



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Meeri Jokela

Valmentava johtajuus ja muutoksessa oleva työelämä

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Meeri Jokela		
Tutkielman nimi:	Valmentava johtajuus ja muutoksessa oleva työelämä: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	62

TIIVISTELMÄ: Työelämää mullistavat jatkuvasti erilaiset trendit ja muutokset, jotka ovat omiaan haastamaan myös esihenkilöiden johtamistyötä. Uudet sukupolvet odottavat työltä erilaisia asioita, kuin aiemmat. Myös työmuotojen monimuotoistuminen, kuten etätöiden yleistyminen, haastaa johtamista. Muutokset vaativat esimerkiksi esihenkilöiltä kykyä johtaa itseohjautuvampaa työtä. Toisaalta heidän odotetaan mahdollistavan myös työntekijöiden jatkuva oppiminen. Tällaiset muutokset luovat tarpeen uudistaa johtamistyötä.

Tutkimus pyrkii tarkastelemaan valmentavan johtamisen mahdollisuuksia soveltaa johtamista vastaamaan työelämämuutosten haasteisiin. Keskustelu johtamisesta on jo vuosia nähnyt valmentavan johtamisen mahdollisuutena tulevaisuuden johtamistyölle. Kuitenkin konkreettinen tutkimus valmentavan johtamisen soveltamisesta työelämän ajankohtaisiin haasteisiin on hajanaista. Juuri tämä on tutkimuksen tavoitteena. Tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen "Miten valmentava johtaminen voi vastata muuttuvan työelämän johtamiseen kohdistamiin uusiin tarpeisiin?". Tutkimus on toteutettu kuvailevan eli narratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Menetelmällä tutkimus pyrkii kuvaamaan valmentavan johtamisen ilmiötä laajasti ja tätä kautta havaitsemaan sen toimintamallien yhtymäkohtia johtamisen tarpeisiin. Kirjallisuuskatsauksessa on hyödynnetty laajaa aineistoa, jonka hakuun on sovellettu implisiittistä menetelmää.

Valmentava johtaminen on johtamisen toimintamalli ja menetelmä, jonka keskeinen pyrkimys on tukea valmennettavien työntekijöiden parhaan suorituksensa antamista sekä työntekijöiden kehitystä. Valmentavassa johtamisessa keskeisessä roolissa ovat valmentavan johtajan vuorovaikutus työntekijöiden kanssa sekä kehitysmuotoinen ilmapiiri. Valmentavalle johtamiselle ominaista on tavoitteiden sekä tavoitteisiin liittyvän, tulevaisuuteen keskittyvän, avoimen palutteen hyödyntäminen valmennettavan työntekijän työn ohjaamiseksi.

Johtamiseen kohdistuvien uusien tarpeiden taustalla tutkimus tunnistaa neljä eri ilmiötä. Näiden ilmiöiden valossa tutkimus tarkastelee valmentavan johtamisen mahdollisuuksia modernissa työelämässä. Tutkimus havaitsi useita mahdollisuuksia soveltaa valmentavaa johtamista vastauksena modernin työelämän johtamiseen kohdistamiin tarpeisiin. Tutkimuksen tulokset esittävät valmentavan johtamisen toimintamallien vastaavan työelämässä tällä hetkellä toimivien nuorten sukupolvien johtamiseen kohdistamiin odotuksiin. Tutkimuksen tuloksena havaitaan myös valmentavan johtamisen soveltuvan vastaamaan tarkastelussa esille nousseisiin itseohjautuvuuden ja oppimisen johtamisen tarpeisiin. Tutkimus näyttää valmentavan johtamisen olevan johtamisen menetelmänä tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin ja odotuksiin soveltuva.

AVAINSANAT: valmentava johtaminen, johtaminen, lähiesihenkilöt

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	9
2.1	Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymys	9
2.2	Aineiston haku ja valinta	10
3	Työelämän ajankohtaiset ilmiöt	13
3.1	Uusien sukupolvien työelämään kohdistuvat odotukset	13
3.2	Monimuotoistuva työ	18
3.3	Itseohjautuvuus	22
3.4	Jatkuva oppiminen	25
4	Valmentavan johtamisen elementit	28
4.1	Valmentavan johtamisen kehitysmuotoinen kulttuuri	29
4.2	Valmentavan johtamisen vaatima vuorovaikutus	30
4.3	Inhimillisten voimavarojen ja oppimisen mahdollistaminen valmentavalla johtamisella	32
4.4	Työhyvinvointi ja sitoutuneisuus valmentavan johtamisen tavoitteina	34
4.5	Tavoitteiden rooli valmentavan johtamisen työkaluna	36
5	Valmentava johtajuus ja tulevaisuuden työelämä	39
5.1	Valmentava johtaminen vastauksena muuttuvan työelämän vaatimukseen	39
5.2	Valmentava johtaminen vastauksena johtamiselle etätöiden kontekstissa	41
5.3	Valmentava johtaminen itseohjautuvuuden edistäjänä	43
5.4	Valmentava johtaminen jatkuvan oppimisen fasilitoinnissa	45
6	Johtopäätökset ja pohdinta	48
	Lähteet	52

Taulukot

Taulukko 1. Työelämän ajankohtaisten ilmiöiden haasteet johtamiselle ja valmentavan johtamisen työkalut.

49

1 Johdanto

Keskustelu työelämää mullistavista muutoksista on jatkuvaa. Esimerkiksi uudet sukupolvet muuttavat työntekijöiden suhtautumista työhön (Järvensivu, 2010, s. 161). Grubb (2016, s. 4) kertoo, että muun muassa johtamiseen kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat muuttuneet ja muuttuvat yhä ajan saatossa. Ng ja muut (2010, s. 289) kertovat työntekijöiden odottavan esimerkiksi joustavuutta työn ja vapaa ajan välillä. Toisaalta myös uudet työmuodot kuten etä- ja hybridityö muuttavat työelämää. Chatterjee ja muut (2022, s. 1509) rohkaisevat uusien työmuotojen hyödyntämiseen muun muassa mahdollisuutena parantaa organisaatioiden resilienssiä. Uudet työmuodot, kuten etätyö haastavat kuitenkin aikaisempia käsityksiä johtamisesta ja vaativat johtajilta uutta osaamista (Kuisma ja Sauri, 2021, s. 13). Myös teknologian kehitys sekä sen luomat mahdollisuudet tuovat tullessaan muutosta ja vaativat esimerkiksi työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s. 18–20) kuvasivat kymmenisen vuotta sitten tulevaisuuden työmarkkinoilla korostuvan muun muassa kyvyn uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen. Myös Viitala (2021, s. 259) kertoo osaamisen, oman osaamisen tunnistamista ja osaamisen kehittämisen tärkeinä valmiuksina muuttuvaan työelämään. Myös oppimisen tarpeen korostuessa Ristikangas ja Ristikangas (2013, s.18–20) nostavat esille juuri johtajuuden jatkuvan tarpeen uudistua. Muun ohessa teknologian tuomat uudistukset ja esimerkiksi uudenlaiset tarpeet ja odotukset työelämässä haastavat siis johtamistakin uudistumaan.

Valmentava johtaminen nouseekin keskusteluun johtamisen uudistuessa, kun johtamisella pyritään yhä enemmän panostamaan työntekijöiden motivaatioon, viihtyvyyteen, sitoutuneisuuteen ja suoriutumiseen sekä vastaamaan muuttuvan työelämän olosuhteisiin. Valmentavan johtaminen edesauttaa muun muassa työntekijöiden aloitteellisuutta, kun nämä ovat sitoutuneempia työhön ja sen projekteihin (Renkola, 2020). Valmentava johtaminen soveltuukin tukemaan juuri moderneja työmuotoja, joissa työntekijät pysty-

vät hallitsemaan työaikaansa ja sen käyttöä entistä enemmän (Renkola, 2020). Esimerkiksi McCarthy ja Milner (2013, s. 769) kuvailivat tarkastelussaan jo kymmenisen vuotta sitten valmentava johtamisen olevan osa tulevaisuuden työympäristöä.

Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään valmentavan johtamisen mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää johtamista ja esimiestyötä vastaamaan muun muassa edellä esitettyihin muuttuvan työelämän johtamiseen kohdistamiin haasteisiin. Pyrkimys on yhdistää aiemman tutkimuskirjallisuuden tunnistamia valmentavan johtamisen mahdollisuuksia modernien työelämäilmiöiden esittämiin tarpeisiin johtamiselle. Tutkimuskysymys, johon tutkimus pyrkii vastaamaan, on "Miten valmentava johtaminen voi vastata muuttuvan työelämän johtamiseen kohdistamiin uusiin tarpeisiin?". Tutkimus on toteutettu narraatiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

Maltbian ja muiden (2014, s. 168) mukaan valmentaminen, jonka ajatuksiin valmentava johtaminen pohjautuu, on noussut esille johtamisen kehittämistä käsittelevässä tutkimuksessa jo 1980-luvulla. Johdon valmentamisessa (*executive coaching*) on kyse esimiestyön kehittämismenetelmästä, jossa usein organisaation ulkopuolinen asiantuntija valmentaa esihenkilöitä esimiestyössä. Valmentava johtaminen (*managerial coaching*) on puolestaan organisaation sisäistä johtamista ja esimiestyötä. (Uutela, 2019, s. 14.) Coaching-termin vakiintunut suomenkielinen käännös lieneekin valmentaminen. Uutelan tavoin tutkimus viittaa juuri organisaation sisäiseen esihenkilön toteuttamaan valmentavaan johtajuuteen valmentava johtaminen -termillä.

Itse valmentamisen ajatus juontaa juurensa urheilumaailmasta, mutta sen ideaa on sovellettu muissa yhteyksissä jo pitkään. Erään tarkastelun mukaan, valmentamisen eri muotoja tunnistaen, voidaan valmentaminen jakaa neljään eri kategoriaan. Ensimmäinen näistä on valmentaminen (*coaching*). Työelämään sidoksissa olevaa valmentamista kategorioista edustavat kaksi, johdon valmennus (*executive coaching*) ja liiketoiminnan valmennus (*business coaching*). Viimeinen tunnistetuista kategorioista on elämäntapa-valmennus (*life coaching*). (Beattie & muut, 2014, s. 186; Hamlin & muut, 2008, s. 291–

297; Uutela, 2019, s. 23.) Ellinger ja Kim (2014, s. 129) pitäytyvät puolestaan kolmessa kategoriassa, jotka ovat johdon valmennus, työpaikkavalmennus (*workplace coaching*) sekä elämäntapavalmennus. Esimerkiksi Hackman ja Wageman (2005, s. 269) erittelevät lisäksi tiimin valmennuksen (*team coaching*), jossa valmentaminen keskittyy tiimin kehittämiseen. Valmentamisen -ilmiötä voidaan siis soveltaa monella tapaa erilaisissa yhteyksissä. Tämän tutkimuksen tarkastelu keskittyy Ellingerin ja Kimin (2014, s. 129) määrittämän kaltaiseen organisaation sisäiseen, johtajan toteuttamaan valmentavaan johtamiseen, jolloin esimerkiksi johdon valmentamista käsittelevä tutkimuskirjallisuus on sivuutettu.

Ellinger (2013, s. 310) tuo esille, ettei tutkimustieto siitä, millaisia ominaisuuksia esimerkiksi menestyksekkäästi alaisiaan valmentavat esihenkilöt omaavat, ole aina ollut riittävän laajaa. Valmentavan johtamisen ajatukset ovat saaneet osakseen kritiikkiä ei-teoreettisena ja laajalti kokemuksiin perustuvana ilmiönä. (Ellinger & Kim, 2014, s. 127.) Valmentamista tarkasteleva tutkimus on aiemmin keskittynyt organisaation ulkopuolisen asiantuntijan toteuttamaan johdon valmentamiseen (McCarthy & Milner, 2013, s. 769). Myös Nyfoudi ja muut (2023, s. 328) nostavat esille, että tutkimus valmentavan johtamisen todellisista vaikutuksista yksilön tai tiimin työskentelyyn on pitkään ollut vähäistä. Uutelan (2019, s.20) mukaan kritiikkiin on pyritty vastaamaan runsaalla tutkimuksella ja ilmiön teoriaa vahvistavalla kirjallisuudella. Omalta osaltaan tutkimuksen tavoitteena on kuvata valmentavan johtamisen vaikutuksia ja mahdollisuuksia ajankohtaisissa työelämäkonteksteissa.

Tutkielman ensimmäinen luku on johdanto, joka kartoittaa valmentavan johtamisen ilmiön taustaa sekä esittelee ne työelämäkeskustelussa vallitsevat kontekstit, joiden tarpeisiin valmentavan johtajuuden sovellettavuutta tarkastellaan. Tämän lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymys ja kuvataan tutkielman rakenne. Luvussa kaksi kuvataan kuvailevan eli narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen prosessin vaiheet. Tutkielman kolmannessa luvussa

tarkastellaan työelämän ajankohtaisia ilmiöitä ja niiden luomia uusia odotuksia ja vaatimuksia johtamiselle. Luvun tavoitteena on tunnistaa työelämäkeskustelussa esille nousevat ilmiöt, jotka luovat uusia odotuksia tai haasteita johtajuuteen kohdistuen. Luku neljä käsittelee valmentavan johtamisen teoriaa ja toimintamalleja. Sen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuvaus valmentavaan johtamiseen paneutuvasta aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Luku neljä pyrkii valmentavan johtamisen kautta vastaamaan luvussa kolme esitettyihin tarpeisiin johtamiselle. Luvussa viisi käsitellään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Luku viisi tuo yhteen luvun kaksi esille nostamat johtamiseen kohdistuvat odotukset ja luvun neljä esittelemät valmentavan johtamisen toimintamallit ja näiden mahdollisuudet. Luku kuusi käsittelee viimeisenä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tuloksista johtopäätöksiä ja pohtii tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kangasniemen ja muiden (2013, s. 294) mukaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen erityispiirteitä ovat muun muassa menetelmän kuvaileva tyyli sekä sen aineistolähtöisyys. Vilkan (2023, s. 21–22) mukaan narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus metodina pyrkii luomaan kokonaiskuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Kangasniemi ja muut (2013, s. 298) kertovat kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tähtäävän ennen muuta ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle luonteenomaista on muun muassa teorian kehittyminen aineiston haun ja siihen tutustumisen myötä, kun tutkija syventyy tarkasteltavaan ilmiöön. Kriittikinä narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle voidaan kuitenkin mainita sen mahdollinen taipuminen tutkijoiden subjektiivisiin ennakkokäsityksiin tutkittavasta ilmiöstä. (Fan & muut, 2022, s. 173.)

Kangasniemi ja muut (2013, s. 292) jakavat menetelmää kuvatessaan sen neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Kangasniemi ja muut (2013, s. 292) kuvaavat narratiivisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheiden tapahtuvan usein päällekkäin tutkimuksen edetessä.

2.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymys

Kangasniemen ja muiden (2013, s. 294) mukaan tutkimuskysymyksen muodostaminen narratiivisen kirjallisuuskatsauksen ensimmäisenä vaiheena ohjaa koko tutkimusprosessia. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa he korostavat, että tutkimuskysymyksen tulee olla rajattu, mutta samalla riittävän väljä. He korostavat myös tutkimuskysymyksen liittämistä osaksi aiemman tutkimuskirjallisuuden luomaa viitekehystä. Valmentavaa johtamista käsittelevässä aiemmassa tutkimuksessa on laajasti perehdyttykin valmentavan johtamisen moninaiisiin mahdollisuuksiin kehittää esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Tutkimus pyrkii nivomaan kokonaisuudeksi aiemman tutkimuskirjallisuuden tarkastelun

havaintoja valmentavasta johtamisesta. Toisaalta juuri käytännöllinen näkökulma on kohdistanut tarkastelun tämänhetkiseen työelämään ja valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin arkisemmassa kontekstissa.

Teoreettisessa lähdeaineistoihin perustuvassa tarkastelussa on havaittu aiemman tutkimuskirjallisuuden näkevän valmentavan johtamisen johtamisenmuotona, joka mahdollistaa työntekijän sitoutuneisuuden, itseohjautuvuuden ja uuden oppimisen tukemista. Aiempi tutkimuskirjallisuus kuvaa valmentavan johtamisen malliksi, joka mahdollistaa työntekijän tukemista tämän pyrkiessä saavuttamaan parhaan potentiaalinsa. Tarkastelussa tutkimus pyrin selvittämään valmentavan johtamisen mahdollisuuksia vastata juuri nykyhetken työelämätrendien luomiin tarpeisiin johtamiselle.

Tutkimukselle asetettu pääkysymys on seuraava:

"Miten valmentava johtaminen voi vastata muuttuvan työelämän johtamiseen kohdistamiin uusiin tarpeisiin?"

Tarkentavien tutkimuskysymysten avulla pyrin tarkastelemaan pääkysymystä. Näiden tarkentavien kysymysten muotoilussa suunnan antoivat kappaleessa kolme käsiteltyjen modernin työelämänpiirteiden joukosta tunnistetut suuremmat teemat. Tarkentavia tutkimuskysymyksiä on neljä:

1. Miten valmentava johtaminen soveltuu vastaamaan työelämään kohdistuviin moderneihin odotuksiin?
2. Miten valmentava johtaminen soveltuu etä- ja hybridityön konteksteihin?
3. Miten valmentava johtaminen edistää itseohjautuvuutta?
4. Miten valmentava johtaminen edistää jatkuvaa oppimista?

2.2 Aineiston haku ja valinta

Aineiston haussa ja valinnassa on hyödynnetty Kangasniemen ja muiden (2013, s. 295) implisiittiseksi kuvaamaa menetelmää. Rother (2007) kuvaa tällaisen aineiston valinnan narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle ominaiseksi. Implisiittisessä aineiston valinnassa ei

siis tarkkaan määritellä aineistojen hakuun hyödynnettyjä tietokantoja, eikä määritetä tiukasti aineistojen hyväksyntä- tai poissulkemisenkriteerejä. (Kangasniemi & muut, 2013, s. 295; Rother, 2007.) Kangasniemi ja muut (2013, s. 294) kuvaavat aineiston valinnan narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tapahtuvan tutkimuskysymyksen ohjaamana. Tutkimuskysymyksessä kuin näin myös aineiston valinnassa on pyritty ennen muuta tarttumaan valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa on tarkasteltu hyvin monimuotoisesti aineistoja, joissa valmentamisen mahdollisuuksia on käsitelty eri osalualueilta. Näin tarkasteltavan aineiston kirjo on laaja.

Fan ja muut (2022, s. 173) kuvailevat narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku epämuodolliseksi. Tutkimuksen aineistojen haussa ja valinnassa pyritään tiettyyn vapauteen, jolla mahdollistetaan syvä ja moniulotteinen perehtyminen valmentavan johtamisen ilmiöön. Valmentavan johtamisen laajassa kuvauksessa hyödynnetään paitsi tieteellisiä artikkeleja myös joitakin kirjallisuuden teoksia. Tavoitteena valmentavan johtamisen ilmiötä tarkasteltaessa on havaita mahdollisimman laajasti, millaisia mahdollisuuksia valmentava johtaminen tarjoaa esimiestyölle ja johtamiselle. Laaja aineisto sekä laaja tutustuminen ilmiöön mahdollistavat yhteyksien havaitsemisen valmentavan johtamisen työkalujen ja työelämäilmiöiden tarpeiden välillä. Kuitenkin arvioitaessa aineistoja erityistä huomiota on kiinnitetty aineistojen luotettavuuteen. Pääasiallinen aineisto koostuu vertaisarvioituista artikkeleista. Lisäksi tarkkaa huomiota on kiinnitetty siihen, että esihenkilön toimesta tapahtuvaa valmentavaa johtamista tarkasteleva aineisto on voitu erottaa organisaation ulkopuolelta tai organisaation sisäisen yksinomaan valmentajana toimivan henkilön valmentamista käsittelevästä tutkimuksesta. Näin aineistoa on poissuljettu, mikäli termillä *coaching* on tarkasteltu *executive coaching* tai *workplace coaching* ilmiöitä, jotka eivät vastaa tutkimuksessa tarkasteltavaa valmentavan johtamisen eli *managerial coaching* ilmiötä.

Työelämätrendeihin perustuvan aineiston haussa kriteerit ovat olleet vapaammat. Pyrkimyksenä on tavoittaa ajankohtainen yhteiskunnallinen keskustelu liittyen työelämän muutoksiin ja trendeihin. Aineistona työelämää ohjaavien muutosten käsittelyssä on

hyödynnetty pääasiallisesti akateemisia julkaisuja sekä kirjallisuuden teoksia. Mukaan on sisällytetty joitakin viittauksia mediaan sekä joihinkin verkkojulkaisuihin, joka on pyrkinyt tuomaan ajankohtaisia työelämäilmiöitä esille. Tarkastelu on näin pyrittä kohdentamaan juuri esimerkiksi mediassa esille nouseviin ilmiöihin yksinomaan akateemista tutkimusta kiinnostavien ilmiöiden sijaan.

3 Työelämän ajankohtaiset ilmiöt

On selvää, että muuttuva maailma luo organisaatiolle jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön. Organisaatioiden tulee uudistua vastaamaan esimerkiksi työelämän uusiin trendeihin. Viitala (2021, s. 254) huomauttaa että niin liike-elämän muutoksilla kuin monilla toimintaympäristönmuutoksillakin on yhteys myös henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö joutuvat siis reagoimaan moniin trendeihin tai muutoksiin. Viitala (2021, s. 254–259) määrittelee megatrendin maailmanlaajuisesti kehityssuunnaksi, jonka vaikutukset koko yhteiskunnassa ovat mittavat ja pitkäkestoiset. Hän mainitsee erilaisten megatrendien vaikuttavan muun muassa johtamistyöhön. Tällaisina johtamiseen vaikuttavina megatrendeinä hän nimeää muun muassa globalisaation sekä työn muutokset, kuten työnteon monipuolistuminen ja työnkuvien uudistuminen.

3.1 Uusien sukupolvien työelämään kohdistuvat odotukset

Järvensivu (2010, s. 161) toteaa, että uudet sukupolvet tuovat työelämän kenttään väistämättä muutosta. Järvensivu ja Syrjä (2014, s. 41) huomauttavat, ettei sukupolvi käsite ole täysin yksiselitteinen. Lisäksi sukupolvi käsitteenä ei ole täysin rajattavissa, vaan sukupolvia tarkasteltaessa keskitytään useimmiten nuorempiin sukupolviin, jotka edustavat nykyisyyttä ja tulevaisuuden muutosta (Järvensivu, 2010, s. 162). Tarkastelussa on myös huomattava, että sukupolvet pitävät sisällään yksilöitä ja esimerkiksi erilaisia yhteiskunnallisia lähtökohtia (Järvensivu ja Syrjä, 2014, s. 41). Tässä tarkastelussa termillä sukupolvi viitataan juuri nuoriin sukupolviin. Käsite sukupolvi antaa oikean näkökulman sille ajatukselle, että nuorempi työvoima varttuu ympäristön uudistusten kuten digitalisaation rinnalla. Esimerkiksi juuri nyt korkeakouluista valmistuva työvoima on tottunut opinnoissaan voimakkaaseen itseohjautuvuuden tarpeeseen ja etänä tapahtuvaan yhteistyöhön. Näin he tuovat mukanaan opinnoistaan uudenlaista osaamista kuin aikanaan kampukselle keskittyen opintonsa suorittaneet sukupolvet. Myös Järvensivu (2010, s.

161) toteaa, että muuttuva työelämä on omiaan jakamaan työvoiman toisistaan poikkeaviin sukupolviin. Uudet sukupolvet tuovatkin kenties mukanaan omat odotuksensa työlle, johtamiselle ja työelämälle.

Suomalaisessa työelämän sukupolvien tarkastelussa on keskitytty voimakkaasti Y-sukupolveen eli niin kutsuttuun internet sukupolveen (Järvensivu, 2014, s. 36). Tätä myösmilleniaaleiksi kutsuttua sukupolvea Grubb (2016, s. 19) määrittää noin aikavälillä 1981–1997 syntyneiden sukupolveksi. Grubb tarkastelee teoksessaan *Clash of the Generations* juuri uusien sukupolvien mukanaan tuomia muutoksia työelämään. Hänen (2016, s. 20) mukaansa työelämän uusimmat tulokkaat ovat 1990-luvun jälkipuoliskolla tai 2000-luvulla syntyneet Z-sukupolven edustajat. Grubb (2016, s. 19–23) nostaa kuitenkin tarkastelussaan osuvasti esille, että syntymävuotta merkittävämmiin sukupolvia määrittää heidän elinaikansa sukupolvikokemukset ja ympäristö, jossa he ovat kasvaneet. Esimerkkejä tästä ovat globaalit ilmiöt, kuten digitalisaatio, taloudelliset taantumaiset tai kasvaneet yhteiskunnalliset turvallisuusuhat. Tarkastelu huomioi uusia odotuksia työelämälle juuri nuorten edustamien Y- ja Z-sukupolvien näkökulmasta.

Yleinen käsitys tuntuukin olevan, että nuoremmat sukupolvet vaativat työympäristöltään, organisaatioltaan ja esihenkilöiltään kovin erilaisia asioita, kuin aiemmat. Muun muassa Grubb (2016, s. 4) toteaa, että ajan kulku ja uusien sukupolvien nousu työelämään on muuttanut esimerkiksi johtamiseen kohdistuvia odotuksia sekä sen tarpeita. Hänen mukaansa työntekijät odottavat nykyään johtajaltaan yhteistyötä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja itseään koskevaan päätöksentekoon. Muun muassa Grant ja Hartley (2013, s. 110) korostavatkin valmentavan johtajan kuuntelemisen taitoa. Työntekijöiden kuunteleminen ja todella kuuleminen on paitsi osa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen rakentamista myös muun muassa mahdollisuus valmentavalle johtajalle osallistaa työntekijöitä. Myös valmentavalle johtamiselle ominainen pyrkimys voimaannuttaa ja valtuuttaa työntekijöitä (Ellinger & Bostrom, 1999, s. 752–754) on osa työntekijöiden osallistamista oman roolinsa rakentumiseen. Myös McCarthy ja Milner (2020, s. 157)

tunnistavat tarkastelussaan työntekijöiden kokevan voimaantumista valmentavan johtamisen myötä. Heidän mukaansa voimaantumisen kokemusten taustalla on esimerkiksi työntekijöiden selkeämpi ymmärrys oman roolin merkityksestä.

Tällä hetkellä työelämää käsittelevän keskustelun keskiössä tuntuu olevan myös uusien sukupolvien odotukset työn joustavuudesta. Työn joustavuus voi esiintyä monimuotoisena. Esimerkkejä tästä ovat muun muassa joustavat työajat, etätöiden mahdollisuus tai liukuvan työajan hyödyntäminen työpäivien suunnittelussa (Grubb, 2016, s. 106). Muun muassa covid-19 pandemian mukanaan tuomat poikkeusolot sekä uudet toimintamallit organisaatioissa ovat osaltaan nostaneet joustavamman työn mahdollisuuksia keskusteluun (Chatterjee ja muut, 2022, s. 1509). Myös Grubb (2016, s. 101–107) toteaa työn joustavuuden nousseen merkittäväksi odotukseksi, joka puolestaan vaatii uusia toimintamalleja myös esihenkilöiltä. Grubb (2016, s. 103) kertoo esimerkiksi nuorempien sukupolvien työntekijöiden olevan halukkaita siirtymään organisaatioihin ja työtehtäviin, jotka tarjoavat mahdollisuuksia esimerkiksi hybridityöhön tai joustavampiin työaikoihin. Johtajien on siis pyrittävä löytämään toimivia tapoja johtaa joustavampia työmuotoja, jotta organisaatiot kykenevät vastaamaan työntekijöiden odotuksiin. Valmentava johtaminen soveltuukin hyvin uusiin työmuotoihin, kuten etätöiden kontekstiin, jossa tarpeet johtajan osaamiselle muuttuvat (Renkola, 2020).

Joustavuuden odotuksien yhteydessä keskusteluun on noussut myös odotukset mahdollisuuksista työn yhdistämiseksi muihin elämän osa-alueisiin. Esimerkiksi Ng ja muut (2010, s. 289) toteavat, että nuoret sukupolvet ovat halukkaita myös löytämään esimerkiksi joustavuutta työn ja vapaa ajan välillä. Työ- ja elinkeinoministeriö nostaa työn ja muiden elämän osa-alueiden yhdistämisen merkittäväksi osaksi suomalaista työelämää (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.). Muun muassa Tran ja muut (2023, s. 73) nostavat esiin, että perhe-elämän ja työelämän välillä esiintyvät konfliktit heijastuvat usein myös työntekijän työn tuloksellisuuteen. Heidän tarkastelunsa ehdottaa, että esihenkilön tuella on suuri merkitys tällaisten konfliktien syntymiseen ja työntekijän asennoitumiseen perhe- ja työelämän yhdistämisestä kohtaan (Tran & muut, 2023, s. 83). Allen ja muut (2013, s.

362–363) toteavat tarkastelussaan, että eräs merkittävä tekijä perhe-elämän ja työelämän välisten konfliktien välttämiseksi on organisaation ja esihenkilöiden tuki. Hsieh ja Huang (2018, s. 174–176) tuovat esille valmentavalla johtamisella olevan yhteys työntekijöiden kokemuksiin tunneperäisestä tuesta. He kertovat valmentavan johtamisen olevan yhteydessä työntekijöiden luottamukseen esihenkilöä kohtaan sekä työntekijöiden kokemukseen esihenkilön tarjoamasta tuesta. Valmentavan johtajan roolissa korostuu kin esihenkilön työntekijöilleen tarjoama tuki (Kim & muut, 2013, s. 323; Ellinger, 2013, s. 310).

Ng ja muut (2010, s. 281) kertovat tarkastelussaan nuorten sukupolvien työntekijöiden olevan myös aiempia sukupolvia haluttomampia työskentelemään samassa organisaatiossa pitkään. Ng ja muut (2010, s. 281) kuvaavat nuorten sukupolvien odotuksien haastavan organisaatioita, joiden tavoitteena on pitää kiinni työntekijöistään. Valmentava johtaminen onkin keino edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja työhönsä (Park & muut, 2021, s. 825; Ribeiro & muut, 2021, s. 2173–2174; McCarthy & Millner, 2013, s. 775). Osa työntekijöiden sitoutuneisuutta on myös heidän lähtöherkkyytensä, eli se kuinka todennäköisesti työntekijä lähtee työstään (Viitala, 2021, s. 45). Tukemalla työntekijöiden sitoutumista, voidaan siis ehkäistä heidän halukkuuttaan lähteä organisaatiosta. Sitoutumiselle voi olla myös ominaista, työntekijän kokemus työn tai organisaation sidonnaisuudesta identiteettiinsä (Allen & Meyer, 2000). Zhao ja Liu (2020, s. 305) yhdistävät valmentavan johtamisen myös työntekijöiden identifioitumiseen organisaatiossa. Heidän mukaansa muun muassa valmentavan johtajan tarjoama itsenäisyys ja tuki voivat edistää työntekijän positiivista kokemusta roolistaan organisaatiossa.

Myös oman työnkuvan ja työn rutiinien joustavuus tuntuu myös olevan osa moderneja, uusien sukupolvien työelämäodotuksia. Muun muassa Pennell (2010, s. 288) havaitsee tarkastelussaan joustavampien työnkuvien avaavan muun muassa enemmän mahdollisuuksia työntekijän kasvulle, kuin ahtaammat työnkuvat. Pennell (2012, s. 288) kertoo eräillä aloilla tällaisen joustavuuden olevan vaatimus, jotta esimerkiksi työvoiman osaminen voidaan taata. Mahdollisuudet joustavammalle työlle tai työnkuvulle voi olla myös

positiivinen kokemus työntekijöille. Työterveyslaitos (c, n.d.) kuvaa työn muokkaamista termillä työn tuunaaminen (job crafting). Työn tuunaamisella pyritään toteuttamaan oma työtehtävä ja rooli organisaatiossa työntekijälle itselleen sopivalla ja mieluisalla tavalla. Työn tuunaamisen tavoitteena on innovoida työstä innostavampaa ja näin edistää työhyvinvointia tai työn imun kokemuksia. Demeroutin (2014, s. 244) mukaan työn tuunaaminen poikkeaa perinteisistä tavoista muokata työtapoja, sillä työn tuunaaminen tapahtuu alhaalta ylös suunnassa, sen sijaan, että muutos syntyisi organisaation korkeammilla tasoilla ylhäältä alas.

Työterveyslaitos (c, n.d.) kuvaa myös oppimiskokemuksiin hakeutumisen olevan osa työntuunaamista, kun työntekijä pyrkii osallistumaan tehtäviin, joissa voi hyödyntää osaamistaan uusin tavoin tai pääsee oppimaan uusia toimintatapoja sekä taitoja. Työn tuunaamisella on useita positiivisia vaikutuksia työntekijän kokemuksiin motivaatiosta, työn imusta sekä suoriutumisesta (Demerouti, 2014, s. 244). Työn tuunaamisella voi vaikuttaa positiivisesti myös esimerkiksi luovuuden lisääntymiseen ja myönteisiin kokemuksiin työtä kohtaan. Työn tuunaamisen tukeminen onkin kenties mahdollisuus valmentavalle johtajalle edistää työntekijän itsensä johtamista, oppimista sekä muun muassa suhtautumista oppimiseen. Valmentavat johtajat tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia työn tuunaamiseen muun muassa tarjoamalla työntekijöille palautetta sekä dialogia ja resursseja työhön (DuPlessis & muut, 2021, s. 566). Demeroutin (2014, s. 244) mukaan työn tuunaamista edesauttavat muun muassa työn itsenäisyys sekä työn sopiva haasteellisuus.

Valmentava johtaminen tukeekin työntekijöiden itsenäistä työskentelyä ja proaktiivista lähestymistä omaan tehtäviinsä (Pousa & Mathieu, 2015, s. 28). Eräänä tekijänä työn tuunaamisen taustalla Demerouti (2014, s. 244) nostaa esille tavoitteisiin pyrkimisen. Tavoitteiden asettaminen sekä innovatiivisuus ja työntekijän itsenäisyys tavoitteisiin pyrkimisessä ovatkin merkittävässä roolissa myös valmentavan johtamisen kulttuurissa (Ellinger ja Kim, 2014, s. 129), jossa valmentavan johtajan rooli keskittyy tavoitteiden saavuttamisen fasilitointiin ja työntekijän tukemiseen (Kim & muut, 2013, s. 323). DuPlessis ja

muut (2021, s. 571–572) toteavat tarkastelussaan valmentavan johtamisen tukevan työhön sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä työn tuunaamisen välityksellä.

3.2 Monimuotoistuva työ

Etätyöllä (remote work) viitataan ansiotyöhön, joka tapahtuu työpaikan ulkopuolella. Hybridityö (hybrid work) termi puolestaan viittaa työhön, jossa yhdistyy työpaikalla tapahtuva työ sekä etätyö. Työpaikkaan sitoutumattoman työn määrä on viimeisten vuosien kuluessa lisääntynyt merkittävästi ja erityisesti covid-19 pandemia vauhditti tätä muutosta ja teki työpaikkaan sitoutumattomasta työstä arkipäivää monissa organisaatioissa. (työterveyslaitos, a. n.d..) Erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä työ on irtautunut sitoutuneisuudesta työpaikkaan. Tätä muutosta on mahdollistanut erityisesti digitalisaatio. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 10.) Chatterjee ja muut (2022, s. 1509) ehdottavat, että tietotekniikan ja digitalisaation mahdollistama joustavampi yhdistelmä työn eri muotoja, kuten hybridi- ja etätyötä mahdollistaa organisaatioiden toiminnan stabiiliuden turbulenteissakin tilanteissa. Tästä esimerkkinä he kuvailevatkin juuri covid-19 pandemian aiheuttamia rajoituksia organisaatioiden toiminnalle.

Choudhury ja muut (2021, s. 656–658) nostavat esille voimakkaammin joustavaksi kuvaamansa ilmiön. He käsittelevät etänä tapahtuvaa työtä, joka mahdollistaa työskentelyn maantieteellisesti mistä vain. He kuvaavat ilmiötä termillä *työskentely mistä vain* (work from anywhere, WFA). Tämä vapauttaa työntekijät riippuvuudestaan toimiston sijaintiin nähden. Heidän mukaansa etänä tai kotoa tapahtuva työ tarjoaa rajallista joustavuutta. Sen sijaan WFA tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden esimerkiksi muuttaa heidän valitsemalleen alueelle riippumatta työn sijainnista. Tällaisen joustavuuden he kuvaavat luonteeltaan pysyväksi sekä etätyötä laajemmaksi. Heidän mukaansa mahdollisuus valita maantieteellinen asuinsijainti lisää työntekijöiden tehokkuutta (Choudhury & muut, 2021, s. 678). Myös mediakeskustelussa on etätyön lisääntymisen myötä puhuttu tällaisesta trendistä, jossa esimerkiksi on etätyön mahdollistamana muutettu maaseudulle kasvukeskuksista. Muun muassa Rask (2022) kirjoittaa yleisradion artikkelissaan

maalle muuttoon kohdistuneesta kiinnostuksesta etätyön myötä. Monimuotoiset työmuodot avaavat siis organisaatioille useita mahdollisuuksia esimerkiksi uudenlaiseen resilienssiin tai vaikkapa kansainvälisempiin työyhteisöihin, kun työntekijät voivat toimia eri maista. Pyöriä (2011, s. 394) nostaa esille myös etätyön mahdollisuuden kohentavan organisaation profiilia ekologisiin tekoihin pyrkivänä ja moderneihin odotuksiin vastavana organisaationa ja työnantajana.

Kuisma ja Sauri (2021, s. 13) tuovat kuitenkin esille, että työympäristöjen muutos vaatii myös johtamisen muutosta. Etätyön johtaminen poikkeaa perinteisestä toimistolla tapahtuvasta johtamisesta. Pyöriä (2011, s. 390) muistuttaakin etätyön tulevan tapahtua ennalta sovittujen järjestelyjen mukaan, jotta niin etätyön ja etätyön johtamisen toimivuus kuin työntekijän asemakin voidaan turvata. Etätyön onnistumista voidaankin edesauttaa muun muassa etätyötä palvelevalla strategialla ja esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän yhteistyössä sovituille toimintamalleilla. (Choi, 2018, s. 44–45.) Choin (2018, s. 44–45) tarkastelu paljastaa, että onnistunut etätyön implementointi vaatii osaavaa johtamista sekä resursseja etätyön toteuttamiseen. Raveendhran (2020, s. 91) toteavat etätyön kontekstin ohjaavan johtajia muun muassa löytämään tasapainon työntekijöille tarjottavan rakenteen tai säännönmukaisuuden ja joustavuuden välillä.

Työterveyslaitos (b. n.d.) nostaa esille, että erityisesti tavoitteista, etenemisestä ja kehitymisestä on tärkeää ylläpitää seurantaa ja dialogia työntekijän ja esihenkilön välillä etätyön kontekstissa. Esihenkilön olisi tärkeää toimia etätyöntekijän kanssa vuorovaikutuksessa tiiviisti ja esimerkiksi hyödyntää tavoitteita ja suorituksen seurantaa tämän työn ohjaamisessa. (Choi, 2018, s. 44–45.) Valmentava johtaminen tähtääkin dialogiin valmentavan johtajan ja valmennettavan välillä. Muun muassa Crabb (2011, s. 32) kuvaa Valmentavan johtajan tärkeänä työkaluna valmentamisen hetkiä, joissa johtaja ja työntekijä voivat keskustella työntekijän kehityksestä. Kim ja muut (2013, s. 318, 323–327) kertovat valmentavan johtajan ja valmennettavan välisen dialogin tukevan muun muassa

asetettujen tavoitteiden ymmärrettävyyttä. Lindbom (2007, s. 102) korostaa valmentavan johtajan olevan aktiivinen työntekijän suorituksen seuraaja ja jatkuvasti mukana työntekijän kehityksessä.

Pyöriä (2011, s. 390) ehdottaa, että etätyössä johtajan tulisi keskittyä tarkastelemaan työntekijöiden tuotteliaisuutta sekä työn tulosta. Valmentava johtaminen voikin olla juuri johtajan työkalu edistää työntekijöiden tulosta. Kim (2014, s. 67, 74) kertoo valmentavan johtamisen ja työntekijöiden suoriutumisen välillä olevan epäsuoran, mutta merkittävän positiivisen vaikutuksen. Tämän positiivisen vaikutuksen selittäviksi tekijöiksi voidaan nimetä valmentavan johtamisen edistämä kokemuksen roolien selkeydestä (Kim, 2014, s. 67, 76) sekä valmentavan johtamisen edistämä sitoutuneisuus (Ribeiro & muut, 2021, s. 2174). Muun muassa Ellinger ja Kim (2014, s.129) korostavat myös tavoitteiden asettamista valmentavan johtamisen työkaluna. Heidän mukaansa tavoitteet voivat olla valmentavalle johtajalle keino antaa työntekijöille suuntaviivoja ja ohjata heitä toivottuun edistymiseen. Tavoitteet työssä voivatkin olla tapa ohjata työntekijää myös etätyön kontekstissa. Mihalca ja muut (2021, s. 284–287) kuvaavat etätyön kontekstissa puutteellisen roolien selkeyden lisäävän työntekijöiden uupumusta. He korostavan roolien selkeydellä olevan merkittävän roolin juuri etätyössä, jossa työ voi usein olla luonteeltaan itsenäisempää. Kimin (2014, s. 74) tarkastelu osoittaaakin valmentavalla johtamisella olevan suoran yhteyden työntekijöiden kokemuksiin roolien selkeydestä.

Burroughes ja Grant (2023, s. 54–55) kertovat etänä tapahtuvan johtamisen vaativan esihenkilöltä myös uudenlaisia vuorovaikutustaitoja. Esihenkilön tulisi saada viestityksi työntekijälle luottamuksesta tämän etänä tapahtuvaa työskentelyä ja suoritusta kohtaan. He tuovat esille, että työntekijän kokema luottamus on omiaan myös luomaan motivaatiota tehokkaalle etätyöskentelylle. (Burroughes & Grant, 2023, s. 54–55.) Myös Kuisma ja Sauri (2021, s. 13) sekä työterveyslaitos (b. n.d.) korostavat esihenkilöltä vaadittavan luottamusta ja tukea työntekijöiden itsenäiseen työskentelyyn. Luottamuksen rooli työntekijän ja esihenkilön välisessä suhteessa ja vuorovaikutuksesta tuntuu kasvavan etänä

tapahtuvan työn kontekstissa. Luottamus on keskeinen teema myös valmentavassa johtajuudessa. Wotruba (2016, s. 98, 106) toteaa tarkastelussaan valmentavien johtajien tunnistavan luottamuksen merkityksen sekä pyrkivän toteuttamaan johtamista, joka edesauttaisi luottamuksen rakentamista niin yksilöihin kuin tiimeihinkin. Burroughes ja Grant (2023, s. 54–55) kertovat valmentavan johtajan luovan luottamusta etätyön kontekstissa muun muassa aidolla vuorovaikutuksella sekä osoittamalla luottamustaan työntekijän työskentelyä kohtaan.

Choi (2018, s. 44–45) toteaa esihenkilön tuen olevan myös merkittävä tekijä etätyössä työskentelevien työntekijöiden sitoutuneisuudelle. Perrigino ja Raveendhran (2020, s. 91) toteavat johtajan tuen olevan avainasemassa muun muassa työntekijän rutiinien löytymiselle etätyössä. Myös Ipsen ja muut (2022, s. 8) korostavat työntekijöiden kokeman tuen olevan merkittävä tekijä onnistuneessa etätyössä. Ismail ja muut (2016, s. 106) toteavat johtajan tuen olevan tärkeä tekijä myös työntekijöiden motivaatiolle. Hsieh ja Huang (2018, s. 174–176) yhdistävät valmentavan johtamisen toimintamallit työntekijän kokemuksiin tunneperäisestä tuesta. Carrellin ja muiden (2022, s. 574) tarkastelussa valmentamisen todetaan vaikuttavan positiivisesti myös työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Osana tätä ilmiötä Carrell ja muut (2022, s. 574) nimeävät valmentavan johtamisen edesauttavan myös koettua tukea. Koettu tuki vaikuttaakin muun ohella myös työntekijöiden lähtöherkkyyteen (Nofitri & Salendu, 2018, s. 288) sekä juuri työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Kuo & muut, 2014, s. 27). Myös Kuo ja muut (2014, s. 27) tunnistavatkin valmentamisen olevan merkittävä keino edistää koettua organisaation tukea ja kehottavatkin johtajia harjoittamaan valmentamista luodakseen työntekijöille kokemuksen organisaation tuesta sekä saavuttaakseen tuon koetun tuen hyötyjä. Paustian-Underdahl ja muut (2013, s. 303) kertovat kokemusten esihenkilön tuesta rakentuvankin juuri tehokkaan kommunikaation ja esimerkiksi työntekijöiden kuuntelemisen pohjalle. Muun muassa Kokkonen ja Suikkanen (2022) painottavatkin vuorovaikutusta, kuuntelemista ja kyselemistä valmentavan johtajan arkena.

3.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella viitataan ihmiseen kykyyn johtaa itse itseään. Kyse on siis henkilön kyvystä toimia vailla ohjausta ulkopuolelta. (Savaspuro, 2019, s. 25.) Itsensä johtamisen tai itseohjautuvuuden kokemuksilla voi olla yhteys muun muassa työntekijän itsenäisyyteen, sitoutuneisuuteen, työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen sekä muun muassa luottamukseen omaa työyhteisöä kohtaan (Neck & Houghton, 2006, s. 283–285). Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen tukevat myös työntekijöiden proaktiivisuutta ja esimerkiksi resurssien hankinnan taitoja (Cranmer & muut, 2019, s. 686). Erityisesti esimerkiksi asiantuntijatyössä oman työskentelyn ohjaaminen ja niin kutsutut itsensä johtamisen taidot korostuvat, kun tehtäväkenttä muodostuu entistäkin hajanaisemmaksi (Kankainen, 2022). Myös juuri etänä tapahtuva työskentely korostaa tarvetta itsensä johtamisen taidoille, kun työntekijän on itse priorisoitava ja organisoitava tehtäviään (Haapakoski ja muut, 2020, s. 102). Työelämän arjen muuttuessa myös tarve itsensä johtamisen taidoille siis lisääntyy.

Savaspuro (2019, s. 28–29) nostaa esille jopa organisaatioita, joissa työ tapahtuu täysin tiimien itseohjautuen. Tällaisessa organisaatiossa tiimeillä on voimakas päätösvalta, ja esihenkilöiden rooli on hyvin vähäinen. Haapakosken ja muiden (2022, s. 102) mukaan johtajallakin on kuitenkin tärkeä roolinsa itseohjautuvien tiimien työskentelyssä. Esihenkilön rooli on asettaa edellytykset ja vaatimukset työlle. Hänen tehtävänsä on myös työntekijöiden tuki ja muun muassa suoriutumisen seuranta (Haapakoski & muut, 2020, s. 102; Viitala, 2021, s. 101). Muun muassa Perrigino ja Raveendhran (2020, s. 91) toteavat johtajilta vaadittavan osaamista löytää työntekijän tukemiseksi tasapaino joustavuuden ja säännönmukaisuuden välille. Valmentavajan johtajan rooli itseohjautuvia työntekijöitä johtaessa on antaa työntekijälle mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn, tarjoten työntekijälle puitteet ja resurssit parhaan työpanoksensa antamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakanen, 2011, s. 77).

Valmentava johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän kykyyn työskennellä itsenäisesti ja proaktiivisesti (Pousa & Mathieu, 2015, s. 22, 28). Ellinger ja Bostrom (1999, s.

752–754) korostavat valmentavan johtajan roolia työntekijää voimaannuttavana sekä mahdollistavana valmentajana. Tässä roolissa valmentava johtaja pyrkii edistämään työntekijän kokemuksia omista kyvyistään sekä mahdollistamaan valmennettavalle vapautta itsenäiseen toimintaan. Ren ja muut (2024, s. 768) kertovat valmentavan johtajan olevan myös kiinnostunut valmennettaviensa näkökulmista työhön ja näin rohkaisevat työntekijöitä vastuullisempiin rooleihin ja uusiin innovaatioihin. Ren ja muut (2024, s. 765) toteavatkin valmentavan johtamisen edesauttavan työntekijöiden valmiutta tarttua vastuuseen ja itsenäiseen toimeen. Osatekijänä tälle yhteydelle he nimeävät valmentavan johtamisen edistävän työn merkityksellisyyden tunnetta työntekijöissä, joka puolestaan vaikuttaa myös positiivisesti työntekijöiden proaktiivisuuteen ja valmiuteen ottaa uusia vastuita.

Lyons ja Bandura (2021) pitävät työntekijä itseohjautuvuudelle merkittävänä myös valmentavan johtajan rohkaisemaa kehittymismyönteisyyttä. Valmentava johtaja voi paitsi esimerkillään, myös rohkaisulla ja palautteella tukea työntekijöiden myönteistä asennetta oppimista kohtaan (Lyons & Bandura, 2020, s. 637). Lyonsin ja Banduran (2021, s. 701) mukaan valmentava johtaja saakin usein huomata voivansa tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta tukemalla työntekijöiden keskittymistä kehittymiseen ja oppimiseen. Lyonsin ja Banduran (2021, s. 701) mukaan oppimiseen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen myönteisesti suhtautuvat työntekijät ovat myös kyvykkäitä itsenäisesti seuraamaan omia tavoitteitaan ja niihin liittyvää osaamisen laajentamista sekä hyödyntämään erilaisia strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Bommelje (2015, s. 76) mainitsee työntekijän itsensä olevan aktiivisessa roolissa työnsä suunnittelussa yhteistyössä valmentavan johtajan kanssa ja jo näin ottavan vastuuta oman työnsä ohjaamisesta. Myös Ren ja muut (2024, s. 768) kuvaavat valmentavan johtajan oppimista tukevan toiminnan edistävän työntekijöiden vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta.

Savaspuro (2019, s. 29) nostaa esille esimerkkiyrittäjien Buurtzorg, jonka tiimivetoista ja itseohjautuvaan toimintaan liittyvissä ongelmatilanteissa tiimin apuna on valmentaja.

Tuon valmentajan roolina ei ole ongelmanratkaisu vaan tiimin valmentaminen ongelmanratkaisuun. Näin valmentava ote tukee tiimin itseohjautuvuutta, sen keskeyttämisen sijaan. Myös valmentavassa johtamisessa korostuu juuri valmennettavan taitojen kehittymisen fasilitointi (Ellinger & Kim, 2014, s. 129). London ja Smither (1999, s. 13) kuvaavat valmentavan johtajan tarjoavan työntekijöille mahdollisuuksia kartuttaa kokemuksia ja näin kehittää osaamista. Mahdollisuuksien, resurssien, palautteen ja tuen tarjoaminen on valmentavan johtajan roolina työntekijöiden itseohjautuvuuden taitojen kehittyessä.

London ja Smither (1999, s. 13) kertovat itseohjautuvuuden tarvitsevan onnistuakseen valmennusta sekä tukea johtajalta. Myös itseohjautuvan työn konteksti on siis omiaan haastamaan esihenkilöitä osoittamaan tukeaan työntekijöille. Muun muassa Ellinger (2013, s. 310) kuvaa valmentavan johtajan roolissa tärkeää olevan juuri valmentavan johtajan työntekijöilleen osoittama tuki. Paustian-Underdahl ja muut (2013, s. 303) toteavat tukeaan osoittavien esihenkilöiden merkittävä piirre olevan taito kommunikoida. Muun muassa Gilley ja muut (2010, s. 64) kuvaavatkin kommunikoinnin tärkeäksi valmentavan johtajan taidoksi.

Barke ja Lutz (2019, s. 1) nostavat esille, että itseohjautuvia tiimejä ja itseohjautuen tahtuvaa työtä voi haastaa muun muassa roolien selkeyden riittämättömyys. Kim (2014, s. 76) kertoo valmentavalla johtamisella olevan suoran ja merkittävän positiivisen vaikutuksen työntekijöiden kokemuksiin roolien selkeydestä. Barke ja Lutz (2019, s. 14) kuvaavat selkeiden roolien mahdollistavan tehokkaan työskentelyn itseohjautuvien tiimien työskentelyssä. Myös Kim (2014, s. 76) kuvaa kokemuksen roolien selkeydestä toimivan valmentavan johtamisen vaikutusten välittäjänä työntekijöiden työn suorituksiin. Barke ja Lutz (2019, s. 14) kuvaavat roolien selkeyden saavuttamisen olevan toisinaan haastava prosessi, joka vaatii tiimeiltä sekä työntekijöiltä reflektiota. He arvelevat valmentavan henkilön fasilitoiman reflektion olevan hyödyllinen työkalu roolien selkeyden takaa-

miseksi. Matsuo (2018, s. 126–128) kuvaakin reflektion fasilitoinnin olevan osa valmentavan johtajan roolia. Hän kuvailee reflektion tapahtuvan muun muassa tavoitteiden ja saavutusten tarkastelun avulla.

3.4 Jatkuva oppiminen

Viitala (2021, s. 259) kuvaa osaamista, oman osaamisen tunnistamista sekä kykyä ja halua oppia uutta merkittävänä työelämävalmiuksina. Hän korostaa työympäristöjen ja työnteon muutosten vaativat työntekijöiltä oman asiantuntijuuden kehittämistä ja ylläpitämistä vastaamaan uusiin tarpeisiin. Myös London ja Smither (1999, s. 3) kuvaavat jatkuvan oppimisen olevan vaatimus useiden alojen asiantuntijoiden työlle. Poell ja van Woerkom (2011, s. 1–2) kertovat työssä oppimiseen nousseen kiihtyvän mielenkiinnon 2000-luvulla. He kuitenkin korostavat, että työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta resursseja sekä työntekijöille johdon tukea ja valmennusta. Fatien ja Otter (2015, s. 24) kertovat johtajiin kohdistuvan suuri odotus fasilitoida ja edistää työntekijöiden jatkuvaa oppimista. Heidän mukaansa nämä odotukset vaativat johtajalta valmentajan rooliin asettumista ja valmentamisen toimintamalleja. Myös London ja Smither (1999, s. 13) kuvaavat työntekijöiden oppimisen vaativan johtajilta valmentajan roolia. He kuvaavatkin jatkuvaa oppimista tukevan valmentamisen vaativan avointa ja informatiivista palautetta, joka huomioi työntekijöiden yksilölliset tilanteet. Bommelje (2015, s. 76) tuokin esille, että palautetta tulisi pyrkiä hyödyntämään rakentavasti etsien mahdollisuuksia työntekijän kehitykselle ja osaamisen kartuttamiselle. Tällaiseen tulevaisuuteen keskittyvään palautteen tarjoamiseen hän kertoo juuri valmentavan johtamisen pyrkivän. Gilley'n ja muiden (2010, s. 64) tarkastelu näyttää valmentavan johtajan osoittaman kannustuksen kasvuun ja oppimiseen olevan merkittävä osa valmentavan johtajan roolia.

Salo ja muut (2011, s. 26) korostavat erityisesti oppimista muutoksen mukana. Heidän mukaansa työelämän muutostekijät vaativat jatkuvaa oppimista sekä mahdollisesti niin kutsuttua poisoppimista. He pitävät tämän jatkuvan oppimisen pohjana yksilön halua ja

valmiutta oppimiseen, uuden omaksumiseen ja kehittymiseen. Poisoppimisen tärkeyttä uuden oppimisen yhteydessä korostavat myös Hagen ja Aguilar (2012, s. 382–382), joiden mukaan valmentavalla johtamisella voi olla myönteinen vaikutus molempiin. He kertovat johtajan valmentamistaitojen tukevan organisaation ja tiimin sisäistä oppimista sekä tiimin voimaantumista, joka osaltaan toimii tiimin oppimista tukevana tekijänä. He ehdottavat, että tiimien oppimisen näkökulmasta johtajan valinnassa tulisikin priorisoida tämän valmennustaitoja. Toisinaan oppimisen tarpeen taustalla voi olla laajat muutokset esimerkiksi organisaatiossa tai sen toimialalla. McCarthy ja Milner (2020, s. 165) havaitsevat tarkastelussaan valmentavan johtamisen vaikuttavan positiivisesti myös johdettavien työntekijöiden valmiuteen muutoksia kohtaan.

Valmentava johtaminen tukee paitsi työntekijöiden yksilöllistä myös tiimien oppimista (Matsuo, 2018, s. 126). Matsuo (2018, s. 128) ehdottaa, että valmentavan johtamisen kulttuurin luominen koko organisaatioon voi tukea oppimista organisaation kaikilla tasoilla. Hänen mukaansa merkittävä tekijä tiimien oppimisen johtamisessa on valmentavan johtajan fasilitoima tiimien reflektointi (Matsuo, 2018, s. 126–128). Myös Decuyper ja muut (2010, s. 119) tunnistavat tiimien reflektoinnin osana tiimien oppimista. Edmonson (1999, s. 379) kertoo tiimien oppimisen edellyttävän myös psykologista turvaa, jota muun muassa valmentava johtaminen voi hänen mukaansa fasilitoida. Ellinger ja Ellinger (2021, s. 344, 346) toteavat valmentavan johtamisen edistävän oppimisen kulttuuria ja tätä kautta edistävän mahdollisesti koko organisaation oppimismyönteisyyttä.

Muun muassa Matsun (2018, s. 126) tarkastelu osoittaa selvän yhteyden valmentavan johtamisen ja yksilöiden oppimisen välillä. Tämän lisäksi Lyonsin ja Banduran (2020, s. 637) mukaan valmentavalla johtajalla voi olla merkittävä rooli myös työntekijöiden asenteisiin oppimista kohtaan. He ehdottavat valmentavan johtajan esimerkin, kuten myös hänen tarjoamansa kannustuksen, palautteen sekä oppimisen ohjaamisen tukevan työntekijöiden myönteistä asennetta oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan. (Lyons & Bandura, 2020, s. 637.) London ja Smither (1999, s. 13) tähdentävät tarkastelussaan myös tavoitteiden roolia oppimisen tukena. He painottavat ennen muuta tavoitteiden

selkeyttä sekä työntekijän itsensä roolia hänelle vastuutettavien tavoitteiden asettamisessa. Bommelje (2015, s. 76) kertookin, että juuri valmentava johtaminen osallistaa valmennettavia heidän henkilökohtaisten tavoitteidensa määrittelyssä. Hänen mukaansa valmentavan johtajan rooli on ainoastaan avustaa valmennettavaa tavoitteiden muovaamisessa ja tukea tätä muun ohessa esittämällä mahdollisia askeleita tavoitteiden saavuttamiseksi.

4 Valmentavan johtamisen elementit

Soback (2021) määrittelee valmentavan johtamisen (managerial coaching, coaching leadership) vuorovaikutussuhteeksi, jonka pyrkimyksenä on kehittää johdettavien taitoa omiin työtehtäviin sekä itsensä johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa on siis kirjallisuuden mukaan kyseessä johtamisen tyyli ja menetelmä. Valmentamisen käsite on peräisin urheilumaailmasta ja valmentavan johtamisen taustalla on ajatus, että urheiluvalmentajan tavoin johtaja edistää johdettavien parhaan potentiaalın ja työpanoksen antamista. Valmentavan johtamisen ajatus muuttaa voimakkaasti esihenkilön ja alaisen välistä perinteistä suhdetta (Agarwal & muut, 2009, s. 2129). Esimerkiksi Bommelje (2015, s. 76) kuvaa tätä valmentavan johtajan ja valmennettavan suhdetta sanalla kumppanuus. Valmentavan johtajan ja valmennettavan suhteessa toinen osapuoli tarjoaa toiselle mahdollisuuden kehittyä (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 9). Myös McCarthy ja Milner (2013, s. 775) korostavat esihenkilön ja johdettavan välistä suhdetta valmentavassa johtamisessa. Heidän mukaansa valmentavalla johtamisella pystytään edesauttamaan luottamuksen, vastuullisuuden ja oppimisen kehittymistä työyhteisössä sekä tukemaan sitoutuneisuutta ja työssä suoriutumista. Kokkosen ja Suikkasen (2022) mukaan valmentavassa johtamisessa painottuvat kuunteleminen ja kyseleminen sekä johdettavien kannustaminen. Gilley ja muiden (2010, s. 64) tarkastelu korostaakin valmentavan johtajan kykyjä kommunikointiin ja erityisesti valmennettavien motivointiin. Niin aiheeseen painutuva kirjallisuus, asiantuntijat kuin akateeminen tutkimuskin siis tunnistavat valmentavan johtamisen kiteytyvän pitkälti vuorovaikutukseen valmentavan johtajan ja valmennettavan välillä.

Ellinger ja Kim (2014, s.129) kertovat valmentamisen keskittyvän nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Sen keskiössä ovat tulevaisuuden tavoitteet ja niiden työstäminen. Valmentavan johtajan roolina on mahdollistaa johdettavan kehittyminen noihin asetettuihin tavoitteisiin. Gilley ja muut (2010, s. 55–57) kuvaavat valmentavan johtajan merkittävimmiksi taidoiksi muun ohessa kyvyn motivoida valmennettavia, kyvyn tukea valmennetta-

vien kehitystä sekä kyvyn kommunikoida. Nämä kaikki taidot pyrkivät edistämään tulevaa menestystä ja keskittymään tulevaan kehitykseen. Myös Bommelje (2015, s. 76) tähdentää valmentamisen keskittyvän tuleviin mahdollisuuksiin ja kehitykseen. Hänen mukaansa valmentava johtaja pyrkii kehittävässä hengessä edesauttamaan ideointia tulevan kehityksen hyväksi. Valmentaminen pyrkiikin näin keskittymään positiivisiin mahdollisuuksiin ja tulevaan kehitykseen.

4.1 Valmentavan johtamisen kehitysmuotoinen kulttuuri

Organisaatiokulttuuri tunnustetaan monisyisenä ilmiönä, jonka kehittyminen on monen tekijän summa. Esimerkiksi Lindbom (2007, s. 102) kuvaa organisaation kulttuurin koostuvan organisaation arvoista, ihmisistä, traditioista, odotuksista sekä organisaation niin virallisista kuin epävirallisistakin prosesseista. Viitala (2021, s. 47) puolestaan korostaa organisaatiokulttuurin tekijänä erityisesti tapoja toimia sekä normeja, jotka ovat vakiintuneet organisaatiossa. Milner ja muut (2020, s. 249) korostavat, että juuri valmentavan kulttuurin luominen organisaatioon vaatii johtajilta sitoutunutta työtä. Heidän mukaansa valmentavan johtajan rooliin kuuluu valmentavan ilmapiirin edistäminen paitsi koulutautumalla valmentavaan johtamiseen ja ilmaisemalla valmentavan johtamisen toimintamalleja myös pyrkimällä markkinoimaan valmentavaa organisaatiokulttuuria.

Aiempi tutkimuskirjallisuus valmentavan kulttuurin ympärillä keskittyy laajasta valmentamiseen liittyvään tavoitteiden asettamiseen. Lindbom (2007, s. 102) kertoo valmentavan kulttuurin ja ilmapiirin perustuvan työntekijöiden suorituksen seurantaan ja palautteeseen sekä selkeisiin työntekijöille asetettuihin odotuksiin ja tavoitteisiin. Valmentavaa johtamista implementoivassa kulttuurissa painottuukin tavoitteet ja jatkuva kehittyminen (Ellinger ja Kim, 2014, s. 129). Bommelje (2015, s. 76) huomauttaa, että valmentavassa kulttuurissa palautteen ja työn arvioinnin tulisi olla tulevaisuuteen keskittyneitä ja pyrkiä tarjoamaan työntekijälle edellytyksiä jatkuvaan kehitykseen. Valmentavaa kulttuuria värittää siis kehitysmuotoinen kehitys. Myös Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 266–268)

kertovat teoksessaan valmentavan johtamiskulttuurin edellyttävän avoimuutta kehitykselle. Heidän mukaansa valmentava johtaminen vaatii organisaatiolta tai tiimiltä innostuneisuutta uuden oppimista ja osaamisen jakamista kohtaan. Nyfoudi ja muut (2023, s.336) kertovat valmentavan johtamisen edesauttavan tiimin sisällä elävän tiedon ja taitojen hyödyntämistä tiimin työskentelyssä sekä tukevan kulttuuria, jossa tällaiset tiedot ja taidot jaetaan organisaation sisällä. Valmentava johtaja voi tukea työntekijän keskittymistä kehitykseensä esimerkiksi säännöllisillä valmentamisen hetkillä, joissa voidaan muun muassa auttaa työntekijää tunnistamaan osa-alueita, joilla tämä voisi kehittyä. Valmentavassa kulttuurissa kehitys pyritään toteuttamaan positiivisessa hengessä. (Crabb, 2011, s. 32.)

Grant ja Hartley (2013, s. 102) toteavat kuitenkin, ettei valmentavan johtamisen omaksuminen omaan esimiestyöhön tai organisaatioon ole välttämättä yksinkertaista, vaan vaatii sitoutunutta työtä tapojen ja kulttuurin muuttamiseksi. McCarthy ja Milner (2013, s. 775–776) toteavat, että valmentavan johtamisen työtä valmentavan kulttuurin luomiseksi on tuettava johtajan kouluttautumisella valmentamisen vaatimiin taitoihin ja työtapoihin. Grant ja Hartley (2013, s. 110–111) tuovat artikkelissaan esille esimerkkejä keinoista, joilla esihenkilö voi implementoida valmentavuutta johtamistyöhönsä. McCarthy ja Milner (2013, s. 770) huomauttavat kuitenkin, että juuri valmentavalle johtamiselle välttämättömät käytännön toimintamallit saattavat osoittautua johtajille haasteiksi. Lindbom (2007, s. 105) tuokin esille, että valmentamisen implementoimiseksi, se on rohkeasti nostettava osaksi organisaation arvoja, strategiaa sekä arkea.

4.2 Valmentavan johtamisen vaatima vuorovaikutus

Valmentavassa johtamisessa ja valmentavassa kulttuurissa korostuvat myös vuorovaikutus, luottamus ja yhteistyö (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Muun muassa Ellinger (2013, s. 310) korostaa tarkastelussaan esihenkilön tarjoamaa tukea osana valmentamista ja sen ympärille rakentuvaa organisaatiokulttuuria. Paustian-Underdahl ja muut (2013, s. 303) toteavat tarkastelussaan, että esihenkilöt, jotka koetaan kannustavina ja

tukeaan osoittavina, ovat halukkaita kuuntelemaan johdettaviaan sekä kommunikoivat näiden kanssa tehokkaasti. Valmentavan kulttuurin saavuttaminen vaatii siis muun muassa toimivaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota valmentavan johtajan ja valmennettavan välillä. Gilley ja muut (2010, s. 64) tunnistavatkin tarkastelussaan valmentavan johtajan kommunikoinnin erääksi tekijäksi, joka määrittää tämän onnistumista valmentavassa johtamisessa. Bommelje (2015, s. 76) huomauttaa, että valmentavassa kulttuurissa valmentavan johtajan ja valmennettavan välinen, hänen kumppanuudeksi kuvaamansa, vuorovaikutussuhde rakentuu ennen muuta luottamuksen nojaan.

Muun muassa Grant ja Hartley (2013, s. 110) kehottavat esihenkilöitä keskittymään kuuntelemisen taitoon. He kehottavat esihenkilöitä pyrkimään kehittymään hyväksi kuuntelijaksi ja näin edistämään positiivisia suhteita työntekijöihin. Muun muassa Baker ja muut (2019, s. 510) tuovat esille kuuntelemisen yhtenä merkittävimpänä johtajan työkaluista. Jonsdottirin ja Fridriksdottirin (2020, s. 185) tarkastelussa johtajat korostivat kuuntelun merkitystä paitsi työpaikan ihmissuhteiden ja luottamuksen rakentamisessa myös esimerkiksi ongelmanratkaisussa. He tuovat esille myös kuuntelemisen suoman mahdollisuuden esihenkilölle pysyä tarkemmin työpaikan tapahtumien tasalla. Kuunteleva esihenkilö saa luontevasti seurattua työn ja esimerkiksi erilaisten projektien etenemisestä. Muun muassa Lindbom (2007, s. 102) kertoo valmentamisessa olevan tärkeää juuri työntekijöiden ja heidän kehityksensä seuraaminen. Tyler (2011, s. 153–156) kuitenkin kiinnittää huomiota myös organisaatiossa tapahtuvan kuuntelemisen tarkoituksiperään. Hän korostaa kuuntelemisessa aitoa välittämistä ja kuvaa väärin tarkoituksiperiin perustuvaa kuuntelua jopa manipuloinnin keinona.

Valmentavalle johtajalle tärkeää voikin olla sosiaalisen pääoman ja erityisesti luottamuksen kartuttaminen (Grant & Hartley, 2013, s. 111). Bommeljen (2015, s. 76) mukaan valmentavan johtajan on kyettävä rakentamaan työntekijöiden kanssa luottamukseen perustuva kumppanuus. Grant ja Hartley (2013, s. 111) neuvovat esihenkilöitä pyrkimään pysähtymään hetkeen, jotta arjen kiire ei söisi mahdollisuuksia valmentavan johtajan positiivisilta kanssakäymisen hetkiltä. Tätä he kehottavat edesauttamaan tietoisuudella

omasta käytöksestä, sekä keskittymällä tunteiden säätelyyn. Sosiaalisen kanssakäymisen ja ihmissuhteiden luomisen mahdollistavan tilan merkitystä painottaa myös Tyler (2011, s. 155). Hänen mukaansa kanssakäymiselle olisi luotava psykososiaalinen tila sekä pyrittävä edistämään aitoa välittämistä organisaation sisällä.

4.3 Inhimillisten voimavarojen ja oppimisen mahdollistaminen valmentavalla johtamisella

Organisaation inhimillisiin voimavaroihin yhteydessä on muun ohessa lähijohtaminen ja sen laatu. Lähijohtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, suorittamiseen sekä työhyvinvointiin. (Viitala, 2021, s. 49–50.) Valmentavan johtamisen tyylistä ja menetelmistä on lisääntyvässä määrin tullut tapa toteuttaa lähijohtamista ja näin myös merkittävä osa useiden esihenkilöiden arkipäivää. (Ellinger & Kim, 2014, s. 131.) Valmentavassa johtamisessa merkittävässä roolissa ovat työntekijöiden valtuuttaminen (empowerment) sekä mahdollistaminen (facilitating). Valtuuttamalla työntekijöitä valmentava johtaja pyrkii tukemaan heidän itsenäistä oppimistaan. Mahdollistamisella puolestaan valmentava johtaja pyrkii tarjoamaan työntekijöille ympäristön ja resurssit suoriutua hyvin sekä ennen muuta oppia uutta ja kehittyä. (Ellinger & Bostrom, 1999, s. 752–754.) Valmentavan johtajan rooli kiteytyykin monessa suhteessa työkalujen ja suuntaviittojen tarjoamiseen valmennettaville.

Grant ja Hartley (2013, s. 111) esimerkiksi neuvovat valmentavia johtajia tunnistamaan työyhteisön jäsenten yksilölliset vahvuudet. Heidän mukaansa valmentavan johtajan tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset kyvykkyydet, sekä niiden suomat mahdollisuudet. Myös Linley ja muut (2009, s. 45–46) pitävät valmentavuuden merkittävänä tekijänä vahvuuksien tunnistamisen. Valmentavalla johtajalla tulee heidän mukaansa olla taito tunnistaa vahvuuksia niin itsessään kuin muissakin, ja edesauttaa näiden vahvuuksien valjastamista organisaation käyttöön. Bommeljen (2015, s. 71) mukaan valmentavalla

johtamisella on mahdollisuus antaa työntekijöiden vahvuuksille tilaa toimia tiimin ja organisaation eduksi. Valmentavan johtajan tulee hänen mukaansa pyrkiä palvelemaan työntekijöiden tarpeita, jotta nämä voivat tarjota työlleen parhaimman panoksensa. Wilson (2004, s. 98) kertoo valmentavan johtamisen mahdollistavan yksilöiden taitojen ja potentiaalin laajemman hyödyntämisen.

Viitalan (2021, s. 40) mukaan muun muassa organisaation kilpailukyky on riippuvainen organisaation sisäisestä osaamisesta ja kyvystä oppia uutta. Fatienin ja Otterin (2015, s. 24) mukaan nykypäivän työelämässä johtajiin kohdistuvan suuri odotus fasilitoida ja mahdollistaa jatkuvaa oppimista työntekijöissä. Heidän mukaansa nämä johtajiin kohdistuvat uudet odotukset vaativat johtajalta astumista valmentajan rooliin ja valmentavan johtamisen taitojen kehittämistä. Myös Poell ja van Woerkom (2011, s. 2) kuvaavat työpaikalla tapahtuvan oppimisen vaativan esihenkilön ohjausta ja valmennusta. Wallo ja muut (2022, s. 58, 69) kuvaavat mahdollisuudet työn yhteydessä oppimiselle sekä esihenkilön oppimisen ohjaamiselle nousevan usein päivittäisistä työtehtävistä. Heidän mukaansa tällaisiin oppimismahdollisuuksiin tarttuminen vaatii sitoutumista niin työntekijältä kuin esihenkilöltäkin, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea työntekijää oppimisessa sekä tarjota tälle palautetta oppimisen avuksi. Valmentava johtaminen on positiivisesti yhteydessä niin yksilöiden kuin tiimienkin oppimiseen (Matsuo, 2018, s. 118).

Gilley ja muut (2010, s. 56) mainitsevat työntekijöiden kehityksen ja kasvun tukemisen valmentavan johtajan tärkeimpinä rooleina. Ellinger ja Bostrom (1999, s. 765) kertovat heidän tarkasteluunsa osallistuneiden kaikkien esihenkilöiden käyttäneen valmentavan johtamisen termiä jopa synonyyminä oppimisen fasilitoinnille. Tämä osaltaan kertonee valmentavan johtamisen kytkeytymisestä oppimisen ja kehityksen pyrkimyksiin. Ellingerin ja Bostromin (1999, s. 762.) mukaan valmentava johtaja voi mahdollistaa oppimista monin tavoin. Esimerkkeinä tästä he esittävät erilaiset keinot osallistaa valmennettavia ongelmanratkaisuun yhteistyöllä, tarjota haasteita, tavoitteita sekä palautetta ja luoda ympäristöjä, joissa oppimiseen rohkaistaan. Matsuo (2018, s. 118) kertoo valmentavan

johtamisen edistävän oppimista myös fasilitoimalla reflektiota niin yksilöissä kuin tiimeissäkin. Eräänä keinona reflektiolle he mainitsevat muun muassa tavoitteiden ja työn tulosten tarkastelun valmentavan johtajan johdolla.

Myös Lyons ja Bandura (2020, s. 637) kannustavat valmentavia johtajia hyödyntämään työntekijöiden suorituksen arviointia rakentavasti oppimisen tukemiseksi. He kehottavat tukemaan oppimista suorituksen arvioinnin tai palautteen yhteydessä ja ohjaamaan työntekijää oppimismyönteiseen suhtautumiseen, sekä keskittymään niihin osaamisen alueisiin, jotka vaativat kyseisen työntekijän huomiota. Heidän mukaansa valmentavan johtajan on pyrittävä luomaan ilmapiiri, joka rohkaisee oppimismyönteiseen ja kehitysmieliseen suhtautumiseen työntekijöissä (Lyons & Bandura, 2020, s. 632.) Myös Bommelje (2015, s. 76) korostaa palautteen olevan mahdollisuus ohjata työntekijän kehitystä, pelkän suorituksen arvioinnin sijaan. Hän kuvaa valmentavan johtajan antaman palautteen keskittyvän työntekijän mahdollisiin tuleviin askeleisiin tavoitteiden ja toivotun kehityksen saavuttamiseksi. Ellinger ja Ellinger (2021, s. 346) kuvaavat valmentavan johtamisen kriittisenä osana oppimismyönteisen organisaation tai työyhteisön luomista.

4.4 Työhyvinvointi ja sitoutuneisuus valmentavan johtamisen tavoitteina

Valmentavan johtamisen toimintamallit on yhdistetty myös työntekijöiden hyvinvointiin (O'Connor & Cavanagh, 2013, s. 11–14). Viitala (2021, s. 43–44) painottaakin, että merkittävä rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa on henkilöstöjohtamisella ja toimivalla esihenkilötyöllä. Muun muassa Zhaon ja Liun (2020, s. 305) tarkastelu havaitsi johtajan harjoittaman valmentavan johtamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Eräänä selittävänä tekijänä tälle Zhao ja Liu (2020, s. 305) tunnistavat työntekijöiden kokemuksen ”sisäpiiriläisyydestä” tai työyhteisöön kuulumisesta, jota valmentava johtaminen tukee. Zhaon ja Liun (2020, s. 306) mukaan työntekijän kokemukset identiteetistään organisaatiossa vaikuttavat merkittävästi työntekijän hyvinvointiin. He kuvaavat valmentavan johtamisen mahdollistavan työntekijän hyvinvoinnin tukemisen

muun muassa edistämällä juuri työntekijän positiivista identiteettiä organisaatiossa. Esimerkiksi valmentavan johtajan työntekijälle tarjoama itsenäisyys ja tuki voivat edesauttaa työntekijän positiivista kokemusta roolistaan organisaatiossa. (Zhao & Liu, 2020, s. 306.) Hakasen (2021, s. 43–44) mukaan ilon ja motivaation kokeminen itsestään työstä on tärkeimpiä työhyvinvoinnin osa-alueita. Hakanen (2011, s. 77) näkee johtajan roolin tukijana ja valmentajana, joka ohjaa toimintaa ja fasilitoi työntekijöiden kehitystä ja parhaan panoksensa antamista, näin myös tukien työntekijän positiivisia kokemuksia työssään. Kim (2014, s. 76) toteaa tarkastelussaan valmentavalla johtamisella olevan sekä merkittävän, positiivisen ja suoran, että epäsuoran yhteyden työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Osaltaan tätä yhteyttä selittää valmentavan johtamisen edistämä kokemus roolien selkeydestä työssä. (Kim, 2014, s. 76.)

Valmentavan johtamisen mahdollisuuksia tarkasteltaessa esille nousee myös valmentavan johtamisen suhde työntekijän sitoutuneisuuteen. Sitoutumisen käsite voidaan käsitellä niin kutsuttuna psykologisena sopimuksena tai työntekijän suhteena organisaatioon (Viitala, 2021, s. 45). Esimerkiksi Ribeiro ja muut (2021) keskittävät tarkastelunsa affektiiiviseen eli tunnepitoiseen sitoutumiseen (affective commitment), joka perustuu työntekijän tunneperäiseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Tunnepitoiselle sitoutumiselle on ominaista, että työntekijä kokee osallisuutta organisaatiossaan sekä kokee työnsä olevan sidoksissa identiteettiinsä (Allen & Meyer, 2000). Valmentava johtaminen tukeekin valmennettavien työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja työhönsä (Park & muut, 2021, s. 825; Ribeiro & muut, 2021, s. 2173–2174; McCarthy & Millner, 2013, s. 775). Carrell ja muut (2022, s.572–573) toteavat että kenties merkittävimpiä työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä on heidän kokemansa organisaation tuki. Osana tätä tarkastelua valmentavan johtamisen rooli nousee esiin. Valmentava johtaminen on yhteydessä sekä työntekijöiden sitoutuneisuuteen, että työntekijöiden kokemaan organisaation tukeen (Carrell & muut, 2022, s.572–573; Kim & muut, 2013, s. 325–326; McCarthy & Millner, 2013, s. 775). Hsieh ja Huang (2018, s. 174–176) toteavat valmentavan johtamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemaan luottamuk-

seen esihenkilöään kohtaan, työntekijöiden kokemukseen esihenkilön sekä organisaation tarjoamasta tuesta sekä valmentavan johtajan ja valmennettavan väliseen suhteeseen. He kuvaavat tämän positiivisen suhteen valmentavan johtajan ja valmennettavan välillä tukevan myös työntekijöiden kokemusta tunneperäisestä tuesta.

Wang ja muut (2017, s. 1660) kertovat valmentavan johtamisen tukevan myös työntekijöiden omien ideoidensa esiin tuontia sekä käytöstä, jossa työntekijät oma-aloitteisesti pyrkivät edistämään innovaatioita ja kehitystä organisaation toiminnassa. Demircioglu ja Van der Walin (2022, s. 1298–1299) mukaan muun muassa esihenkilöiden tuella on vaikutusta innovaation syntymiseen työntekijöiden keskuudessa. Valmentavassa ilmapiirissä tuen ja esihenkilön luottamuksen merkitys tuntuukin korostuvan. Zhengin ja muiden (2022, s. 219) tarkastelu osoittaa juuri valmentavan johtamisen edesauttavan työntekijöiden osallistumista organisaation luoviin prosesseihin. Valmentava johtaminen voi myös edesauttaa työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa, joka osaltaan edistää innovaatioiden syntyä (Zheng & muut, 2022, s. 219). Myös voimakas tai affektiivinen sitoutuminen organisaatioon ja työhön voi tukea työntekijän proaktiivista osallistumista työssä ja halua ottaa osakseen rooleja oman työnkuvan ulkopuolelta. (Allen and Meyer, 2000, s. 293; Ribeiro & muut, 2021, s. 2165). Valmentava johtaminen osaltaan tukee myös työntekijöiden sitoutumista (Park & muut, 2021, s. 825; Ribeiro & muut, 2021, s. 2173–2174). Näin voidaan myös esittää myös hypoteesi sitoutumisen toimimisesta välittäjänä tai sellittäjänä tekijänä valmentavan johtamisen vaikutuksille työntekijöiden innovaatioon.

4.5 Tavoitteiden rooli valmentavan johtamisen työkaluna

Ellinger ja Kim (2014, s. 129) tuovat esille valmentavassa johtamisessa painottuvan tulevaisuuden tavoitteiden. Valmentavan johtamisen toimintamallit, kuten valmentavan johtajan ja valmennettavan välinen dialogi, tukevat paitsi asetettujen tavoitteiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä myös yleisesti työtehtävien ja roolien ymmärrettävyyttä (Kim & muut, 2013, s. 318, 323–327). On tärkeää, että työtehtävät, niihin liittyvät tavoitteet ja niihin ohjeistus ja perehdytys ovat riittäviä ja selkeitä. (Ahola & muut, 2015, s. 37; Viitala,

2021, s. 102.) Dahling ja muut (2016, s. 863) kuvaavat tavoitteiden asettamisen merkittävänä osana valmentavan johtamisen toimintamallia. Heidän mukaansa tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa työntekijän kehityksen johtamista, johon valmentava johtaminen pyrkii. Viitalan (2021, s. 102) mukaan tavoitteet määritellään useimmiten työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Myös Bommelje (2015, s. 76) korostaa työntekijän itsensä roolia tavoitteita määritettäessä yhdessä esihenkilön kanssa. Tehokkaan suorituksen johtamisen saavuttamiseksi tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen seurannan lisäksi esihenkilön on varmistettava, että olosuhteet ja esimerkiksi työntekijän osaaminen mahdollistavat asetettujen tavoitteiden saavuttamisen (Viitala, 2021, s. 101–102). Tällaiseen seurantaan juuri valmentavan johtajan työkalut, kuten vuorovaikutus, kuunteleminen ja kyseleminen, ovat sopivia. Valmentava johtaja käy työntekijän kanssa dialogia tavoitteista, ja siitä, miten näitä on lähdettävä tavoittelemaan, sekä siitä, miten työntekijän osaamista voidaan mahdollisesti laajentaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtaja tarjoaa työntekijälle myös resursseja tämän kehittymiseen sekä työn tavoitteiden saavuttamiseen (Kim & muut, 2013, s. 323). Bommelje (2015, s. 76) huomauttaa, ettei valmentava johtaja keskity arvioimaan työntekijän tähänastista menestystä ja suoritusta vaan pyrkii ennen muuta edesauttamaan tulevaa kehitystä ja tulevien tavoitteiden saavuttamista.

Valmentava johtaminen onkin positiivisesti yhteydessä myös työntekijöiden heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen (O'Connor & Cavanagh, 2013, s.11–14). Dahling ja muut (2016, s. 881) toteavat yhden merkittävän tekijän työntekijöiden tavoitteisen saavuttamisessa olevan johtajan valmentamisen taidot. Heidän mukaansa valmentavan johtajan valmentamisen osaamisella on suurempi merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi kuin esimerkiksi valmentavaa johtamista implementoivien johtamistilanteiden toistumistiheydellä. Kim (2014, s. 67, 74) havaitsi tarkastelussaan epäsuoran, mutta merkittävän positiivisen vaikutuksen valmentavan johtamisen ja työntekijöiden suoriutumisen välillä. Tämän suhteen selittäväksi tekijäksi Kim (2014, s. 67, 76) tunnistaa valmentavan johtamisen tukeman kokemuksen roolien selkeydestä. Myös Dahling ja muut (2016, s. 871) havaitsevat tarkastelussaan samankaltaiset yhteydet valmentavan johtamisen ja

suorituksen sekä valmentavan johtamisen ja roolien selkeyden kautta suorituksen välillä. Roolien selkeyden Kim (2014, s. 67, 74) kertoo tukevan paitsi työntekijöiden suoriutumisesta myös työtyytyväisyyttä. Erääksi välittäjäksi valmentavan johtamisen ja työntekijän suoriutumisen välille voidaan tunnistaa myös työntekijän sitoutuneisuus, joka valmentavan ilmapiirin tukemana on omiaan edistämään työntekijän suoritusta. (Ribeiro & muut, 2021, s. 2174).

Grantin ja Hartleyn (2013, s. 111) mukaan valmentavalle johtajalle tärkeä työkalu onkin hyödyntää tavoitteita tehokkaasti, mutta myös joustavasti. Myös Bommelje (2015, s. 76) nimeää tavoitteiden hyödyntämisen valmentavan johtajan välttämättömänä työkaluna. Hän korostaa valmentavassa kulttuurissa työntekijän itsensä olevan aktiivisessa roolissa tavoitteita luotaessa yhteistyössä esihenkilön kanssa. Nyfoudi ja muut (2023, s. 332–333, 336) kertovat esihenkilön sitoutumisen oppimiseen ja tavoitteisiin tukevan onnistunutta valmentamista, tiimin suoriutumista sekä tiimin yhteisössä elävän tiedon jakamista. He nostavat tavoitteisiin orientoitumisen tärkeäksi osaksi valmentavan johtajan osaamista. Usko tiimin kykyyn tavoittaa oppimiselle asetettuja tavoitteita on osa valmentavan johtajan roolia. Murphyn (2020, s. 23–25) mukaan esihenkilön luottamus henkilöstön mahdollisuuteen oppia ja kehittyä on merkittävässä roolissa työntekijöiden ja tiimien osaamisen johtamisessa. Latham ja muut (2008, s. 386) kuvaavat tavoitteiden asettamisen myös merkittävänä suoriutumisen johtamisen työkaluna. He korostavat, että tavoitteiden tulee olla sopivassa määrin haastavia sekä selkeitä ja konkreettisia. Heidän mukaansa suoriutumisen kehittymistä parhaiten tukeakseen tavoitteissa tulisi tulosten sijaan keskittyä työntekijöiden oppimiseen tai työtapojen kehittämiseen (Latham & muut, 2008, s. 399). Bommelje (2015, s. 76) korostaa myös tavoitteisiin liittyvän palautteen ja arvioinnin hyödyntämistä. Hänen mukaansa valmentavan johtajan tulisi palautteessaan olla tulevaisuuteen keskittynyt ja rohkaista työntekijää kehittymään. Myös Latham ja muut (2008, s. 395) korostavat valmentavan johtajan tarjoaman palautteen merkitystä. Heidän mukaansa valmentavan johtajan rooli on auttaa työntekijöitä käyttämään palautetta hyödykseen sekä näkemään toimintamalleja, joilla edistää tavoitteiden saavuttamista.

5 Valmentava johtajuus ja tulevaisuuden työelämä

Edellä kappaleessa kaksi on tarkasteltu työelämäntrendejä sekä työelämän ajankohtaisia ilmiöitä. Tarkastelussa on pyritty tunnistamaan teemoja, jotka luovat johtamiselle organisaatioiden sisällä uudenlaisia tarpeita. Tämänhetkisen työelämän ja työelämäkeskustelun tarkastelussa on tunnistettu neljä keskeistä teemaa, jotka jo haastavat ja tulevat haastamaan sekä uudistamaan johtamista. Nämä teemat ovat uusien sukupolvien ja uuden työvoiman odotukset kohdistuen työhön ja johtamiseen, etätöiden konteksti, itseohjautuvuuden kasvava tarve ja trendi sekä jatkuvan oppimisen kasvava tarve ja trendi. Seuraavaksi kappaleessa viisi tarkastellaan valmentavan johtamisen mahdollisuuksia soveltua näiden teemojen johtamiseen kohdistuviin tarpeisiin.

Valmentavan johtamisen perusajatus tuntuu kiteytyvän valmentavan johtajan kykyyn ja haluun tukea valmennettavan työntekijän itsenäistä työskentelyä, osaamista, sen kehittämistä sekä suhtautumista työhön. Avainasemaan valmentavaa ilmapiiriä tarkasteltaessa tuntuu nousevan luottamus, esihenkilön ja organisaation tuki sekä kehittymiseen orientoituminen. Valmentavassa johtamisessa merkittävässä roolissa tuntuu olevan myös tulevaisuuteen suuntautuva ajattelu.

5.1 Valmentava johtaminen vastauksena muuttuvan työelämän vaatimukseen

Tarkastelussa uuden työvoiman työelämään kohdistamissa odotuksissa esille nousee monenlaisia odotuksia, jotka osaltaan vaativat myös johtamisen sopeutumista. Muun muassa Grubb (2016, s. 4) kertoo kirjassaan, että aikakauden ominaisuus ja uudet sukupolvet muuttavat johtamiseen kohdistuvia odotuksia ja tarpeita. Tarkastelussa esille nousevat erityisesti työn joustavuuteen liittyvät odotukset. Työmuodoilta, työnkuvalta ja esimerkiksi työajoilta tunnutaan odottavan mahdollisuuksia joustavuuteen. Esimerkiksi Chatterjee ja muut (2022, s. 1509) kertovat tarkastelussaan tämänhetkisten työelämä-odotusten korostavan juuri työn joustavuutta. Ng ja muut (2010, s. 289) toteavat, että

uudet sukupolvet toivovat joustavuutta myös työn ja vapaa ajan välillä. Työn joustavuutta voi olla esimerkiksi mahdollisuus etätöihin tai joustavaan työaikaan. Toisaalta joustavuutta voi olla myös laajemmat mahdollisuudet osallistua oman työn muovaamiseen ja esimerkiksi mahdollisuus työn tuunaamiseen. Joustavammat työjärjestelyt ovat omiaan haastamaan muun muassa johtajia ja johtamista (Choi, 2017, s. 26; Groen & muut, 2018, s. 727.) Muun muassa valtiolle.fi:n verkkojulkaisu kuvaa valmentavan johtamisen soveltuvan uusiin työmuotoihin ja niiden tuomiin tarpeisiin johtamiselle (Renkola, 2020).

Choin (2017, s. 41) tarkastelu osoittaa johtajan tuella olevan rooli onnistuneessa joustavien työmuotojen implementoinnissa. Allen ja muut (2013, s. 362–363) toteavat, johtajan tuen olevan tekijä myös perhe-elämän ja työelämän välisten konfliktien välttämiseksi. Johtajan tuella voi olla siis merkittävä rooli joustavamman työn ja työelämän ja työn ulkopuolisen elämän yhdistämisen implementoinnissa. Ellinger (2013, s. 310) korostaa johtajan valmennettaville tarjoamaa tukea osana valmentavaa johtamista. Hsieh ja Huang (2018, s. 174–176) toteavatkin tarkastelussaan valmentavan johtamisen edistävän työntekijöiden kokemuksia johtajan tuesta. Myös Kuo ja muut (2014, s. 27) tunnistavat tarkastelussaan valmentavan johtamisen olevan keino edistää valmennettavien koettua organisaation tukea. Paustian-Underdahl ja muut (2013, s. 303) painottavat koetun johtajan tuen syntyvän kommunikaation ja kuuntelemisen kautta. Gilley ja muiden (2010, s. 64) tarkastelu osoittaa tehokkaan kommunikaation merkittävänä valmentavan johtamisen osana. Myös muun muassa Grant ja Hartley (2013, s. 110) yhtyvät tarkastelussaan kommunikaation ja erityisesti kuuntelemisen merkitykseen valmentajan tärkeimpinä taitoina.

Esimerkiksi Grubb (2016, s. 4) kertoo uuden työvoiman odottavan johtajaltaan myös voimakkaampaa yhteistyötä ja toivovat saavansa laajempia mahdollisuuksia vaikuttaa työssään. Tähän valmentava johtaminen tarjoaakin mahdollisuuksia. Muun muassa Bommelje (2015, s. 76) kuvaa valmentavan johtajan ja valmennettavan suhdetta kumppanuudeksi, johon kuuluu myös valmennettavan osallistaminen. Zhengin ja muiden (2022, s.

219) tarkastelu näyttää valmentavan johtamisen edesauttavan työntekijöiden osallistumista myös organisaation luoviin prosesseihin. Myös Ellinger ja Bostrom (1999, s. 752–754) kertovat valmentavan johtajan pyrkivän valtuuttamaan valmennettavia ja mahdollistamaan heille resurssin sekä ympäristön proaktiivisuuteen.

Ng ja muut (2010, s. 281) kertovat myös, ettei uusien sukupolvien työvoima edellisten tapaan näe pitkän työuransa toteutuvan yksittäisen organisaation palveluksessa. Ng ja muut (2010, s. 281) kuvaavat tämän haastavan organisaatioita ja johtajia niin kutsutun pitovoiman saralla. Uusien sukupolvien työvoima voi siis haastaa johtamista edistämään työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Valmentavalla johtamisella onkin positiivinen yhteys työntekijöiden sitoutuneisuuteen (esim. Park & muut, 2021, s. 825; Ribeiro & muut, 2021, s. 2173–2174; McCarthy & Millner, 2013, s. 775). Allen ja Meyer (2000) kuvaavat esimerkiksi työntekijän identifioitumisen työhönsä olevan osa tämän sitoutuneisuutta. Juuri työntekijöiden identiteetin kokemukseen työstään kertovat Zhao ja Liu (2020, s. 305) valmentavan johtamisen vaikuttavan positiivisesti. Toisaalta myös esimerkiksi työntekijöiden kokema tuki on merkittävä tekijä sitoutuneisuuden näkökulmasta (Carrell & mutt, 2022, s. 572–753). Myös työntekijöiden työssään kokema tuki on ilmiö, johon valmentavan johtamisen on nähty vaikuttavan positiivisesti (esim. Carrell & muut, 2022, s.572–573; Kim & muut, 2013, s. 325–326; McCarthy & Millner, 2013, s. 775).

5.2 Valmentava johtaminen vastauksena johtamiselle etätyön kontekstissa

Entistä voimakkaammin työelämäkeskusteluun nousi covid-19 pandemian myötä etätyön mahdollisuudet. Etätyötä usein kuvataankin nykypäivän organisaatioiden arkena. Kuisma ja Sauri (2021, s. 10) kertovat teknologian kehityksen ja sen mukanaan tuomien työkalujen hyödyntämisen mahdollistavan etätyön. Muun muassa Pyöriä (2011, s. 394) nostaa kirjassaan esille myös organisaation mahdollisuuden kohentavan profiiliaan eko-

logisiin tekoihin pyrkivänä ja moderneihin odotuksiin vastaavana organisaationa ja työnantajana hyödyntämällä muun muassa etätyötä. Chatterjee ja muut (2022, s. 1509) ehdottavat etätyön mahdollistavan organisaatioille uudenlaista resilienssiä muuttuvassa maailmassa. Muun muassa Kuisma ja Sauri (2021, s. 13) kuitenkin toteavat työympäristöjen ja työtapojen moninaistumisen nostavan esille myös johtamiseen kohdistuvien tarpeiden muutoksen. Sekä Pyöriä (2011, s. 390) ja Choi (2018, s. 44–45) kertovat etätyön vaativan ennalta suunnittelua niin organisaatiolta kuin johtajaltakin onnistuakseen.

Tässä yhteydessä Choi (2018, s. 44–45) nostaa esille myös työntekijän osallistamisen etätyö ja sen toimintamallien suunnittelussa. Esimerkiksi Bommelje (2015, s. 76) korostaa valmentavan johtamisen tarkastelussaan työntekijän itsensä roolia hänen työnsä suunnittelussa ja kertoo valmentavan johtajan roolin olevan pääasiassa ainoastaan auttaa tätä suunnittelua. Myös Ellinger ja Bostrom (1999, s. 752–754) kuvaavat valmentavan johtajan roolin valmennettavan tukena tämän pyrkiessä kehitykseen ja oman osaamisensa laajentamiseen. He kertovat valmentavan johtajan pyrkivän voimaannuttamaan valmennettavia muun muassa siirtämällä valmennettavalle kuuluvan vastuun tälle itselleen ja rohkaisemalla tätä esimerkiksi itsenäisempään päätöksentekoon (Ellinger & Bostrom, 1999, s. 759). McCarthy ja Milner (2020, s. 157) kertovat valmentavan johtamisen myös tukevan työntekijän kokemusta oman roolinsa merkityksellisyydestä sekä tätä kautta voimaannuttavan työntekijää.

Vaikka etätyö voi olla mahdollisuus osallistaa ja rohkaista työntekijää itsenäisempään työhön, muun muassa Choin (2018, s. 41) tarkastelu kuitenkin korostaa onnistuneen etätyön vaativan tukea niin johtajalta kuin organisaatioltakin. Kuten kappaleessa 5.1 on esitetty valmentava johtaminen edistää valmennettavien kokemuksia niin johtajan kuin organisaationkin tuesta (Esim. Ellinger, 2013, s. 310; Hsieh & Huang, 2018, s. 174–176 Kuo ja muut, 2014, s. 27). Toisaalta myös etätyön itsenäisemmästä luonteesta huolimatta johtajan seuranta on tarpeen. Muun muassa Työterveyslaitos (b. n.d.) tähdentää verkkojulkaisussaan etätyön vaativan johtalta vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Julkaisun

mukaan esimerkiksi tavoitteista, työn etenemisestä tai kehityksestä voi olla tärkeää ylläpitää seuranta ja keskustelua. Myös Choi (2018, s. 44–45) kertoo tavoitteiden ja työn seurannan olevan johtajan merkittäviä velvollisuuksia etätöiden kontekstissa. Tavoitteet ja näiden seuraaminen onkin olennainen osa valmentavaa johtamista (Bommelje, 2015, s. 76; Ellinger & Kim, 2014, s. 129; Nyfoudi & muut, 2023, s. 332–333, 336). Valmentava johtaminen pyrkii luomaan tavoitteet yhdessä valmennettavan kanssa (Bommelje, 2015, s. 76). Valmentava johtaminen tukee myös asetettavien tavoitteiden ymmärrettävyyttä. (Kim & muut, 2013, s. 318, 323–327). Bommelje (2015, s. 76) huomauttaa myös palautteen ja arvioinnin hyödyntämisen olevan osa valmentavaa johtamista. Hänen mukaansa valmentava johtaja seuraa tavoitteiden saavuttamista ja ohjaa valmennettavaa näihin tavoitteisiin kehittämisessä.

Mihalca ja muut (2021, s. 284–287) korostavan roolien selkeyden olevan merkittävän tekijä etätöissä. He yhdistävät tarkastelussaan puutteellisen roolien selkeyden etätöntehtäjien uupumukseen. Kimin (2014, s. 74) tarkastelu osoittaaakin valmentavalla johtamisella olevan suoran yhteyden työntekijöiden kokemuksiin roolien selkeydestä. Mihalca ja muut (2021, s. 284–287) kertovat kokemuksen roolien selkeydestä säästävän työntekijöiden voimavaroja ja mahdollistavan heille työtehtäviin keskittymisen. Kimin (2014, s. 74) tarkastelu kuvaakin kokemuksen roolien selkeydestä välittävänä tekijänä valmentavan johtamisen ja työntekijöiden suoriutumisen välille.

5.3 Valmentava johtaminen itseohjautuvuuden edistäjänä

Kankaisen (2022) mukaan itseohjautumisen ja itsensä johtamisen taitoja vaaditaan muun muassa modernissa asiantuntijatyössä. Toisaalta muun muassa etätö korostaa tarvetta näille taidoille (Haapakoski ja muut, 2020, s. 102). Itseohjautuvuuden termistä huolimatta, myös johtajalla voi olla roolinsa työntekijöiden itsensä johtamisen johtamisessa sekä tarvittavien taitojen kehittämisen tukemisessa. Valmentava johtaminen on Pousan ja Mathieun (2015, s. 22, 28) tarkastelun mukaan yhteydessä valmennettavan kykyihin työskennellä itsenäisesti. Myös Ellinger ja Bostrom (1999, s. 752–754) kertovat

valmentavan johtamisen poikkeavan perinteisemmistä johtamisen malleista pyrkimyksissään valtuuttaa valmennettavaa työntekijää ja mahdollistaa tälle resurssit sekä ympäristö kehittyä itsenäisesti. He kertovat valmentavan johtajan ohjaavan valmennettavaa ottamaan itsenäistä vastuuta työstään ja esimerkiksi siihen kuuluvasta päätöksenteosta (Ellinger & Bostrom, 1999, s. 759). Ren ja muut (2024, s. 765) kertovat valmentavan johtamisen tukevan työntekijän valmiutta toimia itsenäisemmin ja proaktiivisemmin.

Haapakosken ja muiden (2022, s. 102) mukaan johtajan tulee asettaa itseohjautuvalle työlle vaatimukset sekä tarjota edellytykset työlle. Ellinger ja Bostrom (1999, s. 752–754) kertovat valmentavan johtajan pyrkivän voimaannuttamaan työntekijää sekä fasilitoimaan tälle mahdollisuuksia ja resursseja työlle. Ren ja muut (2024, s. 768) kuvaavat valmentavan johtajan rooliin sisältyvän myös kiinnostus työntekijöiden näkökulmia ja ideoita kohtaan. Toisaalta Ellinger ja Kim (2014, s. 129) painottavat tavoitteiden asettamista valmentavassa johtamisessa. Tavoitteet voivatkin olla työkalu ohjata työntekijän suoriutumista ja kehitystä (Latham & muut, 2008, s. 386). Valmentavassa johtamisessa tavoitteet asetetaan kuitenkin työntekijää itseään voimakkaasti osallistaen (Bommelje 2015, s. 76).

London ja Smither (1999, s. 13) kertovat itseohjautuvuuden vaativan myös tukea johtajalta ja organisaatiolta. Ellinger (2013, s. 310) kuvaakin johtajan tarjoamaa tukea tärkeänä osana valmentavaa johtamista. Myös Carrell ja muut (2022, s. 756) toteavat tarkastelussaan valmentavalla johtamisella olevan suoran yhteyden työntekijöiden kokemaan organisaation tukeen. Bommelje (2015, s. 76) korostaakin valmentavan johtajan ja valmennettavan työntekijän välistä luottamukseen perustuvaa kumppanuutta, jossa valmentava johtaja voi osoittaa työntekijälle tukensa.

Lyons ja Bandura (2021) pitävät työntekijä itseohjautuvuudelle merkittävänä myös kehittymismyönteisyyttä. Ren ja muut (2024, s. 768) kuvaavat valmentavan johtajan rohkaisevan työntekijää vastuullisempiin rooleihin. Ellinger ja Bostrom (1999, s. 752–754) kertovat valmentavan johtajan pyrkivän myös edistämään työntekijän kokemuksia omista

kyvyistään. Valmentavassa johtamisessa merkittävässä roolissa ovatkin valtuuttaminen sekä mahdollistaminen. Valtuuttamalla valmentava johtaja pyrkii tukemaan työntekijöiden kehitystään. Mahdollistamisella valmentava johtaja tarjoaa työntekijöille ympäristöjä, mahdollisuuksia ja resursseja kehittyä. (Ellinger & Bostrom, 1999, s. 752–754.)

Barke ja Lutz (2019, s. 1) kertovat itseohjautuvan työn vaativan onnistuakseen myös työntekijöiden kokemuksen roolisen selkeydestä. Kim (2014, s. 76) kuvaakin tarkasteluunsa valmentavalla johtamisella olevan suoran vaikutuksen työntekijöiden kokemuksiin roolien selkeydestä. Tämän yhteyden taustalla Barke ja Lutz (2019, s. 14) arvelevat vaikuttavan valmentajan fasilitoiman reflektion. Matsuon (2018, s. 126–128) mukaan reflektion fasilitointi kuuluu olennaisesti valmentavan johtajan rooliin.

5.4 Valmentava johtaminen jatkuvan oppimisen fasilitoinnissa

Viitalan (2021, s. 259) mukaan työntekijälle voi olla merkittävä vahvuus osata paitsi tuntea omat kykynsä myös olla halukas ja kykenevä laajentamaan omaa osaamistaan. London ja Smither (1999, s. 3) kuvaavat jatkuvan oppimisen olevan jopa vaatimus muun muassa asiantuntijatyölle jatkossa. Myös Poellin ja van Woerkomin (2011, s. 1–2) mukaan mielenkiinto jatkuvaa oppimista kohtaan on kiihtynyt. He korostavat jatkuvan oppimisen vaativan johtajan tukea ja valmennusta. Myös London ja Smither (1999, s. 13) tunnistavat johtamisen mahdollisuudet tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista. Poellin ja van Woerkomin (2011, s. 1–2) mukaan johtajan rooli on työntekijän oppimisen valmentaminen.

Tavoitteet ovat valmentavalle johtajalle merkittävä työkalu ohjata työntekijöiden kehitystä ja esimerkiksi heidän henkilökohtaisiin haasteisiinsa vastaamista (Dahling & muut, 2016, s. 863). Myös Ellingerin ja Kimin (2014, s. 129) mukaan tavoitteet ovat valmentavan johtajan merkittävä työkalu. Valmentava johtaja käy yhdessä työntekijän kanssa dialogia siitä, millaisia tavoitteita hänelle asetetaan ja kuinka työntekijä voi ryhtyä toimeen saavuttaakseen yhdessä asetetut tavoitteet (Kim & muut, 2013, s. 323; Bommelje, 2015, s.

76). Valmentavalla johtamisella on myös yhteys työntekijän tavoitteiden saavuttamiseen (O'Connor & Cavanagh, 2013, s.11–14). Sekä Kim (2014, s. 67, 74) että Dahling ja muut (2016, s. 884) havaitsevat tarkasteluissaan yhteyden valmentavan johtamisen ja työntekijöiden työn tuloksekkisuuden välillä.

London ja Smither (1999, s. 13) nostavat merkittävään rooliin myös avoimen palautteen, jolla johtaja voi tukea työntekijän kehitystä. Bommelje (2015, s. 76) kuvaakin palautteen tärkeänä valmentavan johtajan työkaluna valmennettavan oppimisen tukemisessa. Hän korostaa myös palautetta keinona ohjata oppimista. Hänen mukaansa valmentavan johtamisen otteella tapahtuva palautteen antaminen keskittyy osaltaan ideoimaan tulevaisuuden askeleita ja näin ohjaamaan työntekijän oppimista. Myös Lyons ja Bandura (2020, s. 637) kuvaavat valmentavan johtajan tarjoaman palautteen mahdollisuutena ohjata valmennettavaa oman osaamisensa laajentamiseen. Bommelje (2015, s. 76) korostaakin valmentavan johtajan tarjoaman palautteen keskittyvän tulevaisuuteen ja kehitykseen. London ja Smither (1999, s. 13) kertovat oppimista tukevan palautteen olevan epäuhkaavaa ja tapahtuvan positiivisessa hengessä. Tämä onkin Bommeljen (2015, s. 76) valmentavan johtajan tarjoaman palautteen ytimessä. Hänen mukaansa valmentavan johtajan palaute ei keskity menneeseen toimintaan, vaan ohjaa valmennettavan tulevaisuuden toimintaa ja näin pyrkii keskittymään positiiviseen näkökulmaan ja tulevaisuuslähtöisyyteen tukeakseen valmennettavan oppimista.

Hagen ja Aguilar (2012, s. 382–383) nostavan esille valmentavan johtajan mahdollisuudet tukea myös voimaantumista, joka osaltaan toimii oppimista tukevana tekijänä. Zhen-
gin ja muiden (2022, s. 219) tarkastelu osoittaa valmentavan johtamisen edistävän valmennettavien osallistumista muun muassa organisaation luoviin prosesseihin. Toisaalta valmentava johtaminen on yhteydessä myös valmennettavien sitoutuneisuuteen. Sitoutuneisuus voi edesauttaa proaktiivisuutta ja työntekijöiden halukkuutta osallistua innovointiin tai luoviin prosesseihin organisaatiossa (Allen and Meyer, 2000, s. 293; Ribeiro & muut, 2021, s. 2165). Valmentava johtaminen on yhteydessä sekä proaktiivisuutta fasilitoivaan sitoutuneisuuteen, että työntekijöiden kokemaan organisaation tukeen, joka

puolestaan on merkittävä sitoutuneisuutta edistävä tekijä. (Carrell & muut, 2022, s.572–573; Kim & muut, 2013, s. 325–326). Esimerkiksi Hsieh ja Huang (2018, s. 174–176) toteavat tarkastelussaan valmentavan johtamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemaan johtajan tukeen sekä valmentavan johtajan ja valmennettavan väliseen suhteeseen. Carrell ja muut (2022, s.572–573) kertovat työntekijöiden kokeman tuen olevan merkittävimpiä tekijöitä sitoutuneisuuden taustalla. Valmentava johtaminen pyrkii siis tukemaan myös valmennettavien sitoutuneisuutta, joka voi osaltaan vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden proaktiivisuuteen ja sen mukanaan tuomiin oppimisen mahdollisuuksiin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sitä, miten valmentavan johtamisen toimintamallit ja aiemman tutkimuskirjallisuuden tunnistamat positiiviset tulokset soveltuvat vastaamaan työelämän ajankohtaisiin johtamisen haasteisiin ja johtamiseen kohdistuviin odotuksiin. Tutkimus toteutettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen "Miten valmentava johtaminen voi vastata muuttuvan työelämän johtamiseen kohdistamiin uusiin tarpeisiin?". Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tuloksena voidaan todeta valmentavan johtamisen toimintamallien monelta osin soveltuvan johtamisen keinoksi vastata uusiin tarpeisiin ja odotuksiin. Seuraavaksi taulukossa 1 on koottu luvun viisi esittelemät keskeisimmät tutkimustulokset.

Taulukko 1. Työelämän ajankohtaisten ilmiöiden haasteet johtamiselle ja valmentavan johtamisen työkalut.

Työvoiman uusien sukupolvien odotukset	Valmentavan johtamisen työkalut
<ul style="list-style-type: none"> • Työn joustavuus • Työ- ja muun elämän yhdistäminen • Laajemmat mahdollisuudet vaikuttaa työn muovaamiseen • Työpaikan vaihtuminen uran aikana 	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentavan johtamisen edistämä kokemus johtajan ja organisaation tuesta • Valmentavan johtamisen fasilitoima proaktiivisuus • Valmentavalle johtamiselle ominainen työntekijän osallistaminen • Valmentavan johtamisen edistämä sitoutuneisuus ja työhön identifioituminen
Etätöiden kontekstin haasteet johtamiselle	Valmentavan johtamisen työkalut
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijän osallistaminen • Etätöiden seuranta • Etätöiden ohjaaminen • Roolien selkeys etätöissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentavalle johtamiselle ominainen työntekijän osallistaminen • Valmentavalle johtamiselle ominainen avoin kommunikatio valmentavan johtajan ja valmennettavan työntekijän välillä • Valmentavalle johtamiselle ominainen tavoitteiden hyödyntäminen • Valmentavan johtamisen edistämä työntekijöiden kokemus roolien selkeydestä
Itseohjautuvan työn haasteet johtamiselle	Valmentavan johtamisen työkalut
<ul style="list-style-type: none"> • Työn vaatimusten asettaminen • Työn edellytysten tarjoaminen • Työntekijän itseohjautuvassa työssä tarvitseman tuen tarjoaminen • Itsensä johtamisen taitojen kehittämisen tukeminen • Roolien selkeys itseohjautuvassa työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentavalle johtajalle ominainen mahdollisuuksien fasilitointi • Valmentavalle johtamiselle ominainen työntekijän rohkaiseminen ja valtuuttaminen • Valmentavalle johtamiselle ominainen tavoitteiden hyödyntäminen • Valmentavan johtamisen edistämä kokemus johtajan ja organisaation tuesta • Valmentavalle johtamiselle ominainen kehitysmuotoinen kulttuuri • Valmentavan johtamisen edistämä työntekijöiden kokemus roolien selkeydestä
Jatkuvan oppimisen edistämisen haasteet johtamiselle	Valmentavan johtamisen työkalut
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijän oppimisen ohjaaminen • Oppimisen edellytysten tarjoaminen • Oppimismuotoinen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentavalle johtamiselle ominainen tavoitteiden hyödyntäminen • Valmentavan johtajan tarjoamaa tulevaisuuskeskeinen ja positiivisessa hengessä tapahtuva palaute • Valmentavan johtamisen edistämät voimaantumisen ja osallistumisen kokemukset

Luvussa viisi on esitetty tutkimuksen tuloksia. Kuten tulokset sekä taulukko 1 osoittavat, tulosten esittely on eritelty neljän ajankohtaisen työelämäilmiön yhteyteen. Ilmiöinä työvoiman odotukset, etätyö työmuotona, itsensä johtamisen taidot ja oppimisen keskeisyys työelämässä ovat hyvin yhteen kietoutuneita. Esimerkiksi etätyö tunnistetaan usein uusien sukupolvien odotukseksi osana työn joustavuutta (Grubb, 2016, s. 106). Toisaalta etätyön tai jatkuvan oppimisen edellytys on usein osaava itsensä johtaminen (Haapakoski ja muut, 2020, s. 102). Toisaalta uusien sukupolvien työvoima odottaa mahdollisuuksia edetä urallaan ja kehittää osaamistaan (Ng & muut, 2010, s. 289). Kuitenkin tarkastelun ja tutkimustulosten esittelyn erittely edellä esitettyjen neljän työelämäilmiön alle on katsottu luontevaksi, sillä kukin ilmiöistä haastaa johtamista omalta kohdaltaan.

Kuten tutkimuksen tulokset sekä taulukko 1 osoittavat voidaan kuhunkin luvussa kolme tunnistetuista työelämäilmiöiden mukanaan tuomista johtamisen haasteista yhdistää valmentavan johtamisen toimintamalli, jonka aiempi tutkimuskirjallisuus tunnistaa työntekijöille positiivisia kokemuksia tuovana. Taulukko 1 yhdenmukaistaa luvuissa kolme ja neljä esiteltyjä valmentavan johtamisen työkaluja, joiden tutkimuksen mukaan voidaan katsoa soveltuvan useampaan tunnistetuista johtamisen haasteista tai tarpeista. Taulukossa 1 useimmiten esille nousevat valmentavalle johtamiselle ominainen tavoitteiden hyödyntäminen, valmentavalle johtamiselle ominainen työntekijän osallistaminen sekä valmentavan johtamisen edistämä työntekijöiden kokemus roolien selkeydestä. Nämä valmentavan johtamisen työkalut tai toimintamallit ovat siis monelta osin keskiössä valmentavan johtamisen hyödyntämisessä modernin työelämän tarpeisiin.

Kuten Vilka (2023, s. 21–22) kuvaa, on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ennen muuta luoda tutkittavasta ilmiöstä selkeä kokonaiskuva. Tarkastelun tarkoituksena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä (Kangasniemi ja muut, 2013, s. 298). Näin menetelmä avaa myös moninaisia mahdollisuuksia lähemmälle tarkastelulle ilmiöön. Empiiristä tai määrällistä tutkimusta valmentavan johtamisen soveltamiseen yksittäiseen luvun kolme esittelemiin työmuotoihin olisi mahdollisesti jopa tärkeää toteuttaa. Toisaalta esimerkiksi tämän tarkastelun sivuuttama valmentavan johtajan rooliin asettuvan johtajan tai

esihenkilön oma kokemus valmentamisesta esitettyjen työhön vaikuttavien haasteiden kontekstissa voisi olla tarkastelun kohteena.

Tutkielman luotettavuutta ja toistettavuutta osaltaan saattaa heikentää myös sen epä-säännömukainen toteutus. Kappaleiden kaksi ja kolme teoriapohjaa koottaessa tutkielma on ollut tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluja hyödyntäen ja tästä empiirisestä tutkimuksesta ammentaen. Käytännön toteutuksen haasteellisuuden myötä tutkimus on teoreettisen viitekehyksen kokoamisen aloittamisen jälkeen päätetty toteuttaa narratiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Vaikka aineiston keruu on tästä huolimatta pyritty toteuttaa kuvailevaa kirjallisuuskatsausta mukailien tutkimuskysymyksen ohjaamana, on tästä johtunut, että aineiston keruu on toteutettu implisiittisenä. Teoriataustaa koottaessa on nimittäin hyödynnetty lukuisia tietokantoja sekä niin eri kielisiä kuin eri vuosikymmeninäkin julkaistuja tutkimuksia. Tästä syystä tutkimuksen sisäänotto perusteita tutkimusaineistolle ei ole voitu rajata tarkasti. Tästä huolimatta tutkimus on toteutettu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmää noudattaen ja aineistojen valinnassa on kiinnitetty huomiota aineistojen ajankohtaisuuteen, osuvuuteen sekä luotettavuuteen.

Aineistojen valinnassa on myös osaltaan edetty Serolan ja Vakkarin (2005, s. 380) kuvaamalla tavalla siten, että prosessin alkuvaiheessa aineistona hyödynnettiin laajasti valmentavaa johtamista kuvaavaa aineistoa ja vasta tutkimusprosessin edetessä ja tarkastelun kohdentuessa on aineiston valinnassa hyödynnetty yhä osuvampaa aineistoa. Serola ja Vakkari kertovatkin, että tutkimusprosessin edetessä on etenkin opiskelijoille tyyppillistä, että aineiston sisäänottokriteerit osaltaan tiukentuvat valikoimaan yhä osuvampaa materiaalia. Tämä voinee osaltaan selittyä tutkijan kokemattomuudella, mutta mahdollisesti sillä on oleva vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Lähteet

- Agarwal, R., Angst, C. ja Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International journal of human resource management*. 20 (10). s. 2110–2134. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190903178054>
- Ahola, K., Aminoff, M., Hannonen, H., Hopsu, L., Härmä, M., Kandolin, I., Leppänen, A., Pehkonen, I., Ropponen, A. ja Sallinen, M. (2015). *Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA*. Työterveyslaitos. Lönnberg print & promo.
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K. ja Shockley, K. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*. 66(2). s. 345–376. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Allen, N. ja Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. Teoksessa Goffin, R. ja Helmes, E. (Toim.) *Problems and Solutions in Human Assessment*. s. 285–314. Springer, Boston, MA. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Baker, E., Dunne-Moses, A., Calarco, A. ja Gilkey, R. (2019). Listening to Understand: A Core Leadership Skill. *Journal of public health management and practice*. 25 (5), s. 508–510 DOI: <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001051>
- Barke, H. ja Prechelt, L. (2019). Role clarity deficiencies can wreck agile teams. *PeerJ. Computer science*. 5. s. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.7717/PEERJ-CS.241>
- Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A. ja Hamlin, R. (2014) Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*. (16) s. 184–201. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
- Bommelje, R. (2015). Managerial coaching. *New directions for adult and continuing education*. (148). s. 69–77. DOI: <http://doi.org/10.1002/ace.20153>
- Burroughes, L. ja Grant, C. (2023). Managerial coaching as the foundation for building felt- trust and motivation among employees working remotely. *International coaching psychology*. (18) s. 45–57.

- Carrell, W., Ellinger, A., Nimon, K. ja Kim, S. (2022). Examining the relationships among managerial coaching, perceived organizational support, and job engagement in the US higher education context. *European journal of training and development*. (46), s. 563–584.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. ja Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of business research*. 139. s. 1501–1512. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public personnel management*. 47 (1). s. 26-50. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Choudhury, P., Foroughi, C. ja Larson, B. (2021). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*. *Strategic management journal*. (42). S. 655–683. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologis*. 7 (1). s. 27-34.
- Cranmer, G., Goldman, Z. ja Houghton, J. (2019). I'll do it myself: Self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & organization development journal*. (40) s. 684–698. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0389>
- Dahling, J., Taylor, S., Chau, S. ja Dwight, S. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel psychology*. 69 (4). s. 863–894. DOI: <http://doi.org/10.1111/peps.12123>
- Decuyper, S., Dochy, F. ja Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*. (5). s. 111-133. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European psychologist*. 19 (4). s. 237–247. DOI: <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

- Demircioglu, M. ja Van der Wal, Z. (2022). Leadership and innovation: what's the story? The relationship between leadership support level and innovation target. *Public management review*. 24 (8). s. 1289–1311. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900348>
- DuPlessis, J., Ellinger, A., Nimon, K. ja Kim, S. (2021). Examining the mediating effect of job crafting on the relationship between managerial coaching and job engagement among electricians in the U.S. skilled trades. *Human resource development international*. 24 (5) s. 558–585. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1947696>
- Edmonson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*. 44 (2). s. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellinger, A. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of occupational and organizational psychology*. (86), s. 310–316.
- Ellinger, A. ja Bostrom, R. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of management development*. 18 (9). s. 752–771. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>
- Ellinger, A. ja Ellinger, A. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The learning organization*. 28 (4). s. 337–351. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
- Ellinger, A., ja Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, (16), s. 127–138. DOI <https://doi.org/10.1177/1523422313520472>
- Fan, D., Breslin, D., Callahan, J.L. ja Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International journal of management reviews*. (24). s. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>

- Fatien, P. ja Otter, K. (2015). Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal*. 7(3). 24–35.
- Gilley, A., Gilley, J. & Kouider, E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance improvement quarterly*. 23 (1). DOI: <https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Grant, A. ja Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. (6), s. 102–115. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Groen, B., van Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European management journal*, 36(6). s. 727–735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Grubb, V. (2016). Clash of the Generations. John Waley & Sons Inc.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. ja Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma talent.
- Hackman, J. ja Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*. (30). s. 269–287. DOI: <http://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>
- Hagen, M. ja Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human resource development quarterly*. 23(3). s. 363–388. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>
- Hakanen J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.
- Hamlin, R., Ellinger, A. ja Beattie, R. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*. (11) s. 287–305. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678860802102534>
- Hsieh, H. ja Huang, J. (2018). Exploring factors influencing employees' impression management feedback - seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human resource development quarterly*. 29 (2). s. 163–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21311>
- Ipsen, C., Kirchner, K., Andersone, N. ja Karanika-Murray, M. (2022) Becoming a distance manager: managerial experiences, perceived organizational support, and job

- satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*. (13) s. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916234>
- Ismail, A., Ahmad, N. ja Zainol, A. (2016). Managerial Coaching in Enhancing Employees' Motivation. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*. (12). s. 98–112.
- Jonsdottir, I. ja Friedriksdottir, K. (2020). Active listening: is it the forgotten dimension in managerial communication? *International journal of listening*. (34) s. 178–188. DOI: <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- Järvensivu, A. (2014) BB-X-Y, Mutta miksi? Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. ja Syrjä, S. (Toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. (s. 35–40). Tampere University Press. URN: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Järvensivu, A. ja Syrjä, S. (2014) Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. (s. 41–59). Tampere University Press. URN: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9338-6>
- Järvensivu, A. (2010). *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere university press.
- Kankainen, S. (2022). Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla? HY+, Helsingin yliopisto. Noudettu 21.11.2023 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/>
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. ja Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon/Narrative literature review: from a research question to structured knowledge. *Hoitotiede*. (25). s. 291–301.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 25(1) s. 59–85. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>
- Kim, S., Egan, T., Kim, W. ja Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, (28), s. 315–330. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>

- Kokkonen, M. ja Suikanen, A. (2022) Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. ttl.fi. Noudettu <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa> 8.11.2023.
- Kuisma, J. ja Sauri, P. (2021) *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Pole-Kuntatieto Oy.
- Kuo, M., Chang, Y. ja Chang, W. (2014). Perceived organizational support as a mediator of managerial coaching skills and occupational commitment. *Public Administration Research*. (3). s. 17–32. DOI: <https://doi.org/10.5539/par.v3n1p17>
- Latham, G., Borgogni, L. ja Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. *International public management journal*. 11 (4) s. 385-403. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967490802491087>
- Lindbom, D. (2007). A Culture of coaching: The challenge of managing performance for long term results. *Organizational development journal* (25) s. 101–106.
- Linley, P., Woolston, L. ja Biswas-Diener, R. (2009) Strengths coaching with leaders. *International coaching psychology review*. (4) s. 37–48.
- London, M. ja Smither, J. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human resource management*. 38(1). s.3–15. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M)
- Lyons, P. ja Bandura, R. (2020). Employee learning stimulated by manager-as-coach. *The journal of workplace learning*. 32 (8). s. 627–640. DOI: <http://doi.org/10.1108/JWL-09-2020-0153>
- Lyons, P. ja Bandura, R. (2021). Manager-as-coach: stimulating engagement via learning orientation. *European journal of training and development*. 45 (8/9). s. 691–705. DOI: <http://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0123>
- Maltbia, T., Marsick, V. ja Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, (16), s. 161–183. DOI <https://doi.org/10.1177/1523422313520474>

- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel review*. 47(1). s. 118–132. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132>
- McCarthy, G. ja Milner, J. (2013) Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of management development*. (32), s. 768–779. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McCarthy, G. ja Milner, J. (2020) Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 58 (1), s. 1–170. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- Mihalca, L., Rațiu, L., Brenea, G., Metz, D., Dragan, M., ja Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19: A moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*. 12(2). s. 269–298. DOI: <https://doi.org/10.24136/OC.2021.010>
- Milner, J., Milner, T. ja McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches. *The Journal of applied behavioral science*. 56(2). s. 237–254. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886320905126>
- Murphy, K. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*. 30(1). s. 13–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Neck, C. ja Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research; Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. (21) s. 270–295. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Ng, E., Schweitzer, L ja Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of business and psychology*. 25 (2). s. 281–292. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nofitri, N. F. M. ja Salendu, A. (2018) Discouraging Employee Turnover through a Coaching Optimization Program. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. (135). s. 279-291. DOI: <http://doi.org/10.2991/iciap-17.2018.27>

- Nyfoudi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N. & Budhwar, P. (2023) Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? *Human resource management journal*. (33). s. 328–345. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12443>
- O'Connor, S. ja Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*. (3), s. 1–23.
- Park, S., McLean, G ja Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European journal of training and development*. 45 (8/9) s. 814–831. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122>
- Paustian-Underdahl, S., Shanock, L., Rogelberg, S., W. Scott, C., Justice, L., & Altman, D. (2013). Antecedents to supportive supervision: An examination of biographical data. *Journal of occupational and organizational psychology*. 86(3). s. 288–309. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12019>
- Pennell, K. (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. *Library management*. 39 (4/5). s. 279–290. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121011046344>
- Perrigino, M. ja Raveendhran, R. (2020). Managing remote workers during quarantine: Insights from organizational research on boundary management. *Behavioral Science & Policy*. 6 (2). s. 87–94.
- Poell, F. ja van Woerkom, M. (2011). Introduction: Supporting workplace learning. Teoksessa Poell, R. ja van Woerkom, M. (Toim.) *Supporting workplace learning: Towards evidence-based practice*. s. 1–10. Springer science+business media B.V. 2011.
- Pousa, C. ja Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: an international journal of theory, research & practice*. 8 (1). s. 20–35. DOI: <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134>

- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management research review*. (34). s. 386–399. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Rask, R. (2022). *Lähes miljoona suomalaista haaveilee maallemuutosta – vastaa näihin kysymyksiin ennen kuin jätät kaupunkielämän*. yle.fi. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/3-12595413>
- Ren, L., Yin, Y., Zhang, X ja Zhu, D. (2024). Does coaching leadership facilitate employees' taking charge? A perspective of conservation of resources theory. *Journal of managerial psychology*. (39). s. 149–774. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2022-0623>
- Renkola, P. (2020) Valmentava johtaminen – sujuvaa yhteispeliä ja kannustavaa johtamista. Valtiolla.fi. Noudettu 18.10.2023 <https://www.valtiolla.fi/valmentava-johtaminen-sujuvaa-yhteispelia-ja-kannustavaa-johtamista/>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A., Oliveira, R. ja Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International journal of productivity and performance management*. 70 (8). s. 2163–2181. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013) *Valmentava johtajuus*. Alma talent Oy.
- Rother, E.T. (2007). Systematic literature review x narrative review. *Acta Paul Enferm*. 20 (2), vii.
- Salo, M., Kankaanranta, M., Vähähyppä, K. ja Viik-Kajander, M. (2011) Tulevaisuuden taidot ja osaaminen. Asiantuntijoiden näkemyksiä vuonna 2020 tarvittavasta osaamisesta. Teoksessa Kankaanranta, M. ja Vahtivuori-Hänninen, S. (Toim.) *Opetusteknologia koulun arjessa II*. s. 19–40. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy [2019].
- Serola, S., ja Vakkari, P. (2005). The anticipated and assessed contribution of information types in references retrieved for preparing a research proposal. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 56(4). s. 373–381. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.20113>

- Sobacks, D. (2021). Valmentava johtajuus. Basam Books Oy.
- Tran, P. A., Mansoor, S. ja Ali, M. (2023). *Managerial support, work–family conflict and employee outcomes: an Australian study*. European journal of management and business. (32), s. 73–90. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2020-0056>
- Tyler, J. (2011). Reclaiming rare listening as a means of organizational re-enchantment. *Journal of Organizational Change Management*. 24(1) s. 143–157. DOI: <https://doi.org/10.1108/095348111111102328>
- Työterveyslaitos. a. (n.d.) *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. ttl.fi. Noudettu 20.11.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveyslaitos. b. (n.d.) *Etätyön johtaminen*. ttl.fi. Noudettu 30.11.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-ty-oaika/etatyon-johtaminen>
- Työterveyslaitos. c. (n.d.) *Työn tuunaaminen*. ttl.fi. Noudettu 18.03.2024 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House Oy.
- Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C. ja Ellström, P. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *The journal of workplace learning*. 34 (1). s. 58–73. DOI: <http://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>
- Wang, Y., Yuan, C. ja Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social behaviour and personality*. 45 (10). s. 1655–1664. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.6593>

- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*. 36 (3). s. 96–98. DOI: <http://doi.org/10.1108/00197850410532087>
- Wotruba, S. (2016). Leadership Team Coaching; a trust-based coaching relationship. *International journal of evidence based coaching and mentoring*. Special Issue 10. s. 98–109.
- Zhao, H. ja Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*. 30 (2). s. 293–311. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>
- Zheng, L., Wang, Y., Guo, Z. ja Zhu, Y. (2022). Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation. *Leadership & organization development journal*. 43 (2). s. 211–224. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0132>