ja Bakkerin (2021) kuvailemia johtamiskäytäntöihin liittyviä vaatimuksia, jotka eivät tue esihenkilöiden työhyvinvointia. Haastateltavat kuvasivat, ettei heidän oma esihenkilönsä pystynyt tukemaan heitä riittävästi esimerkiksi antamalla palautetta tai luomalla yhteisiä työskentelytapoja. Näiden kokemusten voidaan tulkita ilmentävän sosiaalisen tuen puutetta, jonka Ong ja Johnson (2023) esittivät johtajatason vaatimustekijänä. Merkittävimmäksi vaatimustekijäksi haastateltavat esihenkilöt kokivat kuitenkin erilaisen näkemyksen oman esihenkilönsä kanssa valmentavan johtajuuden tarpeesta.

Jonesin ja muiden (2024) näkemys, jonka mukaan valmentava johtajuus ei voi menestyä organisaatiossa ilman sitä tukevan organisaatiokulttuurin olemassaoloa, sai vahvistusta tässä tutkimuksessa. Valmentavan johtamiskulttuurin keskeisinä tekijöinä toimivat Kapoutzisin ja muiden (2024) sekä Parsons (2023) mukaan esihenkilöt, jotka tällä tarkastelutasolla ovat esihenkilöiden esihenkilöitä. Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentavaa johtajuutta käyttävien esihenkilöiden omien esihenkilöiden tulisi toimia esimerkkinä, tarjota riittävästi tukea sekä antaa palautetta valmentavan johtamiskulttuurin vahvistamiseksi sekä sitä kautta vähentää työn vaatimustekijöitä ja lisätä voimavaratekijöitä.

**Organisaatiotason** tarkastelussa empiiriset havainnot olivat linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Sekä empiria että aiempi kirjallisuus korostavat organisaation johtamiskulttuurin merkitystä keskeisenä voimavaratekijänä, joka vahvistaa esihenkilöiden työn imua ja työhyvinvointia (Albrecht, 2012; Lesener ja muut, 2020; Nielsen ja muut, 2017). Valmentavaa johtajuutta tukee aineiston perusteella selkeästi määritelty johtamiskulttuuri ja johdon sitoutuminen. Erilaiset valmennusohjelmat, oppimista ja vertaistukea vahvistavat rakenteet sekä HR:n tarjoamat tuen muodot tunnistettiin myös organisaatiotason voimavaratekijöiksi. Tutkimustulokset vahvistavat Raffertyn ja muiden (2023) näkemystä, että esihenkilöille tulee suunnata säännöllistä valmennusta omien valmennustaitojen syventämiseen. Johtopäätöksenä voidaan vahvistaa Lopez-Martinin ja Topan (2019) näkemys siitä, että johtajuus toteutuu parhaiten tilanteissa, joissa organisaation rakenteet, prosessit ja ilmapiiri tukevat sen toteuttamista. Lisäksi aineiston perusteella havaittiin, että valmennusten kohdentuminen ei kaikilta osin huomioi esihenkilöiden erilaisia rooleja ja yksilöllisiä tarpeita. Valmennukset ja kehittämistoimet tulisivat räätälöidä vastaamaan esihenkilöiden yksilöllisiä tarpeita kuten Dhar (2025) esittää ja niiden tulisi samanaikaisesti keventää tai poistaa työn vaatimuksia sekä vahvistaa työn voimavaroja, kuten Nielsen ja Christensen (2021) esittävät.

Edellä on nyt kuvattu tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset kaikilla IGLO-mallin eri tasoilla. Yleisesti ottaen esitettyjen vaatimusten ja voimavarojen välisestä suhteesta voidaan ajatella, että työn vaatimukset ovat keskeisiä terveyttä heikentävässä kuormitusprosessissa, kun taas työn voimavarat ovat merkittävässä roolissa työhyvinvointia vahvistavassa motivaatioprosessissa (Bakker & Demerouti, 2017). Voimavaroilla on sekä suoraan että välillisesti työhyvinvointia tukeva merkitys, koska ne toimivat myös puskurina työn vaatimusten ja uupumuksen välisessä suhteessa (Xanthopoulou ja muut, 2007). Vaikka empiriasta ei tehdä tulkintaa haastateltavien työhyvinvoinnin tilasta, niin teoreettisesti ajateltuna valmentavan esihenkilötyön piirteisiin liittyvien työn vaatimusten ollessa korkealla ja voimavarojen ollessa puutteelliset voi käynnistyä kuormitusprosessi, joka näyttäytyy työsuorituksen alenemisena, heikompana sitoutumisena tai jopa työuupumuksena (Demerouti ja muut, 2001). Vastaavasti valmentavan esihenkilötyön riittävän korkeat voimavarat voivat aktivoida motivaatioprosessin, joka näyttäytyy työn imuna ja sitoutumisena (Demerouti & Bakker, 2017).

Ong ja Johnson (2023) ovat esittäneet myös näkemyksiä, joiden mukaan vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta ei ole välttämätöntä tarkastella vaan itsessään korkea työmäärä ja korkeat emotionaaliset vaatimukset voivat aiheuttaa kokemusta uupumuksesta riippumatta voimavaroista. Vastaavasti riippumatta vaatimuksista korkeina voimavaratekijöinä autonomia, sosiaalinen tuki ja palaute voivat johtaa työn imun kokemiseen. Näitä kaikkia Ongin ja Johnsonin (2023) tunnistamia vaatimuksia sekä voimavaroja tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa valmentavan esihenkilötyön piirteistä, joten siksi teorian sovellettavuus on hyvällä tasolla.

Tämä tutkimus tuo lisätietoa valmentavan johtajuuden vaatimus- ja voimavaratekijöistä ja laajentaa aiempaa kirjallisuutta, jossa eri johtamistyytlejä on sovellettu JD-R- ja IGLO-teoriaan. Tutkimuksen tulosten teoreettinen soveltaminen lisää myös ymmärrystä valmentavien esihenkilöiden työhyvinvoinnin muodostumisesta. Tutkimus laajentaa IGLO-mallia esihenkilötyön kontekstissa tarkastelemalla tasoja esihenkilön

näkökulmasta ja huomioimalla yksilö-, sekä ryhmätasolla esihenkilön kaksijakoisen suhteen näihin tasoihin. Tämä on mielestämme selkeä kontribuutio IGLO-mallin soveltamiseen ja kannustaa tarkastelemaan IGLO-mallin tasojen muodostumisen eri suuntia myös jatkotutkimuksissa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, eli valmentavan johtajuuden muodostamista vaatimus- ja voimavaratekijöistä. Tutkimusprosessin alussa tutkijoilla oli esiyymmärrys aiheesta ja tutkimuksen teon aikana pyrittiin tiedostamaan mahdolliset ennakkokäsitykset. Tämän vuoksi haastateltavat henkilöt haluttiin valita kummankin tutkimusta tekevän henkilön ulkopuolisista organisaatioista. Tutkimustyötä on ohjannut totuudellisuuteen pyrkiminen, tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja tutkimusetiikka (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180–181). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään haastatteluiden aikana varmistamalla haastateltavilta, että tutkija on ymmärtänyt ja tehnyt oikean tulkinnan haastatteluissa kerrotun asian merkitystä vaatimuksena tai voimavarana (Aaltio & Puusa, 2020, s. 183–184). Haastatteluaineistoista voitiin havaita saturaatiota, joka näyttäytyivät niin, että uudet haastattelut eivät tuottaneet enää merkittävästi uutta tietoa tai uusia teemoja tutkimusilmiöstä, vaikkakin syvensivät niitä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 184).

Tutkimuksen rajoituksena voidaan nähdä tutkimuskontekstin laajuus, koska tässä tutkielmassa valmentavaa esihenkilötyötä yleisesti, eikä rajattu sitä esimerkiksi tietyn ammattiryhmän tai organisaation kontekstiin. Toisena rajoituksena todetaan, että vapaaehtoisuuteen perustuvaan haastatteluun ilmoittautui todennäköisemmin valmentavasta johtajuudesta motivoituneita esihenkilöitä, mikä saattoi vaikuttaa tuloksiin.

### 6.3 Käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet

Tutkimus antaa tietoa organisaatioille ja HR-toimijoille siitä, mitä vaatimuksia ja voimavaratekijöitä valmentavaan esihenkilötyöhön liittyy eri tasoilla ja millaiset tekijät vaikuttavat esihenkilöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. Tuloksia voidaan organisaatioissa hyödyntää valmentavan esihenkilötyön vaatimusten lieventämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi ja toisaalta voimavarojen vahvistamiseksi. Tutkimuksessa havaitut vaatimukset ja voimavarat on koottu taulukkomuotoon, joka löytyy liitteestä 4.

Tutkimuksen tulosten perusteella valmentavan johtamistyylin edistäminen edellyttää yksittäisten kehittämistoimenpiteiden sijaan kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan samanaikaisesti organisaation johtamista tukevat rakenteet, esihenkilötyön piirteet sekä työyhteisön vuorovaikutuskäytännöt eri tasoilla. Samanaikaisesti tulisi huomioida myös yksilölliset tekijät niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin tukemisessa valmentavaa johtamiskulttuuria kohti. Koska yksilö- ja ryhmätasolla korostui työntekijöiden valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta, niin organisaatioissa voitaisiin pyrkiä vahvistamaan näitä valmiuksia ja jakamaan siten vastuuta esihenkilön ja organisaation välillä esimerkiksi työntekijän asenteen, motivaation, tavoitteellisuuden tai psykologisen pääoman muuttamisesta positiivisempaan. Jatkotutkimukset voisivat tutkia työntekijöiden valmiuksien parantamisen vaikuttavuutta niin valmentavalla johtajuudella saavutettuihin lopputuloksiin kuin myös tämän tutkielman aiheen eli valmentavan esihenkilön työhyvinvoinnin kokemukseen.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena esitämme valmentavan johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden syventämistä. Tutkimuksen viitekehyksenä toimisi JD-R- ja IGLO-mallin integraatio huomioimalla Ongin ja Johnsonin (2023) menetelmä tarkastella vaatimusten ja voimavarojen yhdistelmiä ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Ong ja Johnson ovat esittäneet vaatimusten ja voimavarojen yhdistelmiä ja muodostaneet teoreettisen käsityksen eri yhdistelmien vaikutuksesta työhyvinvointiin. Valmentavan esihenkilötyön kontekstissa voitaisiin tunnistaa lisää vastaavia yhdistelmiä.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Albrecht, S. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. Test of a model. *International Journal of Manpower* Vol. 33 No. 7, 2012, s. 840-853.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. & Hall, C. (2017). Systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health* (2017) 17:264 DOI 10.1186/s12889-017-4153-7
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 22 No. 3, 2007 pp. 309-328.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 2017, Vol. 22, No. 3, s. 273–285.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10/2023: s.25–53.
- Bakker, A. & de Vries, J. (2021). Job Demands–Resources theory and selfregulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping An International Journal*.
- Bakker, A. & van Wingerden, J. (2021). Do Personal Resources and Strengths Use Increase Work Engagement? The Effects of a Training Intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2021, Vol. 26, No. 1, s. 20–30.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice: A Review of the Empirical Literature and

- Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476> (Original work published 2014)
- Ben-Hador, B. (2024). The practice of manager as coach (MAC): Unequalpower relations and their effect on feelings toward the organization. *Human Resource Development Quarterly*. 2024; 35:67–88
- Bond, C., & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of management development*, 32(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166.
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. *Tietosanoma Oy*.
- Colgate, M. (2025). The Importance and Application of a Coaching Leadership Style in Businesses. *Businesses*, 5(3), 32. <https://doi.org/10.3390/businesses5030032>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2025). *The role of interpersonal relationships in leadership programs: Development and validation of a peer-coaching scale*. The International Journal of Management Education, 23(2), Article 101181. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101181>
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review* 2023, Vol. 13(3), s.209–236.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

- Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M-H., Dima, J. & Adou, LB. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece? *Frontiers in Psychology*. 14:1237775. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1237775
- Dhar, U. (2025). A model of managerial coach learning and development. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2024.101073>.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Dong Y., Dong H., Yuan Y. & Jiang J. (2022). Role of Peer Coaching in Transmitting the Benefits of Leader Coaching. *Front. Psychol.* 12:679370. doi: 10.3389/fpsyg.2021.679370
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Styles, and Outcomes. *Advances in developing human resources* 2014-05, Vol.16 (2), s.127-138. DOI: 10.1177/1523422313520472.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2<sup>nd</sup> edition.). Sage Publications.
- Füllemann, D. Brauchli, R., Jenny, G. & Bauer, G. (2016). Individual and group-level job resources and their relationships with individual work engagement. *Journal of Occupational Health* 2016; 58, s, 255-268.
- Giusino, D., De Angelis, M. Mazzetti, G., Christensen, M., Innstrand, S., Faiulo, I. & Chiesa, R. (2022). "We All Held Our Own". Job Demands and Resources at Individual, Leader, Group, and Organizational Levels During COVID-19 Outbreak in Health Care. A Multi-Source Qualitative Study. *Workplace Health & Safety* 1/2022, s. 6-16.
- Grant, A. (2010). It takes time: a stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *J. Change Manag.* 10, s. 61–77. doi: 10.1080/14697010903549440
- Grant, A. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times

- of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 2014 Vol. 14, No. 2, 258–280, <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), s. 17–39. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/piq.20123>
- Han, S-H., Sung, M. & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International* 2021, VOL. 24, NO. 1, 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hui, R. T. yin, Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2021). Performing versus adapting: how leader’s coaching style matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), s. 4163–4189. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09585192.2019.1569547>
- International Coaching Federation. (n.d.). What is Coaching? Noudettu 9.11.2025 osoitteesta [https://coachingfederation.org/get-coaching/coaching-for-me/what-is-coaching/#:~:text=The%20International%20Coach%20Federation%20\(ICF\)%20defines%20coaching,%20\\*\\*Enhanced%20work%20life%20balance\\*\\*%20\\*%20\\*Increased%20productivity\\*\\*](https://coachingfederation.org/get-coaching/coaching-for-me/what-is-coaching/#:~:text=The%20International%20Coach%20Federation%20(ICF)%20defines%20coaching,%20**Enhanced%20work%20life%20balance**%20*%20*Increased%20productivity**)
- Jones, J., Lundgren, H. & Poell, R. (2024). “I love and dream of a future where we’re all coaches”: an analysis of multiple perspectives on managerial coaching. *European Journal of Training and Development* Vol. 49 No. 5/6, 2025, 451-474. DOI 10.1108.
- Kaluza, A., Boer, D., Buengeler, C. & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations*. WORK & STRESS 2020, VOL. 34, NO. 1, s. 34–56.
- Kaltainen, J., Hakanen, J. & Li, J. (2026). Työolot ja työhyvinvointi 2019, 2023 ja 2025. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työterveyslaitos. Noudettu 17.3.2026 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2026-03/miten-suomi-voi-tuloskooste-maaliskuu-2026.pdf>

- Kapoutzis, N., Whiley, L., Yarker, J. & Lewis, R. (2024). Coaching culture: an evidence review and framework for future research and practice. *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice* 2024, VOL. 17, NO. 1, 50–76.
- Koskinen, K. & Anderson, K. (2023). Managerial mind-set and behaviours that shape effective relationship building in employee coaching: An integrative literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 21(1), s.129-146*. DOI: 10.24384/nb3f-ta82
- Lesener,T., Gusy,B., Jochmann, A. & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *WORK & STRESS* 2020, VOL. 34, NO. 3, s. 259–278.
- Lopez-Martin, E. & Topa, G. (2019). Organizational Culture and Job Demands and Resources: Their Impact on Employees' Wellbeing in a Multivariate Multilevel Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019 Aug 21;16(17):3006. doi: 10.3390/ijerph16173006
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G, Guglielmi, D. & Schaufeli, W. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports 2023, Vol. 126(3) s. 1069–1107*.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities & training. *Journal of Management Development, 32(7), s. 768-779*. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>.
- Milner, J., Milner, T., McCarthy, G., & da Motta Veiga, S. (2022). Leaders as Coaches: Towards a Code of Ethics. *The Journal of Applied Behavioral Science, 59(3), 448-472*. <https://doi.org/10.1177/00218863211069408>
- Munteanu, A., & Rațiu, L. (2018). The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers' Coaching Skills. *Journal of rational-emotive and cognitive-behavior therapy, 36(4), 303-319*. <https://doi.org/10.1007/s10942-015-0221-z>

- Mäkelä, L., Kangas, H., Korhakangas, E., & Laitinen, J. (2024). Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B. & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis *European Journal of Work and Organizational Psychology*, VOL. 31, NO. 2, s. 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nielsen, K. & Christensen, M. (2021). Positive Participatory Organizational Interventions: A Multilevel Approach for Creating Healthy Workplaces. *Frontiers Psychol.* 12:696245. doi: 10.3389/fpsyg.2021.696245
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and metaanalysis. *Work & Stress*, 31, s. 101–120.
- Ong, W. & Johnson, M. (2023). Toward A Configural Theory Of Job Demands And Resources. *Academy of Management Journal* 2023, Vol. 66, No. 1, s. 195–221.
- Oc, B. & Chintakananda, K. (2025). Well-being of formal leaders: A critical and interdisciplinary review of predictors shaping leader well-being. *The Leadership Quarterly* 36 (2025) 101842 / 1
- Parker, P., Hall, D., & Kram, K. E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *The Academy of Management Learning and Education*, 7 (4), 487–503.
- Parsons, M. (2023). How have nurses found coaching training useful in their role as line managers, and what were their perceived barriers to implementing their training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2023, S17, s.135-147. DOI: 10.24384/sppk-7z10.
- Peláez Zuberbühler, M. J., Coe Calcagni, C., Martínez, I. M. & Salanova, M. (2023). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*. Vol 42, s. 648–669.
- Peláez Zuberbühler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). *Coaching-based*

- Leadership Intervention Program: A controlled trial study. Frontiers in Psychology, 10*, 3066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Peters, J., & Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 6*(2), 116–136. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.798669>
- Puusa, A. (2020). Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 2.painos.
- Rafferty, R., Fairbrother, G., & Cashin, A. (2023). *Maximising leadership coaching training outcomes: A randomised controlled trial*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 21*(2), 146–161. <https://doi.org/10.24384/cwrs-bv43>
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Alma Talent.
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics, 46*(2), s. 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study.” *Journal of Organizational Behavior 25* (3): s. 293–315. doi:10.1002/job.248.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá V. & Bakker A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies. (3)*. s. 71–92.
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: 43 A Transdisciplinary Approach*, DOI 10.1007/978-94-007-5640-3\_4.
- She, Z., Li, B., Li, Q., London, M., & Yang, B (2019). The double-edged sword of coaching: Relationships between managers' coaching and their feelings of personal accomplishment and role overload, *Human Resource Development Quarterly, 30*(2), 245-266. DOI: 10.1002/hrdq.21342.

- Shoman, Y., El May, E., Marca, S., Wild, P., Bianchi, R., Bugge, M., Caglayan, C., Cheptea, D., Gnesi, M., Godderis, L., Kiran, S., McElvenny, D., Mediouni, Z., Mehlum, I., Mijakoski, D., Minov, J., van der Molen, H., Nena, E., Otelea, M. & Canu, I. (2021). Predictors of Occupational Burnout: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021, 18, 9188. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179188>
- Soback, Dan. (2021). Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. *Basam Books Oy*.
- Steelman, L. & Wolfeld, L. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology*. 33. 10.1007/s10869-016-9473-6.
- Suutala, S., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2024). Miten Suomi voi -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja loppuvuoden 2024 välillä. *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.
- Swider, B. & Zimmerman, R. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), s. 487–506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Taylor S., Passarelli A. & Van Oosten E. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly*. Volume 30, Issue 6. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101313>
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), s. 1–18.
- Tims, M., Bakker A., Derks, D. & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*. 38: s. 427–54.
- Tobias, V., van Woerkom, M., Meyers, M & Bauwens, R. (2024). Coaching Based on Signature Strengths or Lesser Strengths? The Effects of Two Strengths Spotting Interventions on Managerial Coaching Behavior. *Journal of Happiness Studies*. (2024) 25:54 <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00756-5>

- Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S. A., Fernet, C., & Morin, A. J. (2024). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology, 73*(1), s. 157–184. <https://doi.org/10.1111/apps.12468>
- Tummers, L. & Bakker, A. (2021). Leadership and Job Demands–Resources theory: a systematic review. *Frontiers in Psychology 12*:722080.
- Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos.). Santalahti-kustannus.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management 14*, s. 121–141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

**Haastattelun tavoite:** Tavoitteena on pyrkiä syventämään ymmärrystä siitä, miten valmentava johtamistyyli vaikuttaa esihenkilön itsensä kokemaan työhyvinvointiin.

#### Aloitus

- Kiitos osallistumisesta ja lyhyt esittely tutkimuksen tarkoituksesta.
- Vakuutus anonymiteetistä.
- Varmistetaan lupa tallentamiseen.
- Varmistetaan, että on perehtynyt tietosuojalomakkeisiin ja hyväksyy ne.
- Mainitaan haastateltavan ID tunnus.

#### Taustatiedot:

- Esihenkilökokemus vuosina
- Viimeisin esihenkilötehtävä/nimike
- Johdettavien työntekijöiden määrä
- Organisaation koko sekä toimiala

### Haastattelukysymykset

#### Valmentava johtamistyyli esihenkilön työssä

- Mitä valmentava johtamistyyli sinulle tarkoittaa omassa työssäsi?
- Kuinka kauan olet käyttänyt valmentavaa johtajuutta omassa esihenkilötyössäsi?
- Mistä konkreettisista käytännöistä tai toimintatavoista valmentava johtaminen sinun työssäsi koostuu?
  - Millaisissa tilanteissa koet käyttäväsi valmentavaa johtamista eniten?
- Miten kuvailisit omaa siirtymistäsi valmentavaan johtamistyyliin? (tunteet ja toiminta)

## Valmentava johtajuus eri tasoilla

### Esihenkilö itse

- Miten koet valmentavan johtamistavan vaikuttaneen omaan ajatteluusi ja toimintaasi esihenkilönä?
- Miten koet, että valmentava johtajuus on sopinut tehtävääsi?
  - Miten se mahdollisesti vaikuttanut tehtäväroolisi selkeyteen?
- Millaisia eri rooleja näet itselläsi omassa johtamistyössäsi?
  - Miten koet eri roolien välillä liikkumisen työhyvinvointisi kannalta?
- Millaisia emotionaalisia tai kognitiivisia taitoja koet valmentavassa johtajuudessa tarvitsevasi?
  - Miten arvioisit omia taitojasi suhteessa näihin vaadittuihin taitoihin?
  - Millaisena olet kokenut näiden taitojen kehittämisen?
  - Oletko kokenut tilanteita, joissa valmentavan johtajuuden taitosi ovat tukeneet kokemustasi työhyvinvoinnistasasi?
  - Oletko kokenut tilanteita, joissa valmentava johtajuuden osaamisen puute on vastaavasti heikentänyt kokemustasi työhyvinvoinnistasasi?
- Koetko, että valmentava johtajuus on vaikuttanut kokemukseesi työkuormituksesta? (työmäärä, aika, sosiaaliset tilanteet jne.)
- Millaisen merkityksen näet palautteen antamisella ja saamisella työhyvinvointisi kannalta?
  - Pyydätkö palautetta omasta työstäsi? Miten koet sen?

### Työntekijä

- Miten kuvailisit työntekijöidesi valmiutta ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta?
  - Minkä tekijöiden koet vaikuttavan tähän?
  - Miten olet kokenut, että kuvailemasi työntekijöiden valmiudet ovat vaikuttaneet sinun työhyvinvointiisi?
- Millaisia onnistumisen kokemuksia olet saanut valmentavasta johtamisesta?
  - Mitkä tekijät ovat mielestäsi mahdollistaneet kokemuksia onnistumisesta?
  - Kerro esimerkkejä, miten nämä ovat näyttäytyneet.

- o Koetko, että näillä edellisillä kokemuksilla on ollut vaikutuksia työhyvinvointiisi? Kuvaile millaisia.
- Millaisia haasteita olet huomannut johtaessasi yksittäistä työntekijää valmentavasti?
  - o Mitkä tekijät ovat mielestäsi aiheuttaneet näitä haasteita?
  - o Kerro esimerkkejä, miten nämä ovat näyttäytyneet.
  - o Koetko, että näillä edellisillä kokemuksilla on ollut vaikutuksia työhyvinvointiisi? Kuvaile millaisia.

### **Valmennettava tiimi**

- Millaiset tiimiin liittyvät tekijät ovat tukeneet valmentavan johtamistyylin toteuttamista?
  - o Oletko kokenut näiden tekijöiden vaikuttavan positiivisesti sinuun?
- Millaiset tiimiin liittyvät tekijät ovat aiheuttaneet haasteita valmentavan johtajuuden käytössä?
  - o Miten olet kokenut nämä mahdolliset haasteet työhyvinvointisi kannalta?
- Oletko havainnut työntekijätiimissä muutoksia parempaan esim. suoriutumiseen tai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toteuttamasi valmentavan johtajuuden myötä?
  - o Koetko saaneesi näistä muutoksista voimavaroja työhösi?

### **Valmentavat esihenkilökollegat**

- Saatto vertaistukea muilta valmentavilta esihenkilöiltä?
  - o Millaista vertaistukea saat?
- Millaisia mahdollisuuksia esihenkilöillä on saada vertaistukea muilta esihenkilöiltä organisaation tarjoamien rakenteiden kautta?
  - o Miten koet näiden virallisten vertaistuenmuotojen tukevan omaa jaksamistasi tai työtäsi?
- Millainen merkitys vertaistuella on ollut sinun työhyvinvoinnillesi?

- o Miten koet, että vertaistuki auttaa sinua vastaamaan valmentavan esihenkilötyön vaatimuksiin?
- o Mitkä tekijät vertaistuessa ovat vaikuttaneet tähän kokemukseen?

### **Oma esihenkilö**

- Millainen vaikutus oman esihenkilösi johtamistavalla on ollut sinulle valmentavana esihenkilönä toimimiseen?
  - o Miten se näyttäytyy? Miltä se on tuntunut?
  - o Miten oma esihenkilösi tukee sinua valmentavassa johtajuudessa?
- Miten valmentava johtajuuden omaksuminen on vaikuttanut sinun ja oman esihenkilösi vuorovaikutussuhteen laatuun?
- Miten suhtaudut omalta esihenkilöltäsi saatuun palautteeseen ja tukeen?
  - o Näetkö näillä yhteyksiä työhyvinvointiin?
  - o Onko tämä suhtautuminen palautetta kohtaan muuttunut, kun sinusta on tullut valmentava johtaja?
  - o Millaisia työhyvinvointivaikutuksia koet edellä mainitsemillasi asioilla olevan?

### **Organisaatio**

- Kuinka kauan organisaatiossanne on ollut tietoisesti käytössä valmentava johtajuus?
- Millaisena koet valmentavan johtamisen käyttöönoton tuen organisaatiossasi?
  - o Mitä se on ollut?
  - o Miten kattava / pitkä koulutus valmentavaan johtajuuteen on ollut?
- Koetko, että sinulla oli riittävästi osaamista ennen kuin lähdit itse toimimaan valmentavan johtajuuden mukaisesti?
  - o Kuvaile miten se vaikutti kokemukseesi työhyvinvoinnistasi.
- Miten organisaatio on mielestäsi tukenut valmentavaa johtamista?
  - o Miten HR:n rooli on näyttäytynyt sinulle, kun olet ottanut käyttöön valmentavaa johtajuutta ja toiminut valmentavana johtajana?
  - o Entä ylemmän johdon?

- Kuvaile ympäröivän johtajuuskulttuurin vaikutusta omaan valmentavaan johtajuuteesi. Millaista johtajuutta näet ympärilläsi?
  - Miten se vaikuttaa sinuun?
  - Miten oma tapasi toimi valmentavasti vaikuttaa vastaavasti johtajuuskulttuurin ympärilläsi?
  - Millaisena koet johtajuuskulttuurin vaikutukset omaan työhyvinvointiisi?

### **Yhteenveto**

- Valmentavan johtajuuden kokonaisuutta ajatellen:
  - Mitkä tekijät valmentavassa johtajuudessa ovat aiheuttaneet sinulle eniten kokemusta kuormituksesta (Miksi?)
  - Mitkä tekijät valmentavassa johtajuudessa olet kokenut merkittävimpinä voimavaratekijöinä? (Miksi?)
- Onko jotain keskeistä, jota emme käsitelleet, mutta jonka koet tärkeäksi aiheen kannalta?

## Liite 2. LinkedIn ilmoitus

Valmentava esihenkilö, ilmoittaudu gradututkimuksen haastatteluun reflektoimaan valmentavan johtajuuden vaikutusta työhyvinvointiin!

Etsimme yhdessä Janette Virkkunen kanssa haastateltavia Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkimuksemme, jonka tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten valmentava johtamistyyli vaikuttaa esihenkilön itsensä kokemaan työhyvinvointiin.

Haastateltavien esihenkilöiden tunnusmerkit:

- Toimit keskijohdossa esihenkilönä.
- Organisaatiossasi on tietoisesti otettu käyttöön valmentava johtajuus.
- Sinulla on kokemusta valmentavana esihenkilönä toimimisesta vähintään vuoden ajalta.
- Tiimissäsi työskentelee vähintään neljä työntekijää.

Haemme haastateltavia toimialasta, osaamisesta, iästä tai sukupuolesta riippumatta.

Haastattelu

- puolistrukturoitu yksilöhaastattelu
- kesto noin tunti
- toteutus etäyhteydellä (MS Teams)
- tallennus litterointia varten

Haastatteluajankohta on sovittavissa joustavasti, mutta kuitenkin viimeistään tammikuun aikana.

Toimitamme valmiin pro gradu -tutkimuksen kaikille haastatteluun osallistuneille. Tutkimuksemme tulokset voivat tarjota sinulle uuden näkökulman valmentavaan johtajuuden työhyvinvointivaikutuksiin sekä auttaa valmentavaa johtajuuskulttuuria suosivia organisaatioita kehittämään lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista.

## Luottamuksellisuus

Tutkimus toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Kaikki haastattelut käsitellään luottamuksellisesti, ja vastaukset anonymisoidaan. Noudatamme kaikilta osin Vaasan yliopiston tietosuojaohjeistusta, ja kaikkien haastateltavien kanssa allekirjoitetaan suostumuslomake. Osallistujia tai organisaatioita ei voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Kiinnostuitko tai haluatko lisätietoja?

Ota rohkeasti yhteyttä yksityisviestillä tai sähköpostilla

**[johanna.ehrukainen@student.uwasa.fi](mailto:johanna.ehrukainen@student.uwasa.fi)** ja **[janette.virkkunen@student.uwasa.fi](mailto:janette.virkkunen@student.uwasa.fi)** –  
vastaamme mielellämme!

Tule mukaan tutkimusmatkalle tuottamaan uutta tietoa valmentavasta johtajuudesta!

Terveisin Johanna ja Janette

PS. Voit auttaa meitä myös jakamalla tätä postausta 😊

hashtag#valmentavajohtajuus hashtag#valmentavajohtaminen hashtag#esihenkilötyö  
hashtag#hr hashtag#tutkimus hashtag#vaasanyliopisto

### **Liite 3. Tekoälyn käyttö tutkielmassa -seloste**

Kirjoittajat hyödynsivät OpenAI-yrityksen ChatGPT-tekoälypohjaista sovellusta huomioiden Vaasan yliopiston asettaman ohjeistuksen tekoälyn käyttämisestä. Tekoälysovelluksella ei ole tuotettu valmista tekstiä pro gradu- tutkielmaan. Tekoälyä on käytetty tutkimusprosessin niissä vaiheissa, missä sen avulla oli mahdollista hakea ideoita tai tehostaa tutkielman laatimista.

Tekoälysovellusta kirjoittajat käytti pro gradu -tutkielmassa seuraavasti:

- lähdemateriaalin etsimisessä
- englanninkielisen kirjallisuuden ymmärtämisen tukena.

Tutkielman kirjoittajat ottavat täyden vastuun julkaisun kirjoitetusta tekstistä ja tutkielman sisällöstä.

## Liite 4. Valmentavan esihenkilötyön vaatimuksia ja voimavaroja (kooste)

IGLO		VALMENTAVA JOHTAJUUS	
		VAATIMUKSET	VOIMAVARAT
I	esihenkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oman johtamisen uudistuspaine</li> <li>- uuden oppiminen</li> <li>- kognitiiviset ja emotionaaliset osaamisvaatimukset</li> <li>- itseluottamuksen puute</li> <li>- rooliristiriita eri johtamistyylien välillä</li> <li>- ajanpuute valmentamiseen</li> <li>- kiire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esihenkilön omat ominaisuudet (asenne, motivaatio, osaaminen valmentavaan johtamiseen sekä työntekijöiden kehittämiseen)</li> <li>- roolin sopivuus itselle</li> <li>- valmennuksen tilannesidonnaisuuden ymmärtäminen</li> <li>- tunneäly</li> <li>- psykologinen pääoma, resilienssi</li> <li>- palautteen antaminen ja vastaanottaminen</li> <li>- minäpystyvyys</li> <li>- asema organisaatiossa ja autonomia omaan työhön</li> <li>- työajan vapautuminen ja oman työn muokkaus</li> <li>- myönteinen ilmapiiri</li> <li>- psykologinen turvallisuus</li> <li>- omien arvojen mukaan toimiminen</li> <li>- työn merkityksellisyys</li> <li>- tyytyväisyyden tunne omaan tekemiseen</li> <li>- työntekijän kasvun tukeminen ja näkeminen</li> </ul>
	työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- heikot valmiudet ottaa valmentavaa johtamista vastaan</li> <li>- ymmärtämättömyys valmentavan johtajuuden tarkoituksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvät valmiudet ottaa valmentavaa johtamista vastaan, esim. positiivinen asenne oppimiseen ja uudistumiseen</li> <li>- esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laatu</li> <li>- palautteen antaminen</li> </ul>
G	työntekijä-tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenten heikot tai keskenään eri tasoiset valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtajuutta</li> <li>- keskustelukulttuurin vahvistaminen vaatii aikaa</li> <li>- muutokset tiimin kokoonpanossa</li> <li>- luottamuksen ja avoimuuden puute</li> <li>- tiimin jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itseohjautuva tiimi</li> <li>- palautteen antaminen</li> <li>- esihenkilölle tuttu tiimi</li> <li>- tiimin jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus</li> <li>- tiimin myönteinen ilmapiiri</li> <li>- tiimin sosiaalinen tuki esihenkilölle</li> </ul>
	vertais-kollegat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamaton vertaistuki</li> <li>- oikea-aikaisen vertaistuen puute</li> <li>- epäselvät yhteistyökäytännöt</li> <li>- erilainen johtamistapa</li> <li>- ristiriitaiset odotukset työyhteisössä</li> <li>- toisistaan poikkeavat toimintatavat</li> <li>- erilaiset päätöksentekotavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalinen tuki kollegoilta</li> <li>- oikea-aikainen vertaistuki</li> </ul>
L	esihenkilön esihenkilö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalisen tuen puute</li> <li>- oma esihenkilö ei käytä valmentavaa johtamista</li> <li>- erilainen näkemys oman esihenkilön kanssa valmentavan johtamisen tarpeesta</li> <li>- yhteisen tai sopivan työskentelytyylin puuttuminen</li> <li>- riittämätön palaute</li> <li>- ajan puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimiva vuorovaikutussuhde</li> <li>- palautteen saaminen</li> <li>- molemminpuolinen oppiminen</li> </ul>
O	organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation tavoitteet valmentavassa johtajuudessa</li> <li>- valmennukset eivät huomioi yksilöiden erilaisia tarpeita ja tehtäväkuvia riittävästi</li> <li>- ristiriita julkausutun ja todellisen tilanteen välillä johtamiskulttuurissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tavoiteltu johtamiskulttuuri kuvattu</li> <li>- selkeä visio ja viestintä valmentavasta johtajuudesta</li> <li>- johdon sitoutuminen valmentavaan johtajuuteen</li> <li>- valmennusohjelmat</li> <li>- rakenteet, jotka vahvistavat oppimista ja vertaistukea</li> <li>- HR:n eri tuen muodot</li> </ul>